

**DENGELENMİŞ PERFORMANS YAKLAŞIMI VE
HOSHIN KANRI'NIN BİRLİKTE KULLANILDIĞI
STRATEJİK YÖNETİM MODELİ**

**T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
End. Müh. Şeyda SERDAR
507991079**

104218

**Tezin Enstitüye Verildiği Tarih : 11 Haziran 2001
Tezin Savunulduğu Tarih : 27 Haziran 2001**

Tez Danışmanı : Doç.Dr. Mehmet TANYAŞ

Diğer Jüri Üyeleri : Prof.Dr. Ataç SOYSAL

Y. Doç. Dr. Tijen ERTAY

HAZİRAN 2001

ÖNSÖZ

İçinde yaşadığımız rekabet ortamı, işletmeleri değişime zorlamaktadır. Gelişen ve değişen ortamlarla birlikte farklı yönetim yaklaşımları da ortaya konmaktadır.

Strateji odaklı yönetim yaklaşımı, bu yeni yönetim anlayışlarından biridir. Temelini neredeyse insanoglu kadar eski bir kavram olan stratejiye bağlamış olduğu için kökleri sağlamdır.

Bu yüksek lisans tezinde ele alınan BSC ve Hoshin Kanri yöntemleri strateji odaklı yönetim aracı olarak kullanılan iki farklı yöntemdir. Yapılan çalışmada bu yöntemlerin güçlü yönleri birleştirilerek yeni bir yöntem öne sürölmüş ve bir yüksek lisans programı için uygulama yapılmıştır.

Tez çalışmam boyunca bana destek olan ve yol gösteren tez danışmanım Sayın Doç.Dr. Mehmet TANYAŞ'a teşekkür ederim.

Haziran, 2001

Şeyda SERDAR

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	ii
İÇİNDEKİLER	iii
TABLO LİSTESİ	vii
ŞEKİL LİSTESİ	ix
ÖZET	xi
SUMMARY	xiii
BÖLÜM 1. GİRİŞ: TEMEL KAVRAMLAR	1
1.1 Planlama	1
1.1.1 Planlama Tanımları	1
1.1.2 Planlamanın Boyutları	1
1.1.3 Planlama Türleri	2
1.2 Strateji	6
1.2.1 Strateji Tanımları	6
1.2.2 Stratejinin Bileşenleri	7
1.2.3 Strateji ve Türleri	7
1.2.4 Strateji Tipleri	8
1.2.5 Stratejik Seçeneklerin Analizi	13
1.3 Yönetim	22
1.3.1 Yönetim Tanımları	22
1.3.2 Yönetim Düşüncesinin Evrimi	22
BÖLÜM 2. STRATEJİK PLANLAMA	32
2.1 Stratejik Planlamanın Tanımı	32
2.2 Planlamanın Varsayımları	32
2.3 Stratejik Planlamanın Temel Gerekleri	34
2.3.1 Amaç ve Hedeflerin Belirlenmesi	34
2.3.2 Alternatiflerin Oluşturulması	38
2.3.3 Alternatifler Arasından Seçim Yapılması	39
2.4 Stratejik Planlama İşlemi	40
2.4.1 Kurumun Misyonunun Tanımlanması	41
2.4.2 Stratejik Amaçların Belirlenmesi	41
2.4.3 Kurumun Kaynaklarının Analiz Edilmesi	43
2.4.4 Çevrenin İncelenmesi	44
2.4.5 Tahminlerin Yapılması	46
2.4.6 Fırsat ve Tehditlerin Değerlendirilmesi	48
2.4.7 Alternatif Stratejilerin Belirlenip Geliştirilmesi	49
2.4.8 Stratejinin Seçilmesi	49
2.4.9 Stratejinin Uygulanması	54

2.5	Stratejik Planlamanın Yararları	55
2.5.1	Değişen Çevreye Uyum Sağlamak	55
2.5.2	Bilimsel ve Teknolojik Gelişmeleri Takip Etmek	55
2.5.3	Sistematik Düşünmek	56
2.5.4	Yönetimde Etkin Olmak	56
BÖLÜM 3.	STRATEJİK YÖNETİM	57
3.1	Stratejik Yönetimin Tanımı	57
3.2	Stratejik Yönetim Kavramları	59
3.2.1	Vizyon	59
3.2.2	Misyon	60
3.2.3	Strateji	60
3.2.4	Politika	62
3.3	Stratejik Yönetimin Uygulanması	64
3.3.1	Stratejilerin Geliştirilmesi	65
3.3.2	Stratejilerin Uygulanması	66
3.3.3	Stratejik Sonuçların Kontrolü ve Değerlendirilmesi	69
BÖLÜM 4.	DENGELENMİŞ PERFORMANS YAKLAŞIMI	72
4.1	Neden Dengelenmiş Performans Ölçümü?	72
4.2	Dengelenmiş Performans Yöntemi	73
4.2.1	Vizyon ve Strateji Belirleme	76
4.2.2	Yayılım	77
4.2.3	Planlama – Hedef Belirleme	77
4.2.4	Stratejik Geribildirim ve Öğrenme	77
4.3	BSC'nin Boyutları	78
4.3.1	Finansal Boyut	78
4.3.2	Müşteri Boyutu	80
4.3.3	İç Süreçler Boyutu	82
4.3.4	Öğrenme ve Gelişme Boyutu	84
4.3.5	BSC'nin İşletme Stratejisine Bağlanması	86
4.4	BSC'nin Stratejik Yönetim Aracı Olarak Kullanılması	88
4.4.1	Stratejinin Operasyonel İfadelere Dönüştürülmesi	89
4.4.2	Yapıyı Stratejiye Göre Düzenlemek	90
4.4.3	Strateji Bilinci Yaratmak	90
4.4.4	Stratejiyi Sürekli Bir Süreç Haline Getirmek	90
4.4.5	Değişim İçin Harekete Geçmek	91
4.5	Kar Amacı Gütmeyen Kurumlarda BSC	92
4.5.1	Örnek Olay: May Enstitüsü	93
4.5.2	Örnek Olay: Västervik Çocuk Eğitimi Kurulu	95
BÖLÜM 5.	HOSHİN KANRİ	97
5.1	Hoshin Kanri Kavramı	97
5.2	Neden Hoshin Kanri?	97
5.3	Hoshin Kanri; Temel Felsefe ve Kavramlar	99

5.3.1	Hoshin Kanri'nin Temel Felsefesi	99
5.3.2	Hoshin Kanri Kavramları	102
5.4	Hoshin Kanri Metodolojisi	104
5.4.1	Hazırlık Aşaması	106
5.4.2	Şirket Düsturu, Vizyon ve Misyon Oluşturulması	108
5.4.3	Uzun ve Orta Dönemli Yönetim Stratejilerini Tanımla	108
5.4.4	Veri Toplama ve Analizi	109
5.4.5	Hedef ve Yolları Planla	111
5.4.6	Kontrol Unsurlarını Belirle ve Listele	113
5.4.7	Politikaların Açılımını Yap	115
5.4.8	Kontrol Unsurlarının Açılımını Yap	119
5.4.9	Politika Planını Yaşama Geçir	119
5.4.10	Sonuçları Kontrol Et	121
5.4.11	Durum Raporu Hazırla	122
5.5	Örnek Olay: Analog Devices Inc.	122
BÖLÜM 6.	STRATEJİ ODAKLI YÖNETİM YAKLAŞIMI	128
6.1	Çalışmanın Genel Kapsamı	128
6.2	Uygulama Adımları	129
6.2.1	Hazırlık Çalışmaları	131
6.2.2	Performans Boyutlarının Belirlenmesi	132
6.2.3	Strateji Haritasının Oluşturulması	134
6.2.4	Stratejilerin Yayılımı	136
6.2.5	Strateji Planlarının Uygulanması	138
6.2.6	Gözden Geçirme ve Değerlendirme	139
BÖLÜM 7.	STRATEJİ ODAKLI YÖNETİM YAKLAŞIMININ BİR YÜKSEK LİSANS PROGRAMINA UYGULANMASI	140
7.1	Yüksek Lisans Programının Tanıtımı	140
7.2	Mühendislik Yönetimi Programlarının Amaç ve Kapsamı	140
7.2.1	Mühendislik Yönetimi Tanımı	140
7.2.2	Mühendislik Yönetimi Programının Genel Kapsamı	141
7.2.3	Mühendislik Yönetimi Programlarının Dünyadaki Durumu	142
7.3	Eng Man Programının Genel Yapısı	142
7.3.1	Eng-Man Programının Organizasyonel Yapısı	142
7.3.2	Eng-Man Programının Yürütülme Esasları	143
7.4	Eng-Man'da Strateji Odaklı Yönetim	144
7.4.1	Ön Çalışma	144
7.4.2	Performans Boyutlarının Belirlenmesi	160
7.4.3	Strateji Haritasının Oluşturulması	164
7.4.4	Stratejilerin Yayılımı	165
7.4.5	Planların Uygulanması	175
7.4.6	Gözden Geçirme ve Değerlendirme	175
BÖLÜM 8.	SONUÇ	177

KAYNAKLAR	179
EKLER	182
ÖZGEÇMİŞ	185



TABLO LİSTESİ

Tablo 1.1 BCG Büyüme – Pazar Payı Matrisi, (Henderson, 1979).....	11
Tablo 1.2 BCG Matrisi, Optimum Nakit Akışı	11
Tablo 1.3 BCG Matrisi, Başarı Sıralaması.....	12
Tablo 1.4 BCG Matrisi, Başarısızlık sıralaması	12
Tablo 1.5 Stratejik seçenekler matrisi.....	16
Tablo 2.1 Amaç – Temel Amaç.....	36
Tablo 2.2 Amaç Hedef Farklılığı.....	37
Tablo 3.1 Stratejik Yönetimin Tarihi Gelişimi (Grant, 1995).....	58
Tablo 3.2 Spor malzemeleri üreten bir şirketin vizyon ve misyon ifadeleri	61
Tablo 3.3 Paketlenmiş Tüketim Maddeleri Üreten Bir Şirkete Ait Misyon, Amaç ve Stratejiler.....	63
Tablo 4.1 Stratejik Finansal Amaçların Ölçümü	79
Tablo 4.2 Müşteri Boyutunda Temel Ölçüler.....	81
Tablo 4.3 Öğrenme ve Gelişme Kaynakları.....	85
Tablo 4.4 Yeni Yetenek Kazandırma Senaryoları	86
Tablo 4.5 BSC için belirlenen ölçütler.....	96
Tablo 5.1. Hoshin Planı Uygulama Adımları	104
Tablo 5.2 ABC şirketi için işletme prensibi, vizyon ve misyon kavramları	108
Tablo 5.3 Yönetim Stratejisini etkileyen unsurlar	109
Tablo 5.4 Üç Veri Kaynağı	109
Tablo 5.5 Eylem Planı Formu (Hokuriku Kogyo).....	111
Tablo 5.6 Kontrol Unsurları	113
Tablo 5.7 Kontrol Unsurları, Vizyon-Misyon İlişkisi	113
Tablo 5.8 Kontrol Listesi Örneği.....	115
Tablo 5.9 Kontrol Unsurlarının Açılımı.....	120
Tablo 5.10 Hoshin Kanri, Durum Raporu.....	122
Tablo 5.11 ADI’da Hedeflerin Açılımı	126
Tablo 5.12 İş Planı Değerlendirmesi	127
Tablo 6.1 BSC Boyutları.....	132
Tablo 6.2 Hoshin planı tablosu.....	137
Tablo 6.3 Olay Tablosu.....	138
Tablo 6.4 Değerlendirme Raporu	139
Tablo 7.1 Başvuru Koşulları.....	145
Tablo 7.2 Mülakat ve Başarı Kriterleri	145
Tablo 7.3 Süreçler ve Süreç sahipleri	151
Tablo 7.4 Beceriler ve Dereceleri	153
Tablo 7.5 Ürün ve Pazar açısından Stratejik Beceriler	154
Tablo 7.6 Üründe Kullanılan Beceriler	155
Tablo 7.7 Ankette kullanılan değerler.....	155
Tablo 7.8 Eng-Man Programı Stratejileri.....	158
Tablo 7.9 Stratejik İlişki Matrisi.....	159

Tablo 7.10 Hedef Yol İlişki Matrisi.....	166
Tablo 7.11 Birinci dereceden amaçlar için Hoshin planı.....	170
Tablo 7.12 İkinci dereceden amaçlar için Hoshin planı.....	171
Tablo 7.13 Eylem Planı.....	173



ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1.1 İşletme Yapısı-Planlama Türü ilişkisi	5
Şekil 1.2 Stratejinin Bileşenleri	7
Şekil 1.3 İşletme-çevre ilişkisi	13
Şekil 1.4 Geri Çekilme Stratejisi işletme pazar ilişkisi	18
Şekil 1.5 Tutunma Stratejisi işletme pazar ilişkisi	19
Şekil 1.6 Pazara Nufuz Etme Stratejisi işletme pazar ilişkisi	20
Şekil 1.7 Güçlenme Stratejisi işletme pazar ilişkisi	21
Şekil 1.8 Hasat Stratejisi işletme pazar ilişkisi	21
Şekil 2.1 Planlama Kavramı	32
Şekil 2.2 Araç – Amaç ilişkisi	34
Şekil 2.3 Araçsal Amaç – Temel Amaç ilişkisi	36
Şekil 2.4 Amaç – Performans ilişkisi	38
Şekil 2.5 Stratejik Planlama Adımları	40
Şekil 2.6 Çevre Analizi Adımları	45
Şekil 2.7 Geleceğin Tahmininde Aşamalar	47
Şekil 2.8 Dış Çevre Faktörleri	48
Şekil 3.1 Stratejik Planlama süreci	64
Şekil 3.2 Stratejik Yönetimin Uygulanması	65
Şekil 3.3 İşletmelerde Strateji Geliştirme ve Uygulama Süreci	67
Şekil 3.4 Stratejik Uyum Öğeleri	68
Şekil 4.1 Balanced Scorecard'ın Yapısı	74
Şekil 4.2. Kritik Göstergelerin Şirket Stratejileri İle İlişkilendirilmesi	75
Şekil 4.3 BSC'nin Stratejik Çerçevenin Belirlenmesi Amacıyla Kullanılması	75
Şekil 4.4 Müşteri Boyutu, Temel Ölçü İlişkileri	81
Şekil 4.5 Müşteri Değer Teklifi	82
Şekil 4.6 İç Süreçler Boyutu; Genel Değer Zinciri	83
Şekil 4.7 Yeni Yetenek Kazandırma	85
Şekil 4.8 Sebep Sonuç İlişkileri, Hipotez Dizisi	87
Şekil 4.9 Strateji Haritası	87
Şekil 4.10 Strateji Odaklı Organizasyonların Kuralları	89
Şekil 4.11 Strateji Sürecinin Sürekliliğinin Sağlanması	91
Şekil 4.12 BSC'nin Kar Amacı Gütmeyen Kurumlara Uyarlanması	92
Şekil 4.13 Kamu Kuruluşlarında Finans ve Müşteri Boyutları	93
Şekil 4.14 May Enstitüsü'nün Dengelenmiş Performans Göstergesi	95
Şekil 4.15 Belirlenen Boyutların Genel Çerçevesi	96
Şekil 5.1 Japon Harfleri ile Hoshin Kanri	97
Şekil 5.2 Dört Aşamalı Kalite Geçiş Modeli	98
Şekil 5.3 Stratejik Planlamaya YOL Yaklaşımı	99
Şekil 5.4 FAİR modeli	100
Şekil 5.5 Sürekli İyileştirme ve Hoshin Kanri	103

Şekil 5.6 Hedef Yollar İlişki Matrisi.....	104
Şekil 5.7 Temel Hoshin Süreci.....	105
Şekil 5.8 Hoshin için Veri Kaynakları.....	106
Şekil 5.9 Hoshin Kanri Modeli.....	107
Şekil 5.10 Sonuç Analiz Formu.....	110
Şekil 5.11 Komatsu Firmasında Kullanılan Bayrak Yöntemi Açılımı.....	112
Şekil 5.12 Kontrol Unsurları Kavramı.....	114
Şekil 5.13 Hedef Yollar Matrisi ve Kontrol Unsurları.....	116
Şekil 5.14 Hedef ve Yolların Belirlenmesi.....	117
Şekil 5.15 Kontrol Unsurları Ağı.....	118
Şekil 5.16 Hedef ve Yolların Açılımı.....	119
Şekil 5.17 Geç Teslimat Sebeplerinin Pareto Analizi.....	123
Şekil 5.18 Üretimden Kaynaklanan Gecikmeler için Pareto Analizi.....	124
Şekil 5.19 SonUçtan Kaynaklanan Gecikmeler için Pareto Analizi.....	124
Şekil 5.20 Depodan Kaynaklanan Gecikmelerin Analizi.....	125
Şekil 5.21 Depodan Kaynaklanan Gecikmeler için Balık Kılçık Diyagramı.....	125
Şekil 6.1 Önerilen Yöntemin Akışı.....	130
Şekil 6.2 Misyonun İstenen Sonuçlara Yansıması Süreci.....	133
Şekil 6.3 BSC ve Sebep-Sonuç İlişkileri.....	134
Şekil 6.4 Strateji Haritası.....	135
Şekil 6.5 Stratejilerin Açılımı.....	136
Şekil 6.6 Yayılım Süreci.....	137
Şekil 6.7 Hoshin Yayılımı ve Planın Gözden Geçirilmesi.....	138
Şekil 7.1 Mühendislik Yönetimi.....	142
Şekil 7.2 Eng-Man'ın Organizasyonel Yapısı.....	143
Şekil 7.3 Eng-Man Programı Eğitim Kadrosunun Yapısı.....	146
Şekil 7.4 Başvuru Değerlendirme Süreci.....	148
Şekil 7.5 Ders Programının oluşturulması süreci.....	149
Şekil 7.6 Dönem Projelerinin Yürütülmesi Süreci.....	150
Şekil 7.7 Ders planı yürütme Süreci.....	151
Şekil 7.8 Mevcut değerlerin analizi.....	156
Şekil 7.9 Olması istenen değerlerin analizi.....	157
Şekil 7.10 Stratejik İlişki diyagramı.....	160
Şekil 7.11 BSC ile belirlenen amaç ve başarı unsurları.....	161
Şekil 7.12 Eng-Man Programı için BSC.....	162
Şekil 7.13 Eng-Man'ın strateji haritası.....	165

DENGELENMİŞ PERFORMANS YAKLAŞIMI ve HOSHİN KANRİ’NİN BİRLİKTE KULLANILDIĞI BİR STRATEJİK YÖNETİM MODELİ

ÖZET

Yapılan yüksek lisans tez çalışmasında stratejik yönetim aracı olarak kullanılan dengelenmiş performans yaklaşımı ve Hoshin Kanri’nin birarada kullanılmasına yönelik bir yaklaşım ortaya konmuştur. Ortaya konan yaklaşım, İTÜ Eng-Man Programı’nda uygulanmıştır.

Günümüzde ortaya konan birçok yönetim yaklaşımının odaklandığı nokta strateji kavramıdır. Ele alınan yöntemler stratejik yönetim aracı olarak işletmelerde kullanılmaktadır. Bu nedenle tez içeriğinde ilk olarak temel kavramlar olarak nitelendirilen ve stratejik yönetim düşüncesinin temelini oluşturan Planlama, Strateji ve Yönetim kavramlarından bahsedilmiştir.

İkinci bölümde, stratejik yönetimin altında yatan stratejik planlama işleminin uygulanması ve işletmeye sağladığı yararlar üzerinde durulmuştur.

Üçüncü bölümde stratejik yönetim kavramları olan vizyon, misyon, strateji ve politikalardan bahsedilmiş ve stratejik yönetim uygulamasının aşamaları anlatılmıştır.

Dördüncü bölümde tezin asıl konusu olan BSC ve Hoshin Kanri yaklaşımlarından ilki olan BSC yaklaşımının yönteminin akışı ve BSC’nin stratejik yönetim aracı olarak kullanılması anlatılmıştır. Kaplan ve Norton’un ortaya koyduğu BSC yaklaşımı, ilk olarak finansal değerlendirmelerin işletmenin performansını ölçmede yetersiz kalması nedeniyle alternatif bir performans değerlendirme tekniği olarak ortaya konmuş, zamanla strateji odaklı yönetim aracı olarak kullanılmasının sağladığı başarılar gözlenmiştir. Bu bölümde kar amacı gütmeyen kurumlar için BSC oluşturulmasına ait iki örnek olay anlatılmaktadır.

Beşinci bölümde Japonya kaynaklı bir yöntem olan Hoshin Kanri felsefesi üzerinde durulmuş ve Akao tarafından ortaya konan metodoloji anlatılmıştır. Hoshin Kanri'nin temel anlayışı yönetimi ve planlamayı bir süreç olarak görmek ve süreç kontrol yöntemlerini ve kalite araçlarını kullanarak bu sürecin işlemlerini sağlamaktır. Bu bölümün sonunda Hoshin Kanri yönteminin uygulanmasını içeren bir örnek olay anlatılmıştır.

Altıncı bölümde, BSC ve Hoshin Kanri'nin birlikte kullanımını öneren bir yöntem ortaya konmuştur. Yöntem BSC'yi stratejik çerçeveyi belirleme, Hoshin Kanri'yi de planlama ve planı uygulama ve gözden geçirme aracı olarak ele almaktadır. Yöntem, hazırlık çalışmaları ile başlamakta BSC ile performans boyutlarının belirlenmesi ve strateji haritalarının oluşturulması ile devam etmektedir. Ortaya konan stratejilerin Hoshin Kanri metodolojisinde yer alan top yakalama yöntemi ile açılımı ve yayılımı sağlanmakta, ortaya konan planlar uygulanarak sonuçları değerlendirilmekte ve sürekli öğrenme için kullanılmaktadır.

Yedinci bölümde ortaya konan bu birleşik yöntemin İTÜ Tezsiz Mühendislik Yönetimi Yüksek Lisans Programına uygulanması anlatılmaktadır. Bu bölümde mühendislik yönetimi programı hakkında genel bilgiler verilmiş ve altıncı bölümde anlatılan yöntem kullanılarak bir stratejik yönetim planı oluşturulmuştur.

Sonuç olarak ortaya konan yöntemin çalışması irdelenmiş ve araştırma konuları ortaya konmuştur.

USING BALANCED SCORECARD WITH HOSHIN KANRI AS A STRATEGIC MANAGEMENT MODEL

SUMMARY

In this study, a strategic management model, which uses two strategic management tools, balanced scorecard and Hoshin Kanri, is introduced. This new model has been implemented at ITÜ Eng-Man Programme.

Nowadays, most of the management approaches, focus on the concept of strategy. The methods BSC and Hoshin Kanri are being used as strategic management tools at the companies.

In the first section, the concepts of planning, strategy and management are mentioned.

In the second section, the strategic planning issue is concerned and the implementation steps and the advantages of using strategic planning are mentioned.

In the third section, the strategic management concepts, vision, mission, strategy and policies are described and the implementation steps of strategic management process are mentioned.

In the fourth section, Kaplan and Norton's Balanced Scorecard is subjected. The methodology and using BSC for strategy focused organizations. The BSC approach has exposed as a performance measurement system for the overall company, and by the time became a strategic management tool which creates companywide learning.

In the fifth section, Hoshin Kanri method, which is originally developed in Japan is subjected. The philosophy and the methodology offered by Akao are described. Hoshin Kanri, takes planning and management as a process and uses process control techniques and Quality tools for planning, implementing and review.

In the sixth section, the new approach offering the use of Hoshin Kanri and BSC together is described. This method uses BSC to build the strategic framework and Hoshin Kanri to plan, implement and documentate. The method starts with preparation activities, goes on by building the scorecard and drawing the strategic map of the organization. The strategies then deployed down by cathball process and planning activities are linked with daily management. As the last step the review process takes place and the results of the review phase are used for organizational learning and improvement. Then this cycle is repeated continuously.

In the last section this new model is implemented to Eng-Man Programme. General information about the program is given and a strategic plan has been developed.

Finally, the results of the overall study are described and the research issues for the further studies are mentioned.



BÖLÜM 1. GİRİŞ: TEMEL KAVRAMLAR

1.1 Planlama

1.1.1 Planlama Tanımları

Planlama, ulaşmak istenen hedeflerin tespit edilerek bu hedeflere en iyi şekilde ulaşmanın yolunu belirleme işlemidir (Robbins, 1984). Planlama, nereye, ne zaman, nasıl, niçin, hangi araç ve yöntemle, nerede ve kimler aracılığı ile ulaşılacağını belirlemek işlemidir (DPT, 1991). Planlama, hedefler ve bu hedeflere ulaşacak yolların belirlenmesidir. Plan, kurumun nereye gideceğini ve gitmekte olduğunu belirler. Eğer gidilecek yol belirlenmemiş ise, yani plan yoksa, her yol doğru olur. Oysa kıt kaynakları kullanan kurumların nereye gideceklerini açık olarak belirlemeleri gereklidir. Planlama, zaman kaybını ve gereksiz işlemleri azaltır, talimatlar verir ve kontrolü kolaylaştırmak için standartları belirler. Planlama beklenen değişiklikteki belirsizliği azaltma yoludur. Yöneticiler ileri bakmaya, değişiklikleri tahmin etmeye, bu değişikliklerin etkisini göz önünde bulundurarak uygun hareket yolları geliştirmeye planlama tarafından zorlanırlar. Planlama, hedeflere nasıl ulaşılacağı belirlediği gibi, hedeflerin kontrolünü yapmak için de kullanılan bir araçtır.

Bu tanımlar çerçevesinde planlama, ulaşmak istenen hedeflerin ve bu hedeflere ulaşmak için en uygun yol ve yöntemlerin belirlenmesi işlemidir.

1.1.2 Planlamanın Boyutları

Planlamanın beş boyutu vardır. Bunlar tekrarlık, zaman ufku, faaliyet sahası, alt sistem veya seviye ile esnekliktir. Bu boyutların herbiri kısaca açıklanmıştır.

Tekrarlık: Tekrar etmeyen durumlar için oluşturulan planlar belirli bir duruma uyan tek kullanımlı planlardır. Bunlar süresiz plan olarak adlandırılır ve duruma özgü olarak tasarlanırlar. Bir organizasyonun her gün karşılaştığı problemler için oluşturulan planlar kalıcı veya sürekli plan olarak adlandırılır. Sürekli planlar, politika, kural ve prosedürleri içerir.

Zaman Ufku: Planlamanın zaman ufku, planlama sonucunda oluşan seçenek faaliyet kümesinin organizasyonu ne kadar zaman etkileyeceğini gösterir. Zaman ufku açısından planlar uzun dönemli, orta dönemli ve kısa dönemli planlar olmak üzere üçe ayrılır. Bu planlar yönetim merdiveninin her bir basamağına karşılık gelmek üzere stratejik, taktik ve operasyonel planlar olarak da adlandırılır. Uzun dönemler planlar 3 ile 7 yıl arasında değişir. Orta dönemli planlar 1 ile 3 yıl, kısa dönemli planlar ise 0-1 yıl arasında değişir.

Faaliyet Sahası: Bir planın hangi fonksiyonları içerdiği ve bu fonksiyonların sayısı faaliyet sahasını belirler. Planlama fonksiyonlarının faaliyet sahası genişledikçe organizasyonun içinde bulunduğu çevrenin karmaşıklığı artar.

Alt Sistem veya Seviye: Stratejik seviyede hazırlanan bir plan, organizasyonun en alt birimine kadar ulaştırılırken gittikçe detaylandırılır ve bu plan talimat, kural ve prosedürlere dönüşür. Satın alma, imalat, satış bölümlerinin birim planları üst yönetici düzeyinde hazırlanan planlardan çıkartılır.

Esneklik: Gelecek belirsiz olduğundan planlar beklendiği gibi gerçekleşmez. Planlama yapan bir kişi hareket halindeki bir hedefe nişan almaktadır. Doğal ki hedef yeri değiştikçe uygulanacak plan da değişecektir. Bu durum planlamanın dinamikliğidir. Planların esnekliği arttıkça beklenmeyen olaylardan oluşacak kayıp tehlikesi azalır. Çevredeki değişikliklere ve planların hatalarına rağmen, hedefe doğru hareket etmek için planları maliyetsiz değiştirme kabiliyeti çok önemlidir. Planlama sonucunda oluşan taahhütün büyük ve yerine getirilme zamanının kısa olduğu durumda planların esnekliği çok önemli olur. Esneklik için 3 sınır koşul vardır: Bir karar, doğruluğunu haklı çıkaracak noktaya kadar ertelenmez. Bu şart birinci sınırı oluşturmaktadır. Planlamanın esnek olması için oluşan maliyet, esneklikten doğan faydaya değmez ise bu fayda-maliyet ilişkisi ikinci sınırı oluşturur. Planların her zaman esnek olması mümkün olmayabilir; bu durum da üçüncü sınırı oluşturur.

1.1.3 Planlama Türleri

Planlamanın amaçlarına ve hedeflerinin uygulanma esnekliklerine göre çeşitleri vardır. Plan türleri arasında çok yaygın olarak uygulananlar aşağıda sıralanmıştır (Robbins, 1984).

1.1.3.1 Tekrarlılık boyutuna göre planlama türleri

1.1.3.1.1 Süreksiz Planlar

Süreksiz planlar bir defaya mahsus yapılan planlardır. Proje planları bu türden planlardır.

Süreksiz planlar aşağıdaki adımlar izlenerek yapılabilir.

1. Mevcut durumun tanımlanması
2. Planlama varsayım ve önermelerinin belirlenmesi
3. Amaç ve hedeflerin belirlenmesi
4. Seçeneklerin belirlenmesi
5. Seçeneklerin değerlendirilmesi ve seçimi
6. Uygulama
7. Gözden geçirme

1.1.3.1.2 Sürekli Planlar

Sürekli planlar zamana bağlı olmadan değişmeden var olan planlardır. Sürekli planlar kural, politika ve prosedür olarak üçe ayrılır.

Kural bir karar durumunda yapılması veya yapılmaması gereken eylemi tanımlar. Örneğin “sigara içilmez” ne yapılmaması gerektiğini gösteren bir kuraldır. Kural iki durumdan birini tanımlar ve bütünüleyici bir yapıya sahiptir. “Sigara içilmez”in karşıtı “sigara içilir” dir. Her iki ifade birbirini tamamlar. Kuralın önemi belirsizliği ortadan kaldırması ve kişiye inisiyatif bırakmamasıdır.

Politika bir karar durumunda kullanılacak mihenk taşıdır. Bu anlamıyla politika karar vermede gözönüne alınan etmendir ve durağan bir özellik gösterir. Politika da kural gibi nelerin yapılacağı veya yapılmayacağını belirler. Bununla birlikte politika ile kural karşılaştırıldığında şu farklılık ortaya çıkar: Kural uygulamacı için bir seçenek bırakmaz. Tersine, politika uygulamacıya seçenek bırakır.

Bir işin nasıl yapılacağını gösteren sırasal faaliyetler kümesi prosedürleri oluşturur. Prosedürler tekrarlanan özellikler içindir. Bu özellik tanımlanmazsa faaliyet planı ile prosedürler aynı olur. Bir işin bir prosedürü varsa iş hep aynı tarzda, yani önceden tanımlandığı şekilde yapılır. Örneğin bankadan para çekme prosedürü paranın hep aynı işlemler yapılarak çekilmesini sağlar.

1.1.3.2 Zaman Ufku Boyutuna Göre Planlama Türleri

1.1.3.2.1 Uzun vadeli planlar

Beş yılı geçen süreler için yapılan planlar uzun vadeli planlardır. Uzun vadeli planlar kurumun mevcut faaliyet alanlarında ve amaçlarında temel değişiklikler yapılmasına açıktır. Bu planlarda kurumun faaliyetleriyle ilgili her konu değişken olarak kabul edilir. Organizasyonel yapının değişimi planları, araştırma geliştirme planları, uzun vadeli yatırımlarla ilgili planlar bu türe örnek gösterilebilir.

1.1.3.2.2 Orta vadeli planlar

Bir ile beş yıl arasında uygulanan plan türlerine orta vadeli planlar denir. Orta vadeli planlar genellikle politika değişiklikleri esnasında yaşanacak geçiş dönemlerinde uygulanan planlardır. Bütçeler bu türe örnek olarak gösterilebilecek planlardır.

Her hangi bir kuruma yönelik belirlenen hedeflere ve bu hedeflere ulaşmayı sağlayacak kaynak ve amaçlara uzun bir perspektif içinde bakmak için hazırlanan plana perspektif plan denilmektedir. Perspektif plan kapsadığı zaman dilimi içinde hazırlanacak kısa süreli dönem planlarından oluşur. Perspektif plan dönem planları arasında bütünlüğü ve devamlılığı gösterir. İleride düzeltilmesi güç, hatalı kararlar alınmasını önleyerek kaynak israfına sebep olmadan ana hedeflere en kısa yoldan ulaşılmasını sağlar.

1.1.3.2.3 Kısa vadeli planlar.

Bir yıl veya daha az bir dönemi kapsayan planlar, kısa vadeli planlardır. Kısa vadeli planlarda kesin değişmezlik görülür, kurumun yapısı, stratejisi ve nitelikleri sabit olarak değerlendirilir. Yöneticiler, kısa vadeli planlarda sadece belli faaliyetlerin yürütülmesinde kullanılan teknoloji ve kaynakların kullanımı üzerinde etkili olabilirler.

1.1.3.3 Yönetmel Seviyelere Göre Planlama Türleri

Yönetmel seviyeye göre planlama üçe ayrılır; Stratejik, taktik ve faaliyet planları. bu planlama türlerinin her biri Şekil 1.1'de de gösterildiği gibi bir yönetmel seviyeye denk gelir.

1.1.3.3.1 Stratejik planlar

Stratejik Planlama, kurumun genel olarak topyekün hedeflerini belirleyip, onun bulunduğu çevrede ve faaliyet ortamındaki durumunu dikkate alarak yapılan planlardır (Thompson, 1987).

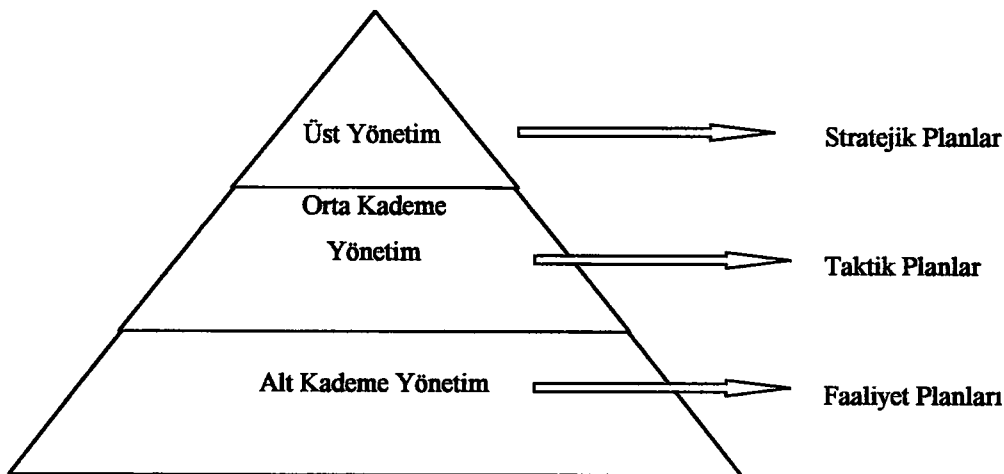
Stratejik planlar, genellikle üç yıl veya daha fazla dönemi kapsayacak şekilde yapılırlar. Stratejik planlar hedeflerin formüllerini içerirken, faaliyet planlarında bu hedeflerin zaten bilindiği kabul edilir.

1.1.3.3.2 Taktik Planlar

Taktik planlar, stratejik planlarla faaliyet planları arasındaki geçişi sağlama amacı ile kullanılırlar. Taktik planlar, işletmenin stratejik hedeflerinin günlük faaliyetlerine doğru şekilde yansıtılması için orta kademe yöneticiler tarafından yürütülen orta vadeli planlardır.

1.1.3.3.3 Faaliyet Planları

Her hangi bir kurumun topyekün hedeflerinin nasıl gerçekleştirileceğini detaylarıyla belirten planlara faaliyet planları denir. Stratejik planlarla faaliyet planları arasındaki fark onların uygulandıkları zaman aralıklardan kaynaklanır. Faaliyet planları daha kısa zaman periyodlarını kapsar. Örneğin kurumun aylık, haftalık ve günlük planları, faaliyet planlarıdır.



Şekil 1.1 İşletme Yapısı-Planlama Türü İlişkisi

1.2 Strateji

1.2.1 Strateji Tanımları

Literatürde, strateji kelimesi; latince yol, çizgi veya yatak anlamına gelen "Stratum" kavramından; eski Mısır'da Ptolemaisos'lar devrinde ve Roma'da askeri ve sivil yönetim başkanı anlamına gelen "Strategos" kökeninden gelmektedir (Meydan Laurausso, 1981). Türkçe'de strateji, sürme, gönderme, götürme ve gütme anlamlarında kullanılmaktadır (Eren, 1990). Strateji bilimsel bir disiplin olarak gelişmesini askeri alanda taşıdığı öneme borçludur. Askeri anlamda, bir savaşta siyasi iktidarın belirlediği amaca varmak için askeri kuvvetleri kullanma sanatı olarak tanımlanan strateji kavramı eskiden, bugünkü gibi savaşla ilgili olan herşeyi kapsamaz, sadece askeri hareketin yönetilmesi anlamına gelirdi. Stratejiyi ilk defa ilkeler belirleyerek uygulayan Napolyon'dur. Fakat stratejinin temel kavramları üzerine gerçek incelemeleri 1815 den sonra Alman Von Clausewitz yapmış ve "Strateji, devletin kararlaştırdığı siyasi amaca kuvvet zoruyla varmak sanatıdır" şeklinde tanımlamıştır. Genel anlamda strateji bir kurumun (veya devletin) güttüğü siyasete uygun olarak seçtiği hedeflere ulaşmak üzere aldığı her alandaki tedbirler ve her türlü aracın kullanılması olarak ifade edilmektedir (Meydan Laurausso, 1981).

Yönetim literatüründe ise strateji şu biçimlerde tanımlanmaktadır: Strateji, işletmenin içinde bulunduğu durumun incelenerek, çeşitli değişkenler gözönünde bulundurularak işletme ve eylemlerinin planlanarak yönlendirilmesidir. (Johnson, 1997) İşletmelerin büyümesi ve karlılığı için gelecekte de geçerli olacak yönetim karar alternatifleri oluşturulmasına strateji denir. (Ansoff, 1987) Strateji, bir bütün olarak işletme ve amaçları ile ilgili karar almak ve geliştirmektir. (Langford & Male, 1991) Yönetimde strateji, üstün bir duruma ulaşmak ve avantajlı amaçlar sağlamak için varolan güç ve kaynakların kullanılma biçimine denir. (Tosun, 1990) Strateji, işletme devamlılığının sağlanması, kazancın artırılması ve risk faktörlerinin azaltılması için bugünden yarına bir yol seçilmesidir. (Taylor) Strateji, amaçlara yönelik uzun vadeli faaliyet kararlarını ve işletmeye ait kısa vadeli değişim kararlarını içeren politik bir seçimdir. İşletmelerin en temel ihtiyacı varlığını sürdürmek ve geliştirmektir; bu, iç ve dış uyumun bir sonucudur. Bunu başaran yöneticinin faaliyetleri stratejik özelliğe sahiptir ve işletmenin genel stratejisini (strategy of survival) oluşturur. Strateji, işletme için bir amaç belirledikten

sonra, işletmenin geleceğini ve kaynaklarını dikkate alarak işlerin nasıl yapılacağını belirlenmesidir. (Hatipoğlu,1987) İşletmenin varlığının devamı için alınan kararlar bütününe strateji denir. (Male & Stocks) Strateji, herhangi bir kurumun amaçlarını ve misyonunu gerçekleştirmek için, uygulanabilir alternatiflerin belirlenmesi ve uygulanabilir olan bir alternatifin seçilmesi işlemidir (Akdemir, 1992). Bu işlem aynı zamanda kurumun geleceğine ve yapısal değişikliklerine yönelik temel bir programdır.

Tüm tanımlamaları özetleyecek olursak strateji, işletmenin varlığını sürdürmesi ve amaçlarına ulaşması için, çeşitli değişkenleri gözönünde bulundurarak, geleceğe yönelik aldığı kararlar bütünüdür.

1.2.2 Stratejinin Bileşenleri

Stratejiler karmaşık bir yapı arzeder. Organizasyon içi-dışı pek çok unsurdan etkilenir. İşin, insan gücünün, finansal yapısının, ürün özelliklerinin, ürün tiplerinin, işletme yapısının, sermaye vb. tüm işletme özelliklerinin ve olası ilişkilerinin irdelenmesini ve anlaşılmasını gerektirir. (Langford&Male, 1991)

Strateji belirlemede üç yapıtaşı vardır: (Johnson, 1997)

1. Stratejik analiz, organizasyonun stratejik pozisyonunu anlamaya çalışır.
2. Stratejik seçim, olası faaliyetlerin geliştirilmesi, seçimi ve formüle edilmesini içerir.
3. Stratejik araçlar, seçilen stratejinin ne şekilde kullanılacağını planlanmasıdır.

Şekil 1.2’de görüldüğü gibi, bileşenler sürekli bir etkileşim içindedir.(Johnson, 1997)



Şekil 1.2 Stratejinin Bileşenleri

1.2.3 Strateji ve Türleri

Bir işletme için çeşitli organizasyon düzeylerinde strateji oluşturulabilir. (Johnson,1997)

1.2.3.1 Kurumsal Strateji

Çeşitli iş kollarında çalışan ve bir çok işletme bazında örgütlenmiş işletmeler arasındaki ilişkilerin belirlenmesidir. İşletmenin yaptığı işler bir bütün olarak ele alınır. Kurumsal stratejiler, genişleyen işletmenin yapısı, yeni pazar, yeni ürün yelpazesi gibi alanlardaki kararları içerir.

1.2.3.2 İş Stratejisi

Bir pazara yönelik stratejilerdir. İşletmenin yer aldığı iş kolunda nasıl rekabet edeceği ve rekabet avantajlarının neler olduğunun belirlenmesidir. İş stratejileri bütün içindeki bir parçayı ilgilendirir.

1.2.3.3 Operasyonel Strateji

Yönetimin üretim, pazarlama, finans, insan kaynakları v.b. alanlarda belirlediği faaliyet bazlı stratejilerdir.

1.2.4 Strateji Tipleri

İşletme yönetiminde esas olan, işletmenin yaşayabilmesi için talep edilebilir mal veya hizmetin devamlı ve istikrarlı bir biçimde üretilmesini sağlamaktır. Bunu sağlayacak üretim etmenleri uyumlu bir şekilde koordine edilmelidir. Bunun için çevresel, ekonomik, teknik, sosyal, politik, ekolojik, rekabet... v.b. faktörlerin analizi ve bunlara uygun strateji seçimi gereklidir. (Hatipoğlu, 1987)

İşletmeler, çevre şartları, ürün özellikleri ve arz-talep seyrine göre, tutarlılık-dinamizm arası seçimlerine bağlı olarak stratejilerini belirlerler.

İşletme tipleri, ürün-pazar bileşimi ve davranış biçimlerine göre Miles ve Snow (1978), Ansoff (1987), Boston Çalışma Grubu (BCG) çeşitli tipler oluşturmuşlardır. (Langford&Male, 1991)

1.2.4.1 Miles ve Snow Strateji Tipleri

Temel varsayımı; “çevresel etkiler, iç yapıda güç ve politika, eylem etkileşimine bağlı stratejileri tanımlar” şeklindedir. (Langford&Male, 1991)

Dört tip strateji tanımlanır:

1.2.4.1.1 Korumacı Strateji -Defender Strategy -

Korumacı strateji ile hareket eden işletmeler; sabit ürün ve pazar alanında bir köşe oluşturur. Belli kalitede ve sınırlı sayıda ürün ve hizmet sunar. Etkin - kararlı yapıya sahiptir. Değişen ekonomik şartlar altında tutucu - ölçülü tutum izler. Güvenli pazar - düşük risk - enaz maliyeti hedefler. Merkezi karar mekanizması ile yönetilir. Hiyerarşik kontrol mevcuttur.

1.2.4.1.2 Atılğan Strateji -Prospector Strategy -

Atılğan strateji ile hareket eden işletmeler; dinamik bir politika izler. Yeni pazarda ilk olmayı hedefler. Fırsatlardan yararlanmaya çalışır, yeni arayışlar içindedir. Ürün seçeneği ve esnek davranış sunar. İnfomal yapıya sahiptir. Merkezkaç karar mekanizmasıyla yönetilir. Prosedürlerin ve rutin işlerin sayısı azdır. Hızlı büyüme - gelişme veya başarısız olma riskini taşır.

1.2.4.1.3 İnceleyici Strateji -Analyser Strategy -

İnceleyici strateji ile hareket eden işletmeler; denenmiş iş kolunda pazara girmeyi tercih eder. Teknoloji gelişiminde seçici davranır ve riski minimize eder. Amaç karın artırılması, maliyetin azaltılmasıdır. Pazarda yerini garanti ederse yeni pazar ve ürünlere yönelir. Yüksek standartizasyona sahip olan işletme, duruma çabuk uyum gösterme yeteneğindedir. Prosedür ve rutin işler ile standartizasyon oluşturulmuştur.

1.2.4.1.4 Tepkici Strateji -Reactor Strategy -

Tepkici strateji ile hareket eden işletmeler, kararsız yapıdadır. İstikrarsız davranış ve girişimlerde bulunur. Belirli bir ürün - pazar bileşimi yoktur. Çevre şartlarına göre kısa vadeli stratejiler belirler. Düşük performans sergiler.

Miles ve Snow'un yaptıkları sınıflandırmaya göre;

- Bir girişimin stratejik durumu, yaklaşımı; gücü elinde bulunduran insanların davranış ve kontrol sistemlerinin ve işletmedeki baskın ideolojinin yansımasıdır.
- Yöneticilerin kişisel tecrübeleri ve yönetimle ilgili idealleri, işletmeyi yönelttikleri ideolojiye yansır.
- İşletmelerin pazara yaklaşımı, çevreyle uyum sağlama çabalarını yönetim ve teknolojik özelliklerini de yansıtır.

1.2.4.2 Ansoff Strateji Tipleri

Üç temel stratejik davranış tanımlar. (Langford&Male, 1991)

1.2.4.2.1 Proaktif Sistem Modeli (Proactive Systematic Mode)

Bu modele göre hareket eden işletme, Çok sayıda çevresel değişkenden etkilendiğini kabul eder. Tarihsel yönelim ve performansını değerlendirir. Uzun vadeli planlar yapar. Periyodik ve sistematik gelecek tahminleri yapar. Strateji ve karar net olarak ortaya koyar.

1.2.4.2.2 Proaktif Adokrazi Modeli (Proactive Adhoc Mode)

Bu modelle hareket eden işletmede, merkezi güdüm bulunmaz. Değişime açıktır. Çevre analizi ve araştırmalar plansız yapılmaktadır. Alt düzeylerde prosedür kullanımı mevcuttur. Pazarlama ve Ar-Ge önem taşır. Kesin kararlar ortaya konur.

1.2.4.2.3 Reaktif Model (Reactive Mode)

Bu modelle hareket eden işletme, en düşük seviyedeki stratejik değişimi öngörür. Performans değişimleri yönetim tarafından tanımlanır. (işlemsel ve stratejik karar içerikli) Deneme - yanılma yöntemi düşük performans göstergeleri ile tanımlanır ve kriz çözümü oluşturulur.

1.2.4.3 BCG Matrisi

Boston Çalışma Grubu'nun -Boston Consultancy Group- (BCG), 24 işletme üzerinde yaptığı araştırmalar; pazar payını arttırma çabasının stratejilerin temelini oluşturduğunu ortaya koyar. (William, Glueck&Launch, 1984)

Çalışmanın sonucu, pazar başarısı için ;

- Pazara ilk girenlerden olmak
- Pazar payını arttırmak için önce ucuz üretim yapmak
- Maliyetleri kontrol altına almak ve sınırlandırmak gerektiğini vurgular.

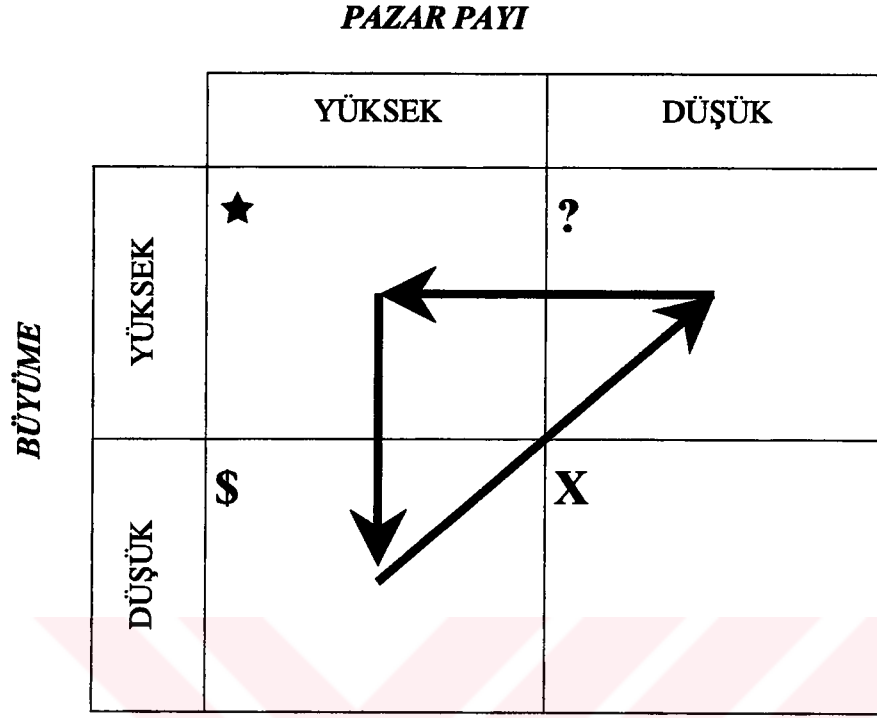
Tablo 1.1 BCG Büyüme – Pazar Payı Matrisi, (Henderson, 1979)

		PAZAR PAYI	
		YÜKSEK	DÜŞÜK
BÜYÜME	YÜKSEK	YILDIZ ★	PROBLEM ÇOCUK ?
	DÜŞÜK	SAĞMAL İNEK \$	KÖPEK X

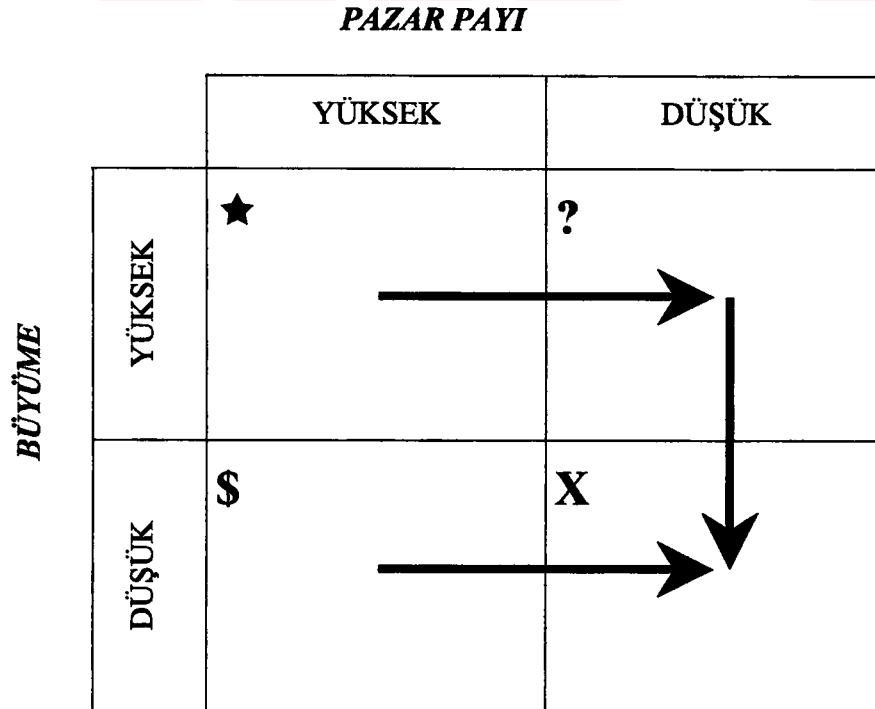
Tablo 1.2 BCG Matrisi, Optimum Nakit Akışı

		PAZAR PAYI	
		YÜKSEK	DÜŞÜK
BÜYÜME	YÜKSEK	★ + veya – nakit akışı	? negatif nakit akışı
	DÜŞÜK	\$ pozitif nakit akışı	X + veya – nakit akışı

Tablo 1.3 BCG Matrisi, Başarı Sıralaması



Tablo 1.4 BCG Matrisi, Başarısızlık sıralaması



1.2.5 Stratejik Seçeneklerin Analizi

İşletme ile çevresi arasında olumlu bir etkileşimin, bir uyumun olması işletmenin varlığını sürdürmesi ve başarısı için gereklidir. (Hatipoğlu, 1987)

Bunun yapılması için; işletme kaynakları, işletme sahiplerinin yükümlülükleri, yöneticilerin kişisel değerleri ve beklentileri, topluma karşı olan yükümlülükler gözden geçirilerek şu çalışmalar yapılır.

1. Çevre değişimini takip etmek.
2. Çevrenin tehdit ve fırsatlarını belirlemek



Şekil 1.3 İşletme-çevre ilişkisi

3. İşletmenin kuvvetli / zayıf noktalarını belirlemek
4. İşletmenin amaçlarını gözden geçirmek.
5. Amaçlara yönelik strateji seçim ve planlama çalışması yapmak
6. Stratejinin uygulanması için organizasyonel yapıda değişiklik ve yeni oluşum.
7. Performans analizi ve denetim.

1.2.5.1 Stratejik Analiz

Z. Hatipoğlu ürün/pazar bileşimine göre Tablo 1.5’de verilen dört ana tip stratejik seçimi ortaya koyar. (Hatipoğlu, 1987)

1.2.5.1.1 Saldırgan Büyüme Stratejisi (Aggressive)

Bu stratejide satış ve kazancın artırılması için pazara taarruz esastır. Genelde büyük çaplı veya büyüyen işletmeler bu stratejiyi seçmektedir. Dinamik bir çevre ve gelişen endüstrilerde saldırgan yaklaşım tercih edilir. Başarısızlık riski yüksek olan bu strateji seçiminin nedenleri şu şekilde açıklanmıştır;

1. Büyümekte olan işletmelerde verimlilik artmaktadır.
2. Büyüme, büyüme ekonomileri sebebi ile maliyetleri olumlu etkiler.
3. Yönetici egosu büyüme stratejilerini daima destekler. Yönetici amacına ulaşmak için daha dinamik ve atılgan bir tutum izlemekten kaçınmaz.
4. Saldırgan büyüme stratejisini izleyen işletmeler, uluslararası pazarda iş yapmak için heveslidir, rakiplerinden önce pazara girer ve hızla gelişen pazar kesimlerini tercih eder.

Saldırgan büyüme stratejisini takip eden işletmelerde, strateji dört ayrı biçimde ele alınabilir; (Hatipoğlu,1987)

1. Derinliğine yoğun (intensive) büyüme stratejisi
2. Birçok ürün sunma (concentric diverification)
3. Çeşitli işlerde çeşitlenme (conglomerate)
4. Dikey bütünleşme (vertical integration)

Derinliğine - Yoğun (intensive) Büyüme stratejisi, özelleşmiş bir pazarda belirli bir mal veya hizmetin yoğun kullanımına yönelik bir stratejidir. Amaç, pazara derinliğine girmektir. Genelde büyümekte olan bir pazarda tüm işletme kaynak ve becerileri kullanılır. Potansiyel müşterileri kendine çekmek için ürün niteliği, reklam, fiyatlandırma, dağıtım, hizmet ağı gibi özellikler kullanılır. Yeni satış kanalları yaratılır, pazar geliştirilir. Pazarda büyüme yavaşladığı zaman, yeni pazar arar veya yeni ürünler geliştirilir.

Bir yerde çeşitlenme (concentric diverification) stratejisini izleyen işletmenin seçtiği pazar doyum noktasına gelebilir veya durgunlaşırsa işletme halen yapılan işten nakit akışı temin ederek daha karlı farklı işlere, çeşitlenmeye gider. Nakit akışını değişik iş portföyü oluşturarak düzenli tutar. İşletme, sahip olduğu teknik güç, makine, tesis, hizmet açısından yararlanarak, varolan pazarda değişik ürünler, yeni teknikler sunar.

Çeşitli işlerde çeşitlenme (conglomerate) stratejisini izleyen işletme, yer alınan iş kolu ve pazarda varolan bir takım sorunları çözmek için yaptığı iş veya mamul dışındaki alanlara yönelir ve hizmeti çeşitlendirir. Yer alınan pazarda işletmenin yaptığı iş çekici değil veya karlılıktan çıkmışsa bu strateji kullanılır. Birleşme ve satın alma (merger and acquisition) ile değişik işlere yönelir.

Dikey tamlama (integration) stratejisini izleyen işletme kendi kullanacağı mal veya hizmeti üretir ya da kendi üretimini kullanarak farklı hizmetler verir. Böylece istediği kalite ve zamanda girdi sağlar, maliyet kontrolüne yardımcı olur. Kar artışı daha yüksek oranlara çıkabilir. Yer aldığı pazarda kendi malı, kalitesi ve fiyatını oturtarak belirli kitleye sürekli hizmet verir.

1.2.5.1.2 Karışık - Birleşme Stratejisi

Ekonomik değişimin yaşandığı dönemlerde çok bölümlü işletmelerde kazançların artırılması, maliyetin azaltılması için birkaç stratejiyi birarada kullanmaktadır. İş yaptığı endüstri kolları ve pazarlar farklı olduğu için her birinde farklı stratejik yaklaşıma gidebilir. Kar getiren bölümler daha karlı, zararlı bölümler az zararlı hale getirilmeye çalışılır.

1.2.5.1.3 Tarafsız Strateji (Neutral)

Bu tip işletmeler yer aldığı iş kolu ve pazardan memnundur ve değişikliklere girişmez. Performansın artırılması için düzeltmelere gidilebilir. Genelde pazar kararlı, çevre değişkenleri az sayıda, işletme bulunduğu endüstriye hakim konumda ise tarafsız stratejiyi tercih eder. Değişikliklere, pazar payının azalmasına karşı hemen önlem alınır. Yöneticiler risk almayı istemez, işletme zaten başarılı konumdadır. Bu strateji tutucu strateji ve ürün toplama stratejisi olmak üzere 2 şekilde ortaya konur :

Tutucu (holding) strateji ile hareket eden İşletme büyüme eğilimindedir; ama dış çevrenin büyüme hızı işletme büyüme hızına oranla fazladır. Bu stratejiyi benimseyen işletmeler genelde büyük, endüstriye hakim konumdadır, amaç büyümekten çok mevcut konumunu korumaktır. Bu stratejiyi izleyen işletme tek bir mal veya hizmet üzerinde yoğunlaşmıştır, mevcut işini en iyi şekilde yapar. Pazara ilk giren değildir ama verdiği hizmet ve sunduğu mal ile iyi bir konuma sahiptir.

Ürün toplama (harvesting) stratejisi ile hareket eden İşletmenin yer aldığı pazar kararlı veya gerilemektedir. Yapılan iş ana işletmeye kararlılık veya prestij sağlamaktadır. Pazar payını arttırmak için gerekli maliyetler yüksektir. Nakit akışını arttırmak için pazar payından fedakarlık yapılabilir. Söz konusu işin sağladığı nakit işletmenin toplam satışlarında önemsiz bir paya sahiptir, işin bırakılması işletmeyi etkilemeyecektir.

1.2.5.1.4 Savunma (Defensive) Stratejisi

İşletmenin yer aldığı pazar doyum noktasına gelmiş ise ekonominin durgun olduğu dönemlerde, işletme ayakta kalabilmek için bu stratejiyi tercih eder. Satış ve kar azalmakta ise bazı bölümler kapatılabilir. Amaç maliyetin ve zararın ortadan kaldırılmasıdır. Etrafa bakınma, yatırımları azaltma ve likidasyon stratejisi olmak üzere üç biçimde ortaya konur.

Etrafa bakma (turn around) stratejisini izleyen işletmelerde, uzun vadede işin verimliliğinin artırılmasına ve piyasada geri çekilmenin durdurulmasına çalışılır. Kısa dönemde maliyet azaltma, personel azaltma, bölüm kapatma, ürün veya hizmeti piyasadan çekme gibi tedbirlerle uzun vadede büyüme stratejisine gidilir.

Yatırımları azaltma (divestment) stratejisini izleyen işletmeye ait yatırımlardan çekilme, personel çıkartma, işletmenin bir bölümünü satmak gibi tedbirler ile maliyetler azaltılarak işletmenin devamlılığı sağlanır .

Likidasyon stratejisini izleyen işletmenin tamamıyla elden çıkartılması söz konusudur. İşletmenin satış değeri yaptığı işten fazladır.

Tablo 1.5 Stratejik seçenekler matrisi

STRATEJİ	AMAÇLAR	NEZAMAN KULLANILIR
Saldırgan büyüme	Satışların artırılması Kazancın artırılması	Geniş pazar Ekonomik refah
Karışık birleşme	Kazancın artırılması Maliyetin azaltılması	Çok şirketli işletmeler Ekonomik değişim dönemleri
Tarafsız	Karın artırılması	Kararlı çevre ve endüstri
Savunmacı	Maliyet düşürme Zararı azaltma	Kriz dönemi Yüksek zarar

1.2.5.2 İşletmeler Açısından Strateji Tanımları

Kemal Tosun, (1990) işletmenin dinamizm ve istikrarlık arası yapacağı seçime göre dört strateji tanımlar:

1.2.5.2.1 Gelişimi esas sayma (progressive) stratejisi

Yeniliğe yönelmeyi benimseyen dinamik bir stratejidir. İşletmenin devamlı gelişme isteği, tutarsızlık ve güvensizliğe, hatalı kararlara neden olabilir. Ancak hatalardan yararlanarak gelişme ve büyüme ile ekonomik refah sağlanır.

1.2.5.2.2 Saldırganlık (agressive) stratejisi

İşletme, amaçlarına yönelik dinamik, saldırgan bir tutum sergiler. Yeni yöntem ve teknikleri kullanırken karşılaştığı engelleri ortadan kaldırmada girişken ve cesaretlidir. Bu stratejiyi izleyen işletmenin risk oranı yüksektir.

1.2.5.2.3 Risk ve tehlikeyi göze alma stratejisi

Sürekli değişen ekonomik koşullar karşısında işletme yönetimi ölçülü, hatta tutucu bir politika izler. Belirsizliğe rağmen kar arz eden durumlarda bazen risk alınabilir. Bu stratejiyi izleyen işletmenin amacı, büyüme ve gelişmenin yanısıra devamlılığın garantilenmesidir.

1.2.5.2.4 Yönetimi paylaşma isteği

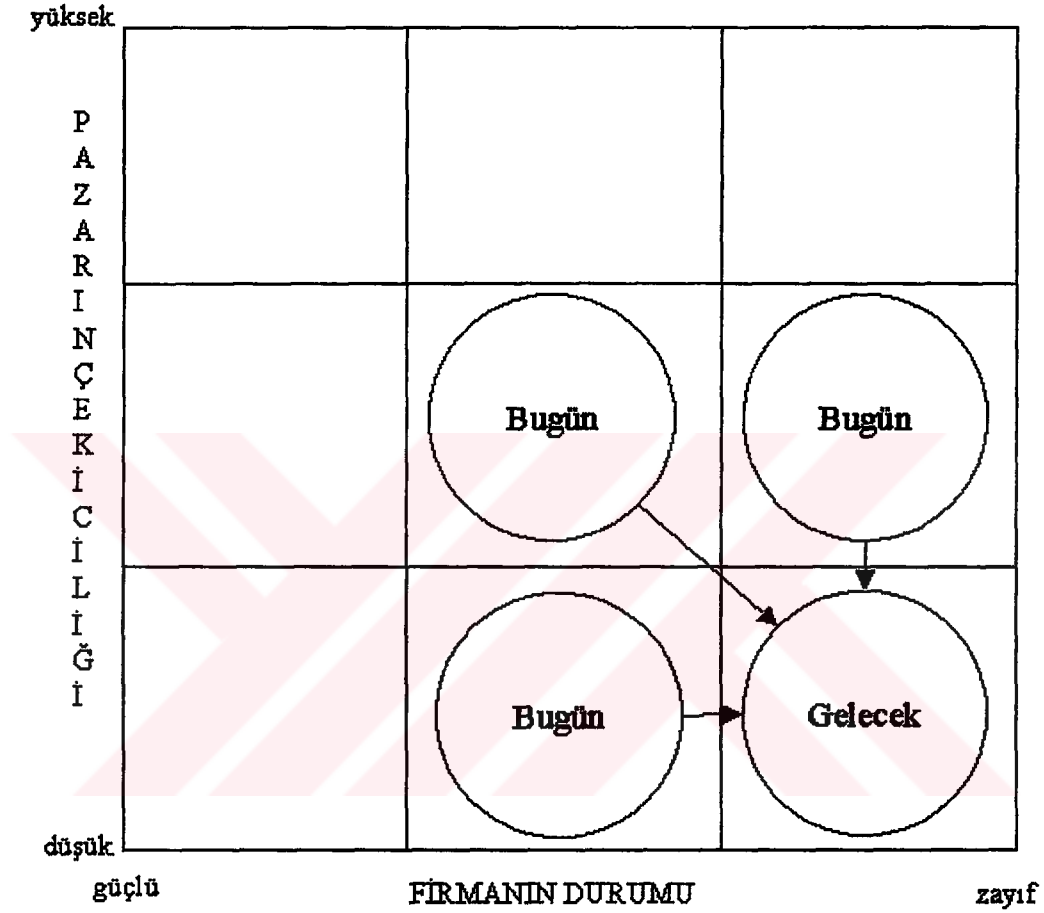
İşletmenin gelişimi ve devamlılığı için yabancı kaynak kullanımı veya yeni ortakların alınması gerekli olabilir. Yönetimin paylaşılması ile işletme devamlılığı ve gelişimi sağlanır.

1.2.5.3 Ürün ve Piyasanın Strateji Seçimine Etkisi

Bu yaklaşıma göre, ürün özellikleri ve piyasanın durumu işletmenin rekabet derecesini belirler. İşletme, içinde bulunduğu pazar ve sunduğu ürüne göre beş farklı strateji belirleyebilir. (Taylor, 19??)

1.2.5.3.1 Geri Çekilme Stratejisi (Withdrawal Strategy)

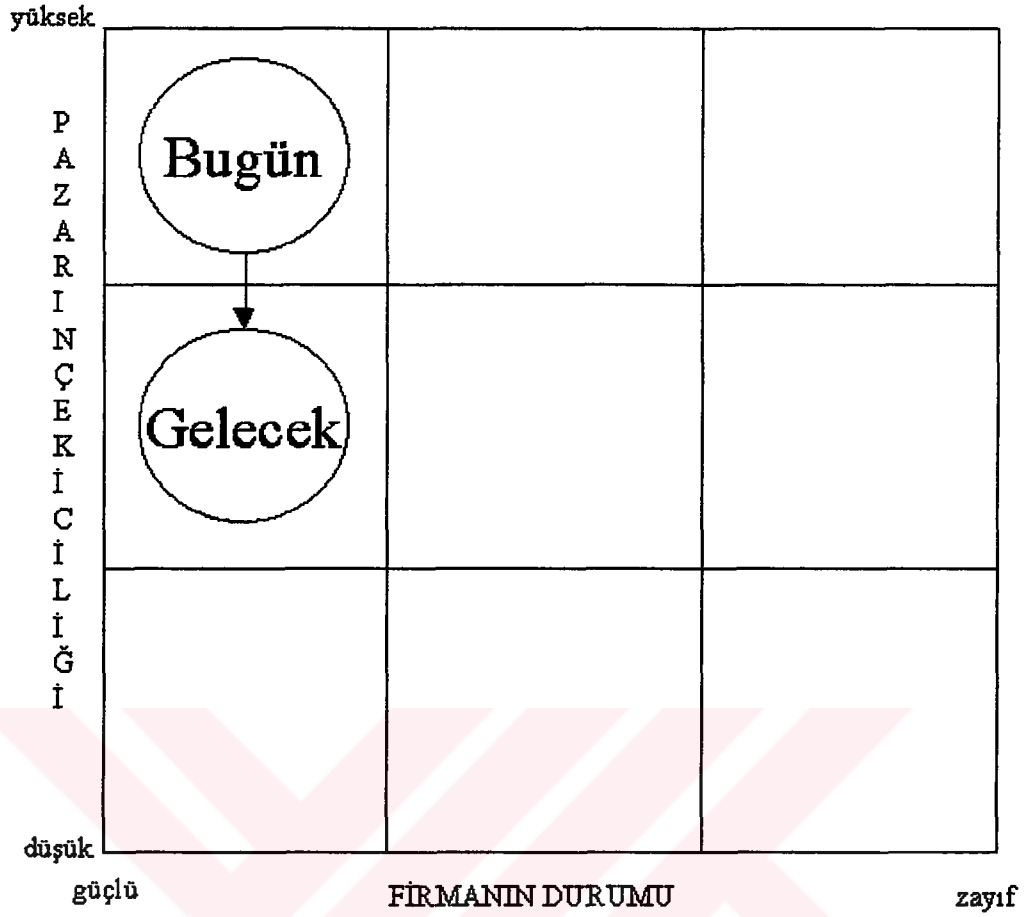
İşletmenin sunduğu ürünün özellikleri iyi değil, içinde bulunduğu piyasa durgun ve/veya pazar çekiciliğini kaybetmişse geri çekilme stratejisini benimsenebilir. Bu durumda ürünün satış imkanları araştırılır.



Şekil 1.4 Geri Çekilme Stratejisi işletme pazar ilişkisi

1.2.5.3.2 Tutunma Stratejisi (Holding Strategy)

Tutunma stratejisini benimseyen işletmelerin sunduğu ürünün kalitesi yüksek, arz-talep oranı yükselmekte ve çalıştıkları pazarın çekiciliği artmakta olabilir. Strateji, pazar paylaşımına izin vermeden, işletmenin sahip olduğu güçlü yeri koruyarak, kazancı artırmaktır. Üretim, pazarlama ve işletmenin saygınlığını korumak için gerekli yatırımları yapmaktan kaçınılmaksızın hızla büyüme amaçlanmaktadır.

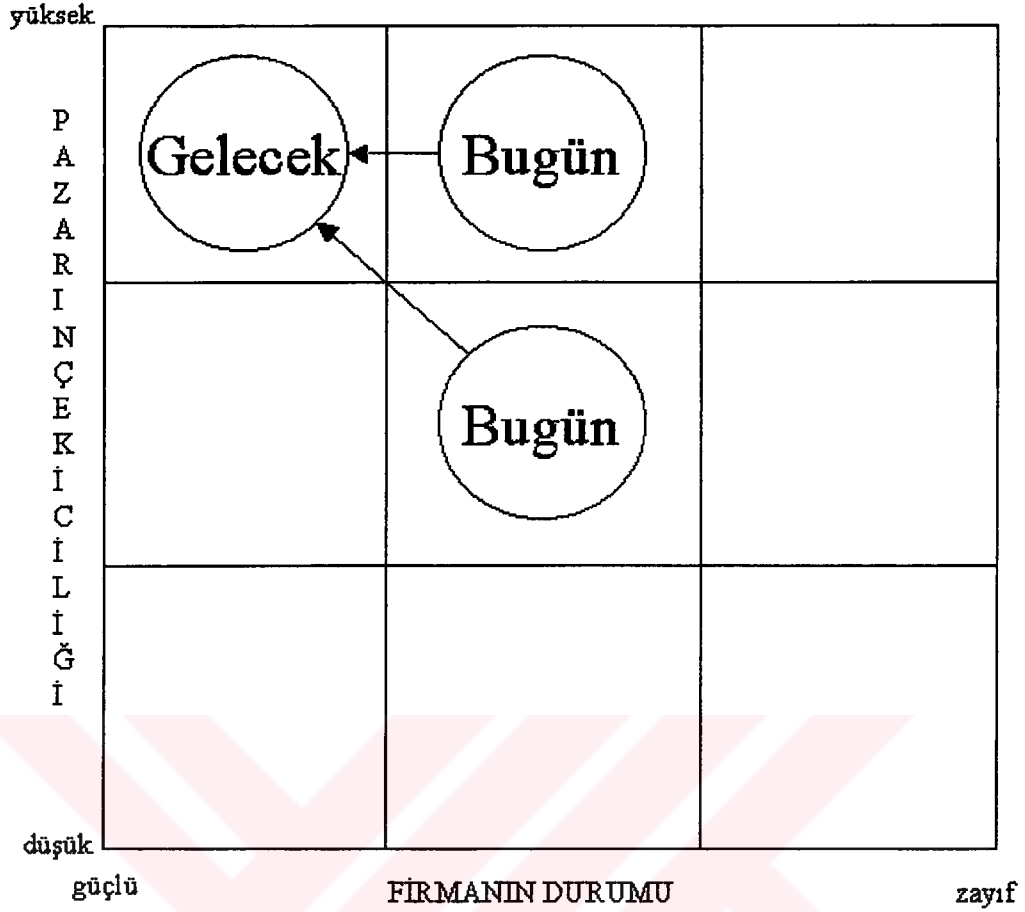


Şekil 1.5 Tutunma Stratejisi işletme pazar ilişkisi

1.2.5.3.3 Pazara Nüfuz Etme Stratejisi (Penetration Strategy)

İşletmenin sunduğu ürün orta kalitede ve çalışılan pazarın çekiciliği yüksek ise benimsenmesi uygun olan strateji pazara nüfuz etmektir. Strateji, riske girerek yeni yatırımlara girişmek; işletmeyi güçlendirirken kazancı da artırmaktır.

Yapılan yatırımlar çerçevesinde işletme, ürün kalitesini yükseltir ve daha büyük yatırımlar yapmaya çalışır. Bu, işletmenin sahip olduğu en etkili silahtır. Bu stratejinin benimsenmesi halinde, bir program dahilinde, gerekli harcamalardan kaçınmadan, pazarı ele geçirme stratejisi güdülmekte ve karlılık ikinci plana atılmaktadır.



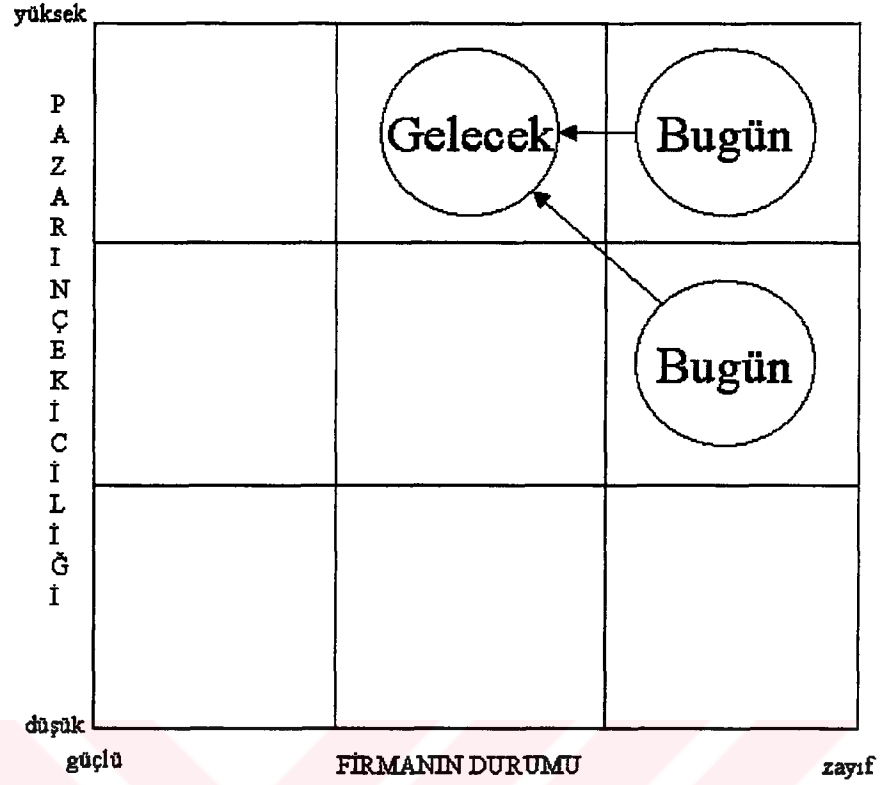
Şekil 1.6 Pazara Nufuz Etme Stratejisi işletme pazar ilişkisi

1.2.5.3.4 Güçlenme Stratejisi (Strengthening Strategy)

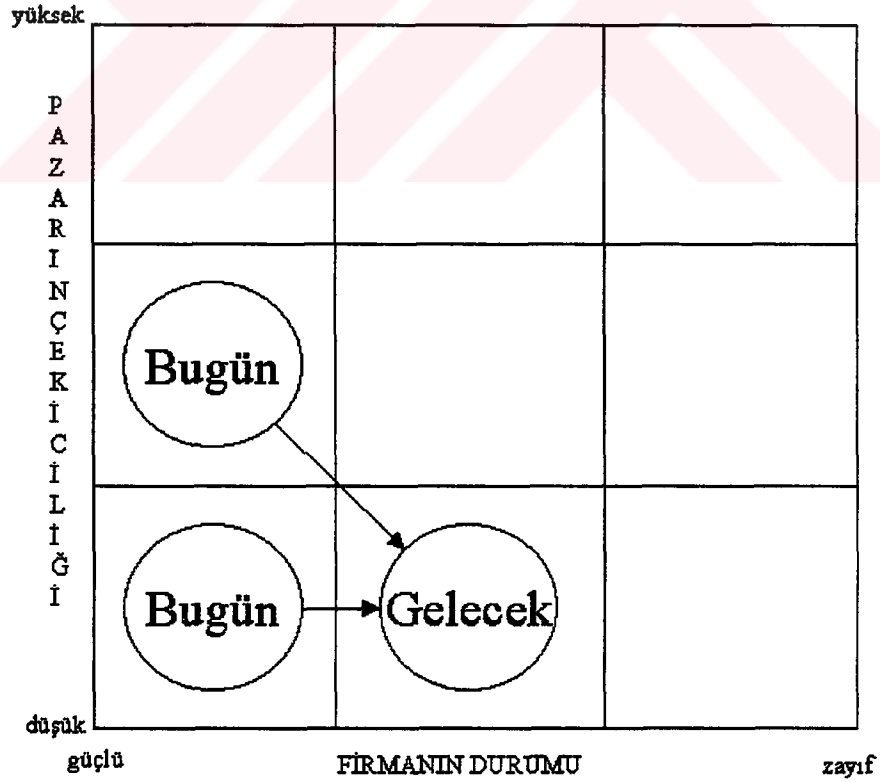
Güçlenme stratejisini benimseyen işletme büyüyen bir pazarda, küçük boyutlu bir işletmedir. İzlediği strateji gereği, başarısız olmayı göze alarak, büyük riskle ve en az kazancı kabullenerek pazarda kendine yer edinmeye çabalar. Bu durumda, işletmenin yapması gereken yatırımların tutarı yüksek olmasına rağmen elde edeceği kazanç sınırlıdır.

1.2.5.3.5 Hasat Stratejisi (Harvesting Strategy)

Hasat stratejisini benimseyen işletme, önem kaybeden bir pazarda, iyi konumdaki bir işletmedir. Strateji, işletmenin pazardaki yerini kaybetmeyi göze alarak satışları arttırıp en yüksek kazancı sağlaması, ek harcama yapmaksızın piyasaya sunduğu ürün unutulmadan son arzlara cevap vererek en yüksek karla pazardan ayrılmasıdır.



Şekil 1.7 Güçlenme Stratejisi işletme pazar ilişkisi



Şekil 1.8 Hasat Stratejisi işletme pazar ilişkisi

1.3 Yönetim

1.3.1 Yönetim Tanımları

Yönetim kavramı en geniş anlamda; amaçların etkili ve verimli bir şekilde gerçekleştirilmesi maksadıyla bir insan grubuna işbirliği ve koordinasyon sağlamaya yönelik faaliyetlerin tümünü ifade eder.(Tosun, 1978) Yönetim, işletme amaçlarının etkili ve verimli olarak gerçekleştirilmesi maksadıyla planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarına ilişkin, kavram, ilke, teori, model ve tekniklerin, sistematik ve bilinçli bir biçimde maharetle uygulanması ile ilgili faaliyetlerin tümüdür (Carlisle, 1976). Yönetim, belirli bir takım amaçlara ulaşmak için başta insanlar olmak üzere parasal kaynakları, donanımı, demirbaşları, hammaddeleri, yardımcı malzemeleri ve zamanı birbiri ile uyumlu, verimli ve etkin kullanabilecek kararlar alma ve uygulama süreçlerinin toplamıdır.(Eren, 1991)

Süreç olarak yönetim; önceden belirlenmiş amaçlara ulaşmak için kaynakların planlama, örgütleme, yürütme ve kontrol fonksiyonlarıyla koordinasyonun sağlanması olarak tanımlanır.Yönetim sanatı, sezgi, muhakeme, tecrübeyle edinilen ve yönetim biliminin sağladığı bilgilerin bilinçli ve sistemli bir biçimde maharetle uygulanarak, işletme amaçlarının gerçekleştirilmesine ilişkin bir faaliyet ve çaba olarak tanımlanmıştır.(Baransel, 1993)

1.3.2 Yönetim Düşüncesinin Evrimi

Yönetim kavramı, insanlık tarihi kadar eskidir ve iki kişinin ve ortak bir amacın olduğu her yerde vardır. Bununla beraber, bugünkü organizasyonların ve yönetimin esasları 18. yüzyıl başlarına dayanır. Organizasyon ve yönetim prensipleri devlet, dini kurumlar ve askerliğin yönetim prensipleri ile Adam Smith'in uzmanlaşma fikrine dayanmaktadır. Bu açıdan yönetim üç devreye ayrılabilir. Bu ayrım uzmanlaşma uygulamasının başladığı zamana göre yapılabilir.

1. Uzmanlaşma uygulamasının olmadığı dönem
2. Uzmanlaşmanın ortaya çıktığı dönem
3. Yönetimin bilimsel olarak ortaya çıkışı.

Her bir dönemin kendine özgü bir yapısı vardır ve yönetim yapısı döneminin karakteristiğine uygundur.

1.3.2.1 Uzmanlaşmanın olmadığı dönem

Bu dönem insan tarihi ile başlar ve Adam Smith'in uzmanlaşmayı ekonomik bir yapıya kavuşturmasına kadar devam eder. Bu dönemde, bugünkü organizasyon yapı ve yönetim anlayışlarını görmek çok zordur. Bu dönemin temel özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir :

- Eğitim çok düşük
- İşbölümü çok zayıf
- Zayıf ekonomik hareket
- Yerel ekonomik faaliyet
- Teknolojinin olmaması
- Ustabaşı esaslı üretim
- Düşük üretim miktarı
- Küçük işletmeler

Böyle bir ortam içinde üretim ya tek kişi tarafından yapılmakta ya da bir sahibe bağlı ustabaşılardan oluşan bir grup tarafından yapılmaktadır. Sahip üretim için gerekli girdileri sağlar. Ustabaşılar gelen hammaddeleri kullanarak, herbiri bağımsız olarak, mamulleri üretirler.

1.3.2.2 İş Bölümünün (Uzmanlaşma) Ortaya Çıkışı

Adam Smith'in ortaya koyduğu uzmanlaşma ve işbölümü kavramları üretim miktarının artırılmasını sağlamıştır. Smith, geliştirdiği yöntemde imalatı alt işlemlere böldü ve birbirini takip eden her bir işlem ayrı kişiler tarafından gerçekleştirilmeye başlanmıştır. Uzmanlaşmanın ortaya çıkışı kontrol ve kontrol sahası kavramlarını da beraberinde getirmiştir.

1.3.2.3 Yönetimin Bilimsel Olarak Ortaya Çıkışı.

Klasik yönetim düşüncesini oluşturan sistematik ve bilimsel bilgi topluluğu, üç yönetim yaklaşımından meydana gelir. Bu alt yaklaşımlar bilimsel yönetim, yönetim süreci ve bürokratik yönetimdir. Klasik yönetim düşüncesinin teorik ve pratik amacı, yöneticinin biçimsel bir yapı kurup, işletmenin rasyonel bir biçimde yönetimini sağlayacak ilkeler topluluğunu ortaya koymaktır. Klasik yönetim düşüncesinin pratik amacı etkinlik ve verimlilik.(Baransel, 1993)

1.3.2.3.1 Bilimsel Yönetim

Ondukuzuncu yüzyılın ikinci yarısından itibaren A.B.D. sanayileşmede ilerlemeye başlamış ve buna paralel olarak, yönetim düşüncesinde de gelişmeler olmuştur.

Bilimsel Yönetimin kurucusu olarak nitelendirilen Frederick Winslow Taylor çalışmalarını yaptığı gözlem ve incelemelerine dayandırmıştır. Taylor, gözlemlerini şöyle tanımlamıştır:

- Çalışma düzeninin verimsiz olması,
- Çalışanların tembellik ve işten kaytarma eğilimi içinde olmaları,
- İş usullerinin standartlaştırılmamış olması,
- İşçilerin işe alımında ehliyet, kabiliyet ve kapasitelerinin gözönüne alınmaması,
- İşlerin standart sürelerinin belirlenmemiş olması,
- Yönetime ait sorumlulukların bir kısmını işçilerin yüklenmesi.

Taylor'un çalışmaları temel olarak bu gözlemlere dayanmış ve temel amacı da israf ve kayıplara yol açan etkenleri rasyonel önlemler olarak ortada kaldırmak ve verimliliği artırmak olmuştur.

F.W.Taylor, bilimsel yönetimin temel esaslarını dört genel ilke toplamış ve bu ilkeleri "yöneticinin yeni görevleri" olarak nitelendirmiştir.

1. Her işin her bir unsuru için tecrübeye dayanan geleneksel iş görme yöntemleri yerine bilimsel metoda dayalı olarak belirlenmiş iş görme yöntemleri geliştirilmelidir.
2. Personel seçimi, eğitimi ve geliştirilmesi bilimsel yöntemlerle yapılmalıdır.
3. Yeni yöntemlerin benimsenmesi ve uygulanması için, yönetici ve işçilerin işbirliği içinde çalışması sağlanmalıdır.
4. İşçi ve yönetim arasında iş ve sorumluluk bölümü yapılmalıdır.

Taylor, bilimsel yönetimi şöyle tanımlamıştır: "tecrübe yerine bilim, anlaşmazlık yerine uyum, bireycilik yerine işbirliği, kısıtlı üretim yerine maksimum üretim, bireyleri kişisel olarak ulaşabilecekleri en yüksek verimlilik ve refah düzeyine ulaşmaları için geliştirmek.

Bilimsel Yönetimin temel varsayımları;

1. Endüstriyel süreçler, bilimsel gözlem ve deneylere tabi tutulabilecek birimlere ayrılabilir. Örneğin, işçinin faaliyetleri temel hareketlere indirgenip incelenebilir.
2. Her faaliyet için standart zaman belirlemek mümkündür. Bu zamanlar işlerin tamamlanma sürelerini oluşturur.
3. Belirlenen standartları gerçekleştirmeleri için işçilere en uygun yöntemler öğretilebilir.
4. İşçilerin yeni çalışma yöntemlerini benimsemeleri sağlanabilir.
5. İnsan davranışı ve insanı çalışmaya iten faktörlerle ilgili varsayımı rasyonel ekonomik insan modelini temel alır. Bu model insanın alternatifler arasından seçim yaparken rasyonel davranacağını ve onu teşvik eden faktörlerin başında paranın yer aldığını varsayar.

Bilimsel yönetimin araçları şöyle sıralanabilir;

1. Zaman etütleri ve bu etütlerin yapılabilmesi için gerekli araç ve yöntemler,
2. Fonksiyonel ustabaşılık,
3. Tüm araç, gereç, iş usul ve yöntemlerinin standartlaştırılması,
4. Planlama grubu veya departmanının kurulması,
5. Zaman tasarrufu sağlayan araçların kullanılması,
6. İş emri kart ve formlarının kullanılması,
7. Yönetimde görev bilinci, görevini başarı ile yerine getiren yöneticilerin ödüllendirilmesi,
8. Farklılaştırılmış ücret seviyeleri,
9. İş takip sistemi,
10. Modern maliyet sistemi.

1.3.2.3.2 Yönetim Süreci

Yönetim Süreci yaklaşımı Fransız Henry Fayol tarafından geliştirilmiştir. Toplam 14 prensipten meydana gelir.

1. İşbölümü ilkesi; uzmanlaşmaya yol açarak yetkilerin ayrılmasına olanak sağlar.

2. Yetki ve sorumluluk ilkesi; yetki kullanımının sorumluluk doğurduğuna ve sorumluluğun bir caza veya mükafatı gerektirdiğine işaret eder. Sorumluluk yetkinin ayrılmaz bir parçasıdır.
3. Yönetim birliği ilkesi; aynı amaca bağlı faaliyetlerin bir plan ve programa bağlı olarak bir yönetici tarafından yürütülmesini gerektirir. Yönetim birliği yapının düzenlenmesiyle ilgilidir.
4. Kumanda zinciri ilkesi; en üst yönetim kademesinden en alt kademeye kadar uzanan kumanda zincirinin haberleşme ve diğer ilişkiler için takip edilmesi gereken bir yol olduğunu ortaya koyar.
5. Merkezci yönetim ilkesi; organizasyonlardaki hareket ve davranışların tek bir merkezden yönetilmesi gerektiğini işaret eder.
6. Kumanda birliği ilkesi; her astın bir üste bağlı olması, bir üstten emir alması ve bir üste hesap vermesi yükümlülüğünü ifade eder.
7. Disiplin; itaat, çalışkanlık, işe devamlılık, davranışlarda düzen ve işletme mensupları arasındaki anlaşma hususlarına saygı şeklinde ortaya konulmaktadır.
8. Genel çıkarların kişisel çıkarlara üstünlüğü ilkesi; işletme çıkarlarının kişi ve grup çıkarlarına feda edilmemesi gerekliliğini vurgulayan bir ilkedir.
9. Çalışanların ödüllendirilmesi ve ücretler ilkesi ile çalışan kişilerin emekleri karşılığı ödenen ücretin adil olmasının gerekliliği vurgulanmaktadır.
10. Hakkaniyet ilkesi; üstlerin astlara, astların iyiniyet ve sadakatlerini sağlamak amacıyla iyilikle ve eşit bir biçimde davranmasını ifade eder.
11. Düzen ilkesi, her şeyin yerinin iyi seçilmiş olması, aynı şekilde personele belirlenen yerin de iyi seçilmiş olması gerektiğini vurgular.
12. Personelde devamlılık ve denge ilkesi ile personelin işe alışması ve personelin devri konuları ifade edilmektedir. Buna göre personelin işe alışmasını engelleyen tutumlar işten ayrılmalara ve yüksek personel devrine neden olur ki; bu da başarısız bir yönetimin göstergesidir.
13. Girişim ilkesi; plan yapma ve uygulama yeteneğinin bütün personelde geliştirilmesi gereken bir nitelik ve yetenek olduğunu vurgular. Bunu için yöneticinin gerektiği zaman izzeti nefisinden dahi fedakarlık ederek astlarına güvenmesi, yetki vermesi ve iş yapma olanakları sağlaması gerekmektedir.
14. Personelde işbirliği ruhu ilkesi; birlikten güç doğduğu gerçeğine dayanarak personelin kuruluş amacı etrafında birleşmesi ve uyum içinde hareket etmesini vurgular.

1.3.2.3.3 Bürokratik Yönetim

Bürokratik yönetim Alman Sosyolog Max Weber tarafından geliştirilmiştir. Weber büyük organizasyonların akılcı şekilde nasıl yönetileceğini araştırmıştır. Bu nedenle önerileri büyük çaplı organizasyonlara yöneliktir. Bürokratik yönetim en geniş uygulamayı kamu alanında bulmuştur. Kamu kuruluşlarının iki özelliği bürokratik yönetim için çekici olmuştur. Birinci özellik kamu kuruluşlarının büyük çaplı olmasıdır. İkinci özellik ise kamu hizmetlerinin kamu adına gerçekleştirilir olmasıdır. Bu nedenle kamu hizmetlerinin uygulanmasında nesnellik birinci koşuldur.

Bürokrasinin fonksiyonları aşağıda sıralanmıştır.

1. Uzmanlaşma; Fonksiyonel uzmanlık bir işi yapmak için gerekli bilgiye dayanan uzmanlıktır. Fonksiyonel uzmanlık bir organizasyonun şemasına yansır. Fonksiyonel uzmanlık bilgi, (knowledge) beceri (skill) ve süreci (process) kapsar.
2. Belirginlik bürokratik yönetimin diğer prensibidir. Belirginlik kimin, neyi, ne zaman, nerede, nasıl yapılacağı ile ilgilidir. Bu prensip yönetim literatüründe rol belirginliği olarak tanımlıdır. Her çalışan ondan ne beklediğini ve ne yapması gerektiğini hiçbir tereddüte yer bırakmayacak şekilde bilmesi gerekir. Bunu sağlayacak araçlar görev tanımları, prosedürler, programlar ve faaliyet planlarıdır. Görevin belirliliğini en açıkca koyan araç görev tanımlarıdır.
3. Bir organizasyondaki birimler, kumanda zinciri ile sonuçlanan yetki hiyerarşisi içinde kurulmalıdır. Bürokratik yönetimin bu prensibi yönetim süreci prensipleri olan kumanda birliği, kumanda zinciri ve yön birliği prensiplerini içermektedir.
4. Organizasyonlardaki çalışanların seçimi teknik becerilere dayanmalıdır. Bürokratik yönetim akılcılığı esas aldığı ve akılcılık da teknik beceri ve bilgiye dayandığı için çalışanlar bu esasa göre seçilmelidir. Bunu sağlamak için pozisyonların gerektirdiği beceri ve bilgiler belirlenmelidir. Pozisyon tanımlarında bunlar belirtilmelidir. Personel istihdamının bütün aşamaları teknik beceri ve bilgiye göre tasarlanmalı ve işleyiş bu tasarıma göre olmalıdır. Pozisyonların gerektirdiği teknik beceri ve bilgiler iş analizi ile gerçekleştirilir.
5. Bir organizasyondaki kişiler yönetim tarafından atanmalıdır. Diğer yandan kişiler seçilerek pozisyona geldiklerinde kararlar akılcı olmayacak bunun yerine seçenlerin beklentilerini karşılamaya yönelik olacaktır. Bununla beraber Weber bazı kamu görevleri için bu prensibin uygulanamayacağını ifade etmiştir. Örneğin belediye başkanları seçimle işbaşına gelir.

6. Yönetim birimlerinin personeli sabit ücretle çalışmalıdır. Personel ücretlerinin ödeme şekli üçe ayrılabilir. Bunlar sabit, zaman ve performans (yani çıktı esaslı) esaslıdır. Sabit sistemde verilen ücret aylık veya haftalık olarak (çoğunlukla aylık olarak) sabittir. Bu ücret kişinin harcadığı süreye ve ürettiği çıktıya bağlı değildir. Zaman esaslı ücret ödemede işgören çalıştığı süreye bağlı olarak ücret alır. Çıktı esaslı ücret sisteminde ise kişinin ürettiği mamul sayısı ile orantılı olarak ücret ödenir.
7. Bürokraside çalışanlar (hem yönetici hem yönetici olmayanlar) kurallara uymakla yükümlüdürler. Bu açıdan yöneticiler hem kurallara uyarlar hem yönetici olmayan personelin kurallara uymalarını sağlarlar. Dolayısıyla herkes kurallara uymakla yükümlüdür. Bu zorunlulukta bir istisna yoktur. Kurallar yazılı ve önceden belirlenmiş olmalıdır. Kuralları onu koyan yetki tarafından değiştirilir. Değiştirilmediği sürece herkes mevcut kurallara uyar. Kurallar bilinebilirliği, yaygınlaştırılabilirliği, kontrol için kullanılabilirliği ve nesnel olarak uygulanabilirliği açısından yazılı olmalıdır. Benzer şekilde iletişim yazılı olmalıdır. Bu yazışmaları hazırlamak ve kuralları yazılı hale getirmek için sekreterler istihdam edilir.
8. Bürokraside bütün çalışanlar işlerini duygu ve düşüncelerinden uzak olarak gerçekleştirmelidir. Bu açıdan bir ast üstüne bağlı değil, üstün bulunduğu makama bağlıdır. Duygu ve düşünceler yerine kurallara dayanılarak işler gerçekleştirilir.
9. Özel hayat ile yönetimin ayrışması ilkesi bürokratik yönetimin diğer bir prensibidir. Bir organizasyonda çalışanların varlıkları ile organizasyonun varlıkları arasında ilişki olmamalıdır. Organizasyonlar, çalışanların kişiliğinden ve yapısından ayrı tutulmalıdır. Yönetici personel yönettiği organizasyonun mülkiyetine sahip değildir, görevini satamaz, çocuklarına devredemez.
10. Çalışanlar için ilerleme (kariyer) sistemi kurulmalıdır. Kariyerdeki ilerlemeler uzmanlık seviyelerine ve kıdemlerine bağlı olarak gerçekleşmelidir. İlerlemelerde çalışanların liyakat değerlendirmeleri önemli rol oynar

1.3.2.3.4 Klasik Yönetime Genel Bakış

Klasik yönetim düşüncesi eleştirilere rağmen yönetim uygulamalarına esas teşkil etmiş ve yararlı olmuştur. Neo-Klasik, Modern ve Neo-Modern yönetim düşüncesi sistemlerine de temel oluşturmuştur. Klasik yönetim düşüncesinin yönetim uygulamalarındaki vazgeçilmezliğinin nedenlerini Stephenson beş noktada toplamaktadır.

1. Teorik yönden basit olması ve yöneticiler tarafından kolayca anlaşılması,

2. Belirsizliği azaltan varsayımlara dayanması,
3. Yöneticilerin anlayacağı bir dille ifade edilmiş olması,
4. Yöneticilerin güçlükle karşılaştıkları duygusal faktörleri göz önüne almaması,
5. Büyük ölçüde, bizzat yöneticilerin katkıları ile gerçekleştirilmiş olması.

Klasik yönetimden sonra çeşitli yönetim teorileri ortaya çıkmıştır. Bunlar aşağıda sıralanmıştır :

- İnsan ilişkileri (Neo klasik yönetim anlayışı)
- Modern yönetim
- Durumsal yaklaşım
- Sistem yaklaşımı
- Kültürel yönetim
- Post modern yönetim

Bu yönetim yaklaşımlarının çoğunun klasik yönetim ve daha sonra toplam kalite yönetimi gibi yönetim anlayışlarının özelliği olan yönetimin nasıl yapılması gerektiğini gösteren önermeleri çok azdır. Bu yönetim anlayışları klasik yönetim anlayışını etkilemiş ve zamanla klasik yönetim yaklaşımı yeni önermeler geliştirmiştir. Çevresel değişiklikler, stratejik düşüncenin işletme hayatına girmesine neden olurken, içeriye yönelik bakışa dışarıya yönelik bakış eklenmiştir.

Yüzyıl boyunca dünyadaki bütün organizasyonları etkileyen klasik yönetimin, başarı için ortaya koyduğu önermeler dört başlık altında toplanabilir :

1. Büyüklük : Büyüme organizasyonların temel güdülerinden biridir. Çeşitli şekilde büyüme gerçekleştirilir. İlişkili, ilişkisiz büyüme, bir organizasyonun seçeneklerini oluşturur. İlişkisiz büyüme daha çok karlılığı yüksek alanlara yöneliktir. İlişkili büyüme ise maliyetleri düşürme, rekabet gücünü artırmaya başka ifade ile kaynakları etkin kullanmaya dayanır.
2. Rol belirginliği: Büyük organizasyonlarda çalışanlar arasındaki koordineasyonda sorun çıkmaması ve verimliliğin yüksek olması için herkes ne yapması gerektiğini bilmesi ve belirtilen spesifikasyonlara göre görev yapması gerekir. Bu nedenle organizasyonlarda rol belirginliği sağlanmalıdır.
3. Uzmanlaşma: Uzmanlaşma görevlerin alt parçalara bölünmesiyle elde edilir. Uzmanlaşma ile yüksek verimlilikler elde edilir.

4. Kontrol: Parçaların organizasyonun bütüne ait hedef doğrultusunda hareket ettiğinden emin olmak için parçaları gözden geçirmek ve sapma olduğunda müdahale etmek gerekir.

1.3.2.4 Neoklasik Yönetim Yaklaşımı

Neoklasik yönetim anlayışı insan ilişkileri hareketi ile tanımlanır. Genel olarak klasik yönetimin postullarını esas alır. Bununla beraber bu postulların insanlar tarafından değiştirildiği kabul edilir.

Neoklasik yönetim anlayışı organizasyon teorisine davranış bilimlerini sokmuştur. Neoklasik yönetimin diğer katkısı yönetime informal organizasyon kavramı olmuştur.

1.3.2.4.1 Neoklasik Yönetim Prensipleri

1. İş bölümü: uzmanlaşma endüstriyel hatalara ve monotonluğa neden olur. Nihai ürüne olan katkının çok küçük olması önemsiz iş aılayışının gelişmesine yol açar. Bu çalışanın yalnızlık duygusuna ve işten izole olmasına neden olur. Uzmanlaşma yönetimin işlevlerini de etkiler. Uzmanlaşma koordinasyon ve motivasyonun önemini artırır. Motivasyon ve koordinasyon liderlik ile ilgilidir.
2. Kontrol sahası: kontrol sahası insanın fonksiyonudur ve kati bir sayı ile ifade edilemesi mümkün değildir. Yönetimsel becerilerdeki bireysel farklılıklar, nezaret edilen kişinin ve işlevin tipi ve iletişimin genişliği kontrol sahasını belirler.
3. Merkezkaç yönetim: işletme büyüklüklerinin de artmasıyla merkezkaç yönetim benimsenmiştir.
4. Hiyerarşik ve fonksiyonel süreçler: klasik teori yetki devrinde ve fonksiyonel süreçlerde mükemmelliği esas alır. Neoklasik yaklaşıma göre bu konularda mükemmel olmamak insan sorunlarına yol açar. Örneğin yetki ve sorumluluğun devredilmesindeki hatalar devredilen kişi açısından memnuniyetsizlik yaratır. Yetkilerin çakışması, yetki eksikliği hep sorunlara yol açar.
5. Yapı: insan davranışları en iyi organizasyonel planları bile bozar. Neoklasik yaklaşımı organizasyonlardaki sürtüşmelerin nedeninin farklı işlevleri yerine getiren kişiler arasında olduğunu ifade eder. Örneğin emir, kurmay ilişkileri sorunlu alanlardır.

Neoklasik teori sürtüşmelerin ve çelişkilerin azaltılması amacıyla, katılım, aşağıdan-yukarıya yönetim, ortak komiteler ve daha iyi iletişim araçlarını önerir.

1.3.2.5 Modern Yönetim Yaklaşımı

Yönetim bilimsel olarak 1900'lü yıllarda başlamıştır. Klasik (geleneksel) yaklaşım olarak adlandırılan bu yönetim sistemi, insana değer vermeyen, üretkenliği ön planda tutan, insanları makina gibi gören bir özelliği yansıtmaktaydı. 1930'lu yıllarda, ağırlığını sosyal davranışlar, teknoloji ve çevre şartları üzerine yoğunlaştıran Neoklasik yönetim modeli uygulamaya konulmuştur. 1960'lı yıllarda ise, ağırlığı insan davranışları üzerine kurulan modern yönetim yaklaşımı uygulanmaya başlanmıştır.

Modern yönetim modeli üç ayrı yaklaşımı beraber getirmiştir. Birincisi, yönetimi çevresi ile bir bütün olarak gören "sistem yaklaşımı"dır. İkincisi, çevrenin şartlarına göre değişik çözümleri uygulamaya koyan "duruma göre değişme yaklaşımı"dır. Üçüncüsü ise, mevcut sistem incelenerek "duruma göre, sistem yaklaşımı" ile "duruma göre değişme yaklaşımı"nı birlikte uygulayan "stratejik yönetim" yaklaşımıdır. Bu yönetim yaklaşımı, işletmelerde stratejik planlama ve stratejik çalışma birimleri (strategic business unit) olarak uygulamaya konulmuştur (Gardner, 1986). Stratejik yönetim kavramı, 1980'li yılların başından bu yana literatüre girmiş bulunmaktadır. Bu kavram, strateji ve yönetim kelimelerinin birleşiminden türetilmiş bulunmaktadır. Son yıllarda ortaya çıkan hızlı ve köklü değişimler yönetimde farklı bir anlayışın ortaya çıkmasına neden olmuştur. Stratejik yönetim bu değişimlerle başa çıkabilmek için geliştirilmiş bir yönetim şeklidir.

BÖLÜM 2. STRATEJİK PLANLAMA

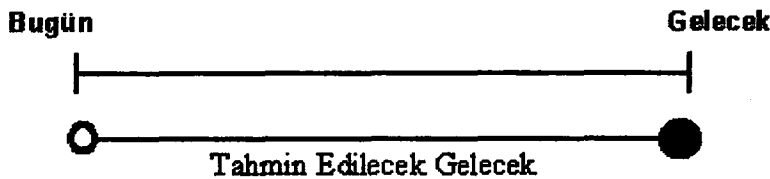
2.1 Stratejik Planlamanın Tanımı

1960'lı yıllarda uzun vadeli planlama deyimi stratejik planlama anlamında kullanılmıştır. 1970'li yılların ilk zamanlarında yönetim araçları arasına giren stratejik planlama uygulaması oldukça büyük ilgi görmüş ve daha sonraki yıllarda stratejik planlama deyimi sıkça kullanılmaya başlanmıştır. Stratejik planlamaya olan ilginin giderek artmasının sebebi, kurum ve kuruluşlar üzerinde çevredeki değişimlerin daha etkili hale gelmesi ve dünyanın globalleşmeye doğru yönelmesidir. Kurumlar gelecek yıllarda yüzyüze kalabilecekleri şartları dikkate alarak konumlarını daha etkili hale getirmenin çarelerini aramaktadırlar. Bu arayışta stratejik planlamadan önemli ölçüde faydalanılmaktadır.

Stratejik planlama, uzun bir zaman sürecini kapsamayı, dikkate aldığı verilerin sayı ve çeşitliliği ve işletmenin üst kademeleri tarafından ortaya konması açısından diğer planlama türlerinin üzerinde bir yere sahiptir. (Eren, 1979) Bu niteliğiyle stratejik planlama işletmenin planlama sistemi içerisinde odak noktasını oluşturur. Stratejik planlama işletme için yaşamsal bir öneme sahip olduğu için tepe yöneticilerinin liderliğinde tüm departmanların da katılımı ile hazırlanır.

2.2 Planlamanın Varsayımları

Planlama geleceği içerdiği için gelecekteki durumun ne olacağının belirlenmesi gerekir. (Şekil2.1)Bu belirleme yalnızca gelecekteki noktasal zamana ilişkin değil aynı zamanda bugünden gelecek zaman noktasına kadar ki zamana ilişkin tahmini içerir. Bu da her zaman bir risk doğurur. Bu nedenle planlar her zaman bir riske maruzdur.



Şekil 2.1 Planlama Kavramı

Planlar gelecekte gerçekleşecekler dayarıp geriye doğru ilerleyerek yapıldığı için planların gerçekliği geleceğe yönelik yapılan tahminlerin doğruluğuna bağıdır. Geleceğe yönelik bu tahminler planlama varsayımlarını oluşturur. Aşağıda iki tane varsayım örneği verilmiştir.

Faiz % 10 olacak

Enflasyon artacak

Planlamada tek bir değişkene ilişkin gelecek değerin belirlemesi ender karşılaşılan durumdur. Bunun yerine çokça değişkenin gelecek değeri tahmin edilip varsayımlar oluşturulur. Birden fazla değişkenin durumu bir arada oluşturduğu tablo varsayımların tanımladığı senaryolardır. Birden fazla değişkene ilişkin varsayım oluşturulacağı zaman iki yoldan biri takip edilebilir.

- Her bir değişken bağımsız olarak tahmin edilir.
- Değişkenlerin birbirleriyle olan etkileşimi dikkate alınarak bir arada düşünölüp tahminler yapılır.

Birinci yol oldukça basittir. Modelleme daha kolay ve dolayısıyla planlama maliyeti daha düşüktür. Değişkenler arasındaki ilişki düşük olduğunda bu yöntem kullanılabilir. İkinci yol ise karmaşıktır. Bu nedenle zor ve maliyetlidir. Bu yöntemdeki en büyük zorluk, değişkenler arasındaki ilişkinin tipini belirlemektir. Bağımsız olarak değişkenlerin gelecek durumları belirlendiğinde, gelecek durumlar için aynı anda gerçekleşmesi mümkün olmayan kombinasyonlar söz konusu olabilir. Örneğin faiz ve enflasyona ilişkin gelecek değerler sırasıyla % 5 ve % 60 olarak tahmin edilmiş olsun. Ekonomi bilimi bu iki değerin bize yanyana gelemeyeceğini söyler. Böyle bir tahmin yanlış sonuçlara yol açacaktır. Bu nedenle yapılan tahminlerin birbirleriyle uyumlu olup olmayacağı test edilmelidir.

Diğer yandan gelecek belirsizlik içerdığı için gelecekte farklı durum kombinasyonları söz konusu olabilecektir. Bu nedenle tek bir kombinasyon yerine olası diğer kombinasyonların da tanımlanması planlamayı daha gerçekçi yapacaktır.

Varsayıma benzer ve çoğunlukla varsayım olarak tanımlanan diğer bir planlama parametresi önermedir. Önermelerin doğruluğu da planlamanın doğru olmasına etki eder. Bir çözüm bir önerme üzerine kurulur.

Örneğin pazar payına kalite etki ediyorsa bu önermeye dayanarak pazar payını artırmak için kalite artırımı çözümü ölçülebilir. Bu önerme doğru değilse ne kadar kalite artırılsa artırılсын pazar payı artmayacaktır. Aşağıda iki tane önerme örneği verilmiştir.

- Kalite arttıkça pazar payı artar.
- Turizmde tanıtım harcamaları arttıkça gelen turist sayısı artar.

Varsayımların gözden geçirilmesi gibi önermelerde kontrol sırasında gözden geçirilmelidir. Önermeler planlama yapıldığı zamanda geçerli olup zaman içinde plan uygulanırken geçersiz hale gelebilirler. Önermeler baştan beri geçerli olmayabilir.

Varsayımlar hem planın temelini oluşturur hem de kontrol için bir değişkendir. Hedeften sapmanın çeşitli sebepleri olabileceği gibi varsayımların artık geçersiz olması da olabilir. Bu nedenle kontrol aşamasında varsayımlar da gözden geçirilmelidir.

2.3 Stratejik Planlamanın Temel Gerekleri

2.3.1 Amaç ve Hedeflerin Belirlenmesi

Stratejik planlamanın temel gereği, amaç belirlenmesidir. Amaç, her türlü sosyal, politik, kültürel ve ekonomik kuruluşu meydana getirici güçtür.

Amaç bir eylemi yapmanın nedenidir. Örneğin; “okula gitmekteki amacın nedir?” sorusuna “okula gitmekteki amacım bilgimi artırmaktır.” Diye cevap verilebilir. Bu durum aşağıdaki gibi gösterilebilir.

Okula gitmek → Bilgi artırmak

Şekil 2.2 Araç – Amaç ilişkisi

Diğer amaç tanımı ise “ne yapmak istediğimiz”dir. Şekil 2.2’deki örneğe bakıldığında okula gitmek bir amaçtır. Bu durumun tersten ifadesi “bilgi artırmak için okula gidiyorum”dur. Böyle bir ilişkide okula gitmek bir *araç*, bilgi artırmak ise bir *amaç* olarak tanımlanabilir.

Bir amacın Karar bağlamı, Nesne ve Tercih yönü şeklinde üç bileşeni vardır.

Karar bağlamı amacın hangi karar durumu ile ilişkin olduğunu gösterir. Karar bağlamı özellikle temel amacın belirlenmesinde büyük öneme sahiptir. Bir sınırlama ve durdurma etkisine sahiptir. Araçsal amaç ve temel amaç sürekli özelliğe sahiptir. Bir durumda temel amacı belirlemek, bir durdurma ölçütü olmadan, çok zordur ve yanlış sonuçlara yol açabilecektir.

Nesne asıl yapmak istenilen, uğruna çaba gösterilen şeydir ve amaç ifadesinin özünü oluşturur. Ne yapmak istediğimizin cevabı nesneyi belirler.

Tercih yönü nesne üzerinde hangi yöne gidileceğini gösterir. Çoğunlukla tercih yönü nesnenin anlamına bağlıdır. Örneğin fire düşürülür, tatmin düzeyi artırılır. Bununla beraber bu yön, her zaman nesnenin özelliğine doğrudan bağlı olmayabilir.

Bir orman ürünleri şirketinin bir amacı şöyle olabilir: “Çevresel etkiyi en aza indirmek”. Bu amaç ifadesinin bileşenleri analiz edilirse aşağıdaki sonuçlar elde edilir.

- Karar bağlamı: doğal kaynakların hasatını yapmak
- Nesne: çevresel etki
- Tercih yönü: daha az etki (etkiyi azaltmak)

Temel amaç karar vericinin belirli bir karar bağlamında değer vereceği sonuçlarla ilgilidir. Araçsal amaçlar: sonuçlara ulaşmak için gerekli yöntemlerdir. Temel amaçları araçsal olanlardan ayırmak için aşağıdaki soru sorulur: “Bu amaç niçin önemlidir?” Verilen cevap ilgili durumdaki ilgi için esas nedenin cevabını veriyorsa bu cevap esas amaç cevap olarak tanımlanır.

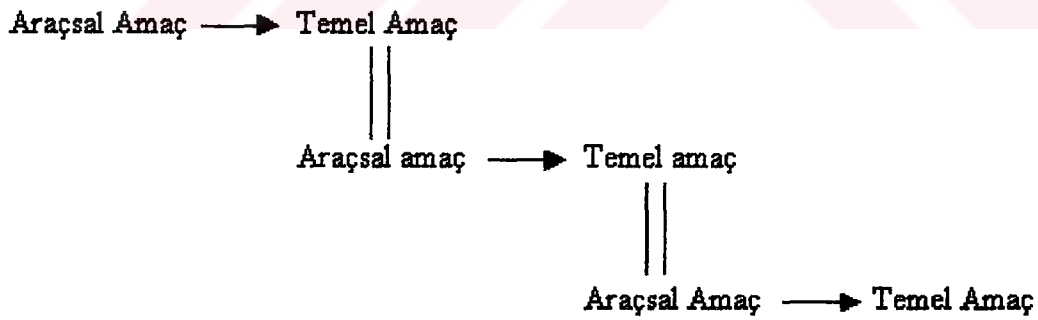
Tehlikeli maddelerin taşınmasını içeren bir durum için amaç Tablo 2.1’de tanımlanmıştır. Ardışık olarak “niçin önemlidir” sorusu sorularak temel amaca ulaşılmış olur.

Amaç, “ne yapmak istiyoruz” ve “niçin yapıyoruz”un cevabı olarak tanımlandığında iki tip amaç olduğu kabul edilmektedir. Sorular ve cevaplar birbirleriyle ilişkili olduğu için amaç tipleri de birbirleriyle ilişkilidir. Bu amaçlar temel amaç ve araçsal amaç olarak adlandırılır. Temel amaç “niçin”in araçsal amaç ise “ne”yin cevabıdır.

Tablo 2.1 Amaç – Temel Amaç

Amaç: “malzemelerin kamyonla taşındığı mesafeyi azaltmak”
Bu niçin önemlidir?
Çünkü, kısa mesafe taşıma maliyetlerini azaltır ve kaza olasılığını düşürür.
Bu niçin önemlidir?
Çünkü daha az kaza daha az karayolu felaketlerine ve kamunun da az tehlikeye maruz kalmasını sağlar.
Bu niçin önemlidir?
Çünkü biz tehlikeli malzemelerin halk sağlığı üzerindeki etkisini azaltmak istiyoruz.
Bu niçin önemlidir?
Çünkü önemlidir
Bu karar bağlamında, halk sağlığı üzerinde etkiyi azaltmak esas amaçtır.

Temel amaç ile araçsal amaç arasında aşağıdaki gibi ilişki dizisi vardır. Şekil2.3’deki ilişkilerden de görüldüğü gibi her temel amaç başka bir temel amacın araçsal amacıdır. Benzer olarak her araçsal amaç önceki araçsal amacın temel amacıdır.



Şekil 2.3 Araçsal Amaç – Temel Amaç İlişkisi

Amaç ile hedef farklı, fakat birbirleriyle ilişkili kavramlardır. İlişki hedefin amaca bağlı olmasıdır. Diğer ifade ile hedef amaçtan üretilir, yani hedef belirlemek için önce amaç belirlemek gerekir. Bu ilişkiyle beraber hedef ve amaç arasında Tablo 2.2’de yer alan konularda farklılık vardır.

Tablo 2.2 Amaç Hedef Farklılığı

AMAÇ	HEDEF
Amaç kavramsaldır,.	Hedef sayısaldır
Amaç bir zaman aralığı içermez	Hedef mutlaka bir zaman içermelidir
Amaç bir yöndür. Örneğin fire azaltmak bir amaçtır.	Hedef ise bu yön üzerinde belirli zaman içinde ulaşılacak noktalardır. Fire oranını %5'ten %3'e 3 ay içinde indirmek bir hedeftir.
Amaç gelecekte onun için çalışılacak olan bir istektir. Amaç neyin başarılması gerektiğinin ifadesi olarak tanımlanmıştır.	Hedef ise belirli bir zaman sonra elde edilecek başarıdır

Amaç ile hedef arasındaki farklar bazı kriterlere göre aşağıdaki gibidir.

Zaman Ufku: Amaç zamandan bağımsızdır; hedef ise geçicidir ve zaman esasludur.

Spesifiklik: Amaç imaj ve stille ilgili olup genel ve geniş ifadelerle tanımlanır; hedefler daha belirli olup belirli zamana kadar başarılabacak özel sonuçlar ile tanımlanır. Bunlara göre amaçlar asla başarılamazken hedefler başarılır.

Odak Noktası: Amaçlar genellikle çevre ile ilgili terimlerle ifade edilir, hedefler organizasyon içine dönüktür ve organizasyonun kaynaklarının gelecekte nasıl kullanılacağını belirler.

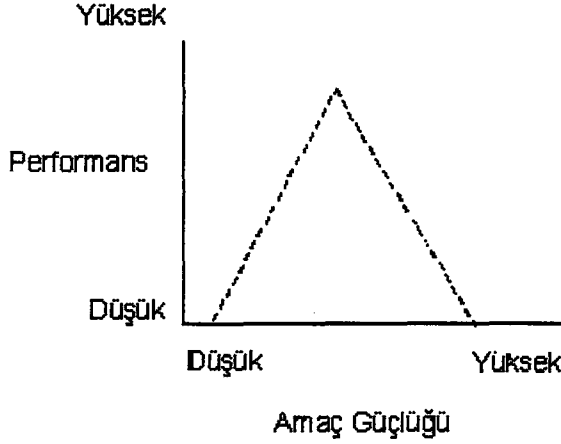
Ölçüm: Hem amaç hem de hedef sayısal olarak ölçülebilir; fakat ölçüm farklıdır. Sayısallaştırılmış amaçlar relatif olarak ifade edilir. Örneğin, hisse başına kazanç oranını en üst %10 şirketin değerine getirmek bir amaç olarak tanımlandığında, bu amaç zaman boyutu içermez ve çevreye göre tanımlanmıştır. Sayısallaştırılmış hedefler mutlak olarak ifade edilir. Örneğin, satışları bir yıl içerisinde %10 artırmak bir hedef ifadesi olabilir. Hedef ifadesinin başarılması çevresel koşullardan bağımsız olarak ölçülür. İyi ifadelendirilmiş bir hedef aşağıdaki özelliklere sahip olması gerekir.

Spesifik ve Anlaşılabilir Olma: Hedef ifadesi neyin hangi sürede elde edileceğini belirtmelidir.

Esneklik: Organizasyon farklı bir durumla karşılaştığında hedef esnek yani kolayca değiştirilebilir olmalıdır.

Ölçülebilirlik: Hedefler sayılarla ifade edilebilmelidir.

Ulaşılabilirlik: Hedefler ulaşılabilir olmalıdır. Amaç zorluğunun performansa etkisi Şekil 2.4’deki gibi gösterilmiştir.



Şekil 2.4 Amaç – Performans İlişkisi

Tutarlılık: Hedefler birbirleriyle uyumlu olmalıdır. Hedefler arasındaki tutarsızlık bir organizasyonun birimleri arasındaki çatışmaya yol açabilir.

Kabul Edilebilirlik: Hedefler, bu amaçlara ulaşmayı hedefleyen birimler tarafından kabul edilip sahiplenilmelidir.

2.3.2 Alternatiflerin Oluşturulması

Amaç ve hedefler belirlendikten sonra bunlara ulaşmayı sağlayacak yolların belirlenmesi gerekir. Yollar çözümlerdir, çünkü hedefe nasıl ulaşılacağı bir sorundur. Öncelikle hedefe ulaşmayı sağlayacak alternatifler ortaya konulmalıdır.

Alternatiflerin üretilmesi sürecinin planlamanın hangi bağlamda yapıldığına bağlı olarak karmaşıklığı ve zorluğu değişir. Çok kapalı bir planlamada seçenekler sayılar olurken belirsizliğin yoğun olduğu bir planlamada seçenekler kavramlar olacaktır. Örneğin karı en büyükmek için belirlenecek olan üretim planı; “hangi mamulden kaç tane yapılmalıdır” sorusuna cevap ararken; Satışı artırmak için yapılacak planlar niteliksel özelliği olan cevaplar arar: örneğin; reklam yapmak, müşteri hizmetlerini geliştirmek.

Sayıları bulmaya yönelik seçenekleri üretmek zorluk, analiz ve yaratıcılık gerektirmezken, niteliksel seçenekler bunları gerektirir. Seçeneklerin üretilmesi için Analizci yöntemler ve Pragmatik yöntemler olmak üzere 2 temel yaklaşım vardır; Analiz esaslı seçenek geliştirme; hedeflerin analizine dayanır. Örneğin tanımlanan hedefe ulaşmayı engelleyen etmenlerin belirlenmesi analiz sonucunda ortaya çıkarılır. Pragmatik yaklaşım ise analiz yapmadan daha çok sezgilere dayalı olarak seçeneklerin üretilmesidir. Alternatif oluşturmada önemli bir nokta alternatiflerin analiz edilebilecek sayıda olmasını sağlamaktır.

2.3.3 Alternatifler Arasından Seçim Yapılması

Seçenekler arasından seçim yapılmasıdır. Seçim yapılırken önce alternatifler değerlendirilir. Değerlendirme için çeşitli ölçütler kullanılabilir. Birinci ölçüt, alternatifin hedefin süresi içinde uygulanıp uygulanamayacağı ile ilgilidir. İkincisi, alternatifin hedef başlığını doldurup dolduramayacağı ile ilgilidir.

Bazı planlar bir hedef yerine yalnızca amaç kullanabilir. Örneğin kar etmek gibi. Bu durumda belirli bir zaman sonunda varılacak bir nokta yoktur. Bu durumda alternatifler en büyük karı sağlayacak şekilde değerlendirilip seçilir. Bu durumda bir zaman kısıtlaması olmayacaktır. Bu tip planlamalar farklı yaklaşımlar kullanılarak belirlenir.

Seçeneklerin bazı durumlarda hangi sonuçlara yol açacağı belli iken bazı durumlarda bir analiz yapmadan belirlemek çok zordur. Hangi sonuçlara yol açacağı belli olan durumlardaki amaca katkı veya hedefe katkı kolayca tanımlanabilir, programlama modelleri kolaylıkla kullanılabilir. Örneğin bir mamulün kara katkısını belirlemek kolaydır. Bu nedenle üretilecek mamul sayısını belirlemek için gerekli bir seçeneğin kara katkısı ifade edilebilir.

Zaman içeren hedeflerde gelecek kavramı sözkonusu olduğu için seçeneğin ne tür sonuçlara yol açacağını belirlemek analiz yapmadan zordur. Bu amaçla simulasyon, tahmin yöntemleri kullanılabilir.

Seçenek sayısı arttıkça değerlendirme zamanı ve maliyeti artar. Bazen seçenekleri kıyaslamak seçenekler arasındaki farkı düşük olduğunda zor hatta olanaksız olabilir. Bu nedenle seçenekleri kısıtlı sayıda tutmak daha akılcı olacaktır.

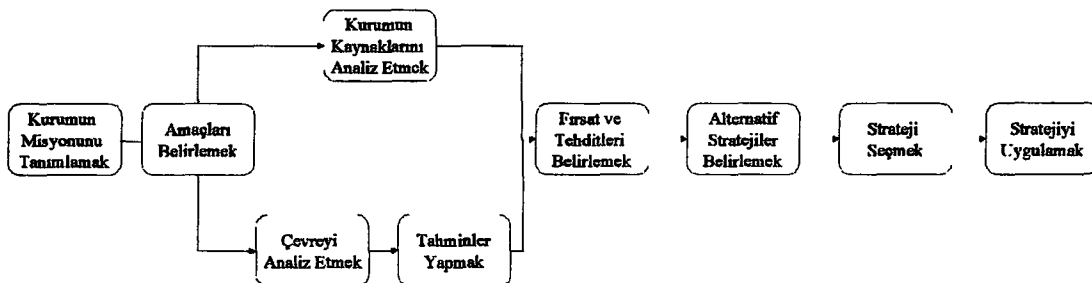
2.4 Stratejik Planlama İşlemi

Stratejik planlama işlemi, işin misyonu, "işimiz nedir ve ne yapılmalıdır?", sorusuna verilecek cevabın belirlenmesinden sonra, hedeflerin belirlenmesi, stratejilerin ve planların geliştirilmesi ve yarının sonuçları için bugünden kararların alınmasıyla yapılır. Bu işlem, yapılan işin tamamını gözönünde tutabilen; işin tamamını etkileyebilecek kararları alabilen; geleceğin ihtiyaçlarına göre bugünün ihtiyaçlarını ve amaçlarını dengeleyen ve sonuca ulaşmak için gerekli para ve insan kaynağını tahsis edebilecek kurumdaki sorumlu bir birim tarafından yapılabilir.

Stratejik planlama sistemi her kurumun karakteristik özelliklerine uyacak şekilde tasarlanmalıdır. Bir kurum bazı yönleri ile diğer kurumlardan farklı olduğundan, onun planlama sistemi de başkalarınınkinden farklıdır.

Kurumlar için amaçlarının gerçekleştirilmesi çok önemlidir. Bu nedenle stratejik planlama yapılırken kurum hedeflerinin hepsi belirlenmeli ve tümüne birden ulaşılmaya çalışılmalıdır. Bu yüzden stratejik planlamaya başlamadan önce; kurumun becerisi ve kudreti, politik olayların ve kurumların oluşturduğu ekonomik ve sosyal çevre ve bu çevrenin sağladığı fırsatlar tehditler ve hassas noktalar gözönünde bulundurulmalı ve bu faktörler çok iyi analiz edilerek ele alınmalıdır.

Herhangi bir kuruma uygulanabilir ve adapte edilebilir bir stratejik planlama modelinin geliştirilmiş olması, uygulamalarda faydalı bir rehber olacaktır. Aşağıda verilen stratejik planlama modeli küçük şirketlerden büyük kurumlara ve kamu kuruluşlarına kadar her türdeki ve büyüklükteki kuruluş için uygulanabilir. Şekil 2.5’de görülen stratejik planlama modeli oluştururken izlenecek adımlar aşağıda sırasıyla açıklanmıştır.



Şekil 2.5 Stratejik Planlama Adımları

2.4.1 Kurumun Misyonunun Tanımlanması

Her kurumun, yaptığı işi ve amaçlarını belirleyen bir misyonu vardır. Kurum misyonunun tanımı; yönetimi, kurumun hizmet alanını açıkça belirlemeye zorlar(Robbins,1984). Tüm kurumlar bir kimliğe sahiptir. Kimlik, bir kurumun mevcudiyetinin sebebidir. "Biz neyiz?" sorusuna kimlik cevap verir (Akdemir,1992).

Faaliyet sahasının sınırlarının iyice belirlenmesiyle, bu iyi belirlenmiş sahalar üzerinde derinliğine araştırmalar yapmak, istatistiklerden ve tahminlerden etkili bir şekilde yararlanarak kurumun gelişme yönünü belirlemek veya seçmek kolaylaşacaktır (Eren,1990).

Bir görev tanımı ne ad altında verilirse verilsin, kurumun ilkelerini belirten veya kurumu tanımlayan, o kurumun ne olmayı istediğini ve kime hizmet götürdüğünü uzun vadeli bir görüş halinde açıklayan bir ifadedir. Görev tanımı ile belirlenen kimlik, stratejilerin uygulanması ve amaçların başarılı olarak gerçekleştirilmesini kolaylaştıracağı için önemlidir. Kurumun misyonu belirlendikten sonra sıra bunları gerçekleştirecek amaçların belirlenmesine gelir.

2.4.2 Stratejik Amaçların Belirlenmesi

Amaçlar, herhangi bir planlama programının temelleridir. Kurumun amaçlarının yönetimini açıklayan misyon, amaçlar ve hedeflerle somut ifadelerle dönüştürülür (Robbins,1984). Stratejik hedefler ya da amaçlar, belirlenen zaman periyodunda ulaşılmak istenilen sonuçlardır. Amaçlar, tüm misyonun gerçekleştirilmesi için belirgin hedeflere dönüştürülürler (Akdemir,1992). Herhangi bir kurum için "gelecek beş yılda yıllık ortalama büyüme hızı yüzde 5 olacaktır" ifadesi, kurum misyonlarının yönlendirdiği bir stratejik hedef örneğidir.

Çeşitli sosyal gruplar, hükümet, siyasi partiler, sendikalar gibi kurum dışı güç grupları ve kurum içinde her kademedeki yöneticilerin dahil olduğu çeşitli güç grupları, stratejik amaçların belirlenmesinde yardımcı olmaktadır. Amaçlar, kurumun hizmet alanını, faaliyet şeklini tanımlayan genel nitelikte ifadelerdir. Bu ifadeler kısa ve uzun vadeli olarak hazırlanırlar. İster kısa, ister uzun vadeli olsun etkili amaçların, şu özelliklere sahip olması gereklidir; amaçlar kendi içlerinde uyumlu, ulaşılabilir ve ölçülebilir olmalıdır. Uzun vadeli amaçların yanında kısa

vadeli olan amaçlar da stratejik amaçlarla uyumlu olmalıdır(Akdemir,1992). Amaçların tam olarak gerçekleştirilmesi için bir ereve zaman belirlenmelidir.

Kurumun yönetimi açısından amaçlar, kurumun ulaşmak istediği hedefleri gerçekleştirecek kurum faaliyetlerini ve hatta varoluşlarının nedenini oluşturur. Kuruma ait amaç, o kurumun bir bütün olarak gerçekleştirmek istediği geleceğe ilişkin bir husustur. Denilebilir ki kurum ya da işletmeler de toplumda sosyal bir yapı olarak yaşayabilmeleri için tıpkı insanlar gibi birtakım amaçların peşinde koşmaları gerekir. Amaçlar kurumun projelerine veya planlarına yol gösteren birer unsur oldukları gibi, hedeflerine ne ölçüde ulaştığını yönetime bildiren birer araç görevini de ifade ederler (Eren,1990).

Amaçlar devamlı ve değişmez bir unsur olarak, kurumu diğer kurumlardan ayıran, onun yapı özelliğini oluşturan temel unsurlardır. Kurum bütün faaliyetlerini, amaçlarını gerçekleştirmek için yapar, onları gerçekleştirmede kurumun uğradığı başarısızlık kurumun varlığını tehlikeye düşürücü bir durum ortaya çıkarır. Amaçlar, planlama ile elde edilmeye çalışılan hedeflerin açıklanmasıyla, bir planlama dahilinde ulaşılacak hedef olarak açıklığa ve kesinliğe kavuşmuş olur (Eren,1990).

Yukarıdaki açıklama ve tanımlardan çıkarılacak en önemli sonuç; kurumun varolmasının nedeni, amaçlara ulaşmak için bir araç olduğudur. Yani, amaçlar ortadan kalktığı zaman, onlara erişmek için bir araç rolünü oynayan kurum da kendiliğinden ortadan kalkar. Amaçlar, zamanla nitelik ve nicelik bakımından değişirlerse, bu durum doğrudan doğruya onlara ulaşmak için bir araç rolünü oynayan kurum ya da işletmenin de nitelik ve nicelik yönünden değişmesini gerektirebilir.

Amaçlar, politikaların belirlenmesinde, kaynakların seçiminde ve programların hazırlanmasında kurumun yöneticilerine yol gösterici niteliklere ve fonksiyonlara sahiptirler (Eren,1990). Bu sayede politika, program, kaynak seçimi ve programların hazırlanması gibi temel kararların alınması kolaylaşır. Çünkü, amaçlar, neyin ne zaman ve ne şekilde yapılacağını göstermektedirler. Bu nedenle, açıkça yazılı, tarihi belirlenmiş ve rakamlandırılmış somut amaçlar belirlemenin yararı çok büyüktür.

Zamanı ve kaynakları ekonomik olarak kullanmak, başarının sırrıdır. Ama tek başına yetmez. Asıl olan hedefi doğru seçmektir. Hedef doğru seçilmemişse başarılı olmak mümkün değildir.

2.4.3 Kurumun Kaynaklarının Analiz Edilmesi

Kurumun strateji ve planlarının gerçekçi olabilmesi için kurumun değerlendirilmesi, güçlü ve zayıf yönlerinin ortaya konulması gerekmektedir (Steiner,1994). Kurumun mevcut güçlü ve zayıf yönlerinin açıkça bilinmesi ve analiz edilmesi yöneticinin stratejik seçimlerini iyileştirecektir. Yönetim, kurumun şimdiki durumunu analiz ederek, mevcut durum ile gelecekteki stratejisini ve politikalarını değerlendirme ve yönlendirme imkanına kavuşabilecektir.

Her kurum yöneticisinin, kurumunun neyi yapabileceği konusunda belirli bir fikre sahip olduğu söylenebilir. Ancak, yönetimin yapabileceği şey kurumun sahip olduğu kaynaklar ve kapasitelerle sınırlıdır (Robbins,1984).

Mevcut durumu değerlendirmek için bazı temel sorulara cevap aramak gerekir;(Eren,1990).

- Şu anda ne yapmaktayız?
- Bunu niçin yapmaktayız?
- Başka yol ve yöntemler var mıdır?
- Eğer varsa bunları uygulayabilir miyiz?

Mevcut faaliyetlerin iyileştirilmesi için yapılan bu özeleştir, verimin ve etkinliğin artırılması hususunda gerekli yöntemlerin bulunmasına imkan verebilecektir. Zayıf noktaların ortaya konulması uzun vadeli planlama ve stratejiler için ciddi güçlük ve sınırlamalara yol açan nedenlerin ortadan kaldırılmasına ve önlenmesine doğru atılan bir adım niteliğindedir.

Kurumdaki zayıflıkların tümünün iyileştirilebileceği söylenemez. Ancak, kurum bunlarla yaşamaya alışmalı, kendisine zararlı olacak adımları atmaktan ve başaramayacağı faaliyetlere girmekten kaçınmalıdır. Bazı zayıflıkların ortadan kaldırılması uzun bir zamanı gerektirir. Bunun için uzun vadeli planlarda kurumun zayıf yönlerine uygulanacak tedavi yöntemleri planla birlikte düşünülmelidir. Tüm sorumlu yöneticiler kurumlarını değerlendirme yoluna giderek geliştirecekleri strateji ve planlarla başarı şanslarını artıracak ve amaçlara başarı ile ulaşabileceklerdir.

Bir kurumun başarılı şekilde faaliyetini sürdürmesi için kuvvetli ve zayıf yönlerinin değerlendirilmesinde dikkate alınacak ana hususlar şunlardır(Akdemir,1992)

1. Faaliyet sahasındaki küçük sayıda anahtar başarı faktörlerini belirlemek.

2. Faaliyetin gerektirdiği anahtar başarı faktörleriyle kurumun kaynak ve imkanlarını karşılaştırmak.
3. Başarısızlıkları önlemek ya da enaza indirmek, faaliyet alanındaki fırsatlardan yararlanmak ve uygun stratejileri oluşturmak için kurumun kuvvetli yönlerini belirlemek.
4. Kurumun temel rakiplerine göre kuvvetli ve zayıf olduğu yönleri ortaya çıkarmak ve karşılaştırmak.

Kurumun değerlendirmesi yapılırken kurumu etkileyen iç ve dış faktörlerini dikkate almak gerekir. Pratikte bu iki konu birbiri ile içiçe olmasına rağmen dış çevreyi ayrı bir başlık altında incelemek konuya açıklık getirmesi açısından daha yararlı olacaktır.

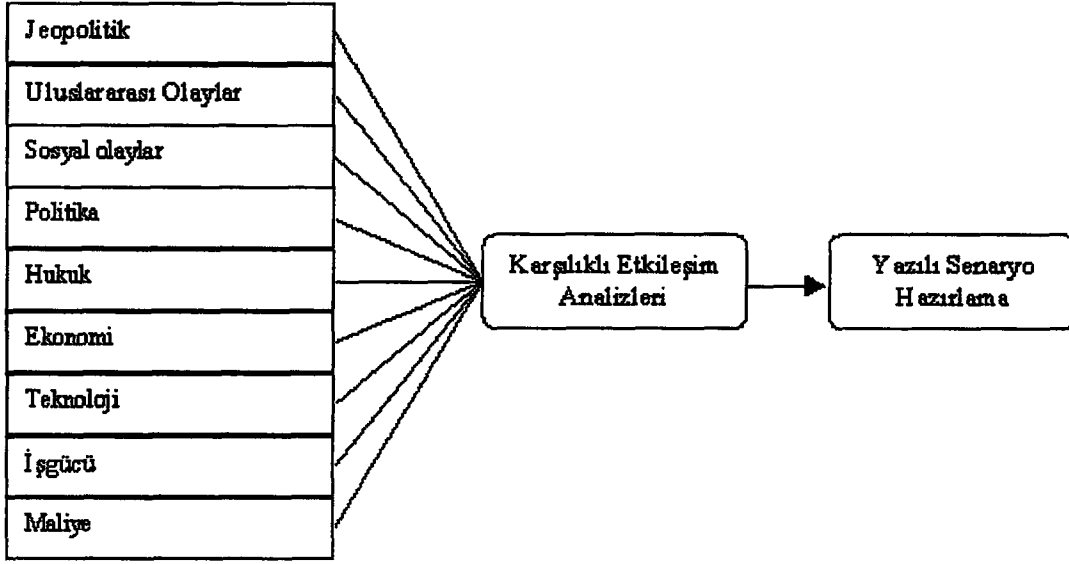
2.4.4 Çevrenin İncelenmesi

Kurumun faaliyetleri kapalı bir çevre içinde değil, faaliyetlerini sınırlandıran ve belirli ölçüde de bizzat kendisi tarafından şartlandırılmış bulunan geniş ekonomik, sosyal ve teknolojik bir çevre içinde cereyan eder (Eren,1990). Kurumun içinde bulunduğu sosyo-kültürel ortamdaki gelişmeler de onun faaliyetlerini önemli ölçüde etkileyen çevre faktörlerinden birini oluşturur. Bunların başında nüfus miktarındaki artış, eğitim düzeyinin hızla yükselmesi, şehirleşme, diğer sistemlerdeki ve ideolojilerdeki değişimler gelmektedir. Bu değişimler sonucu, toplumun satınalma gücü artmakta, zevkleri, talepleri ve eğilimleri değişmektedir.

Kurumu etkileyen politik, sosyal, ekonomik ve piyasa gibi değişik faktörleri belirlemek için yönetimin çevreyi incelemesi gerekir (Robbins,1984). Her kurumun, geleceği şekillendirebilecek olan ana değişiklikleri gören, gelecek üzerinde tahminler yapan yayınları tarayan, ulusal ve uluslararası trendin nasıl geliştiğini araştıran, kanun tekliflerini inceleyen ve kamu oyu araştırma faaliyetlerini yürüten idari bir biriminin bulunması gereklidir.

Uygun bir çevre araştırma analizi üç kademedeyi yapılıbilir (Robbins,1984). Bunlar Şekil 2.6'da görüldüğü gibi;

1. Sektör analizleri yapmak,
2. Karşılıklı etkileşim analizleri yapmak ve
3. Senaryo hazırlamaktır.



Şekil 2.6 Çevre Analizi Adımları

Çevre araştırma analizi yaparken ilk adımda, kurumu ilgilendiren sektörler ya da ilgili alanlar tanımlanır ve analiz edilir. Her bir sektör ya da alanın şimdiki durumunu ve geçmişini verecek ve değişimini gösterecek bir tarihçe hazırlanır. Sürpriz olmayan bir geleceği oluşturmak için sektör ya da alanların muhtemel etkileri analiz edilir. Kurumun geleceğini etkileyecek potansiyel durumlar belirlenip değerlendirildikten sonra, ana stratejiler sıralanır.

İkinci adımda, değişik olaylar, eğilimler ve kopukluklardaki ihtimaller değerlendirilerek kullanılabilecek olanlar alınır. Bu son bulgulardan bir sektördeki değişimin diğerini nasıl etkileyeceği karşılıklı analiz edilir. Sonuçta olayların gelişmesindeki uygun kurallar bulunur.

Üçüncü adımda, ikinci adımda bulunan olaylar ele alınır ve uygun senaryolar hazırlanır.

Çevresel değişimler çok süratli olduğu için yöneticiler bunları sistematik bir şekilde analiz ve teşhis etmeye ihtiyaç duyarlar. Çünkü sistematik biçimde çevresel analizlerde bulunan ve teşhisler yapan kurumlar, bu fonksiyonu yapamayanlara oranla daha etkindirler. Çevresel analizler, stratejist ve planlamacılara, fırsatları önceden öğrenme, uygun stratejik seçimlerde bulunma ve planlama imkanı sağlayacaktır. Ayrıca kurum yöneticileri bu faaliyetleri sayesinde bir erken uyarı sistemi kurarak tehlikeleri zamanında önleyecek ve tehlikeyi kurumun avantajına çevirecek stratejiler geliştirebileceklerdir (Eren,1990).

Sistematiik bir çevresel araştırma ve teşhis sistemine sahip olmayan kurumlar zamanla değişimlere hiç de uygun olmayan seçimlere yöneleceklerdir. Gelecek belirsizdir, gelecekteki değişim ve gelişmeler tahmin edilemezler. Ancak çevresel faktörlerin izlenmesi sonucu bunlardan bazılarının isabetli tahmin edildiği de bilinmektedir. Çevrenin analiz edilerek belirsizliklerin önemli ölçüde azaltılması yöneticilerin kararlarını etkinleştirecektir.

2.4.5 Tahminlerin Yapılması

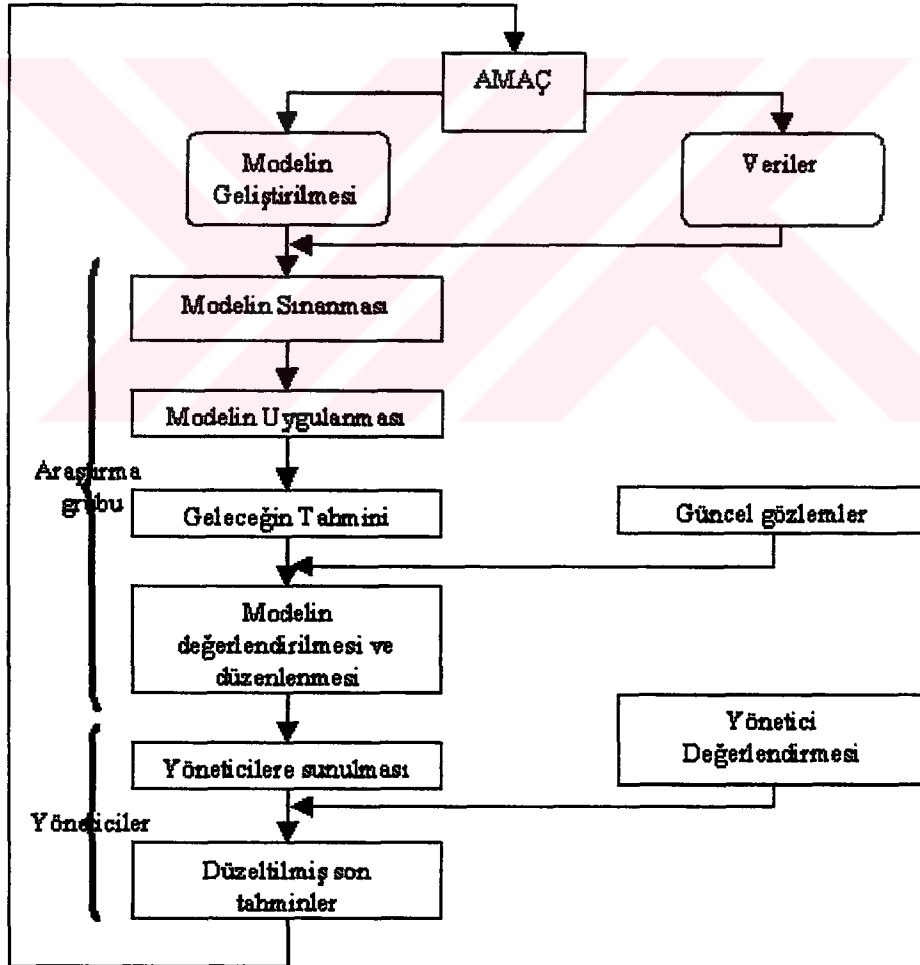
Stratejik planlama işleminde beşinci adım, gelecekte olacak muhtemel hadiselerin tahmin edileceği daha detaylı bir çalışmadır. Tahminler dördüncü adımda gözöne alınan faktörleri ve şimdiki ve gelecekteki faaliyetler için gerekli gelir projeksiyonları, üretim tahminleri, yatırım harcama tahminleri, mali kaynak ihtiyacı, istihdam ihtiyacı gibi dahili faktörleri içerir (Robbins,1984).

İç ve dış faktörlerin doğru tahminlerini geliştirebilen kurumlar etkili bir avantaja sahiptirler. Bununla beraber en mükemmel tahminler bile belirlenen değeri oldukça büyük oranda aşabilirler (Robbins,1984). Sonuç olarak, stratejik planlamada tahminlerin doğruluğunun önemli olmasına rağmen; tahminler devalüasyonun, beklenmedik olayların ve sektörlerin karşılıklı etkileşimlerinin ne zaman ve nasıl olacağını belirlenmesinde zayıf kalabilirler. (Robbins,1984). Hata yapmaya en meyilli tahmin, çevredeki sistematiik değişikliğin belirlenmesinde görülür(Robbins,1984). Çevredeki sistematiik değişikliklerden kalıcı olanlara ambargo, enflasyon ve müttefik bir devletteki rejim değişikliği; geçici olanlara ise anarşi, grev, savaş, deprem ve kötü hava şartları gibi olaylar örnek olarak verilebilir.

Kamu ya da özel sektörde karar verme durumunda olan her kişi, geleceğin tahminine gerek duyar. Geleceğin tahmininin yapılması planlama ile karıştırılmamalıdır. Geleceğin tahmini, gelecekte ne olacağını geçmişe bakarak tahmin etmektir (Özmucur,1990). Planlama ise geleceğin tahminini de kullanarak uygun çözüme ulaşmayı amaçlar. Dolayısıyla planlamanın bazı olayları etkileyeceği varsayımı değerlendirmeye alınmalıdır. Örneğin turizm gelirlerinin gelecek yıl düşeceği tahmin edilebilir. Planlama bu düşüşü engellemek için gerekli önlemleri almayı amaçlayabilir. Gerekli önlemler alındığında geleceğin tahmini beklenen değeri vermeyebilir.

Geleceğin tahmininde gelecek bir dönemdeki değerlerin bilinmesi istenmektedir. Geleceği tahminde ilk olarak bir amaç belirlenir. Amaca ait veriler toplanır ve uygun bir model geliştirilir. Model, gerçeği yeterince iyi yansıttığı görüldükten sonra, geleceği tahminde kullanılır. Ek bilgilerin ışığında gerekirse tahminlerde düzeltme yapılabilir. Geleceğin tahmininin sürekli bir iş olduğu, yeni bilgiler geldiğinde tahminlerin yenilenmesi bilinmelidir. Geleceğe yönelik tahminler araştırmacıya ve yöneticiye yardımcı olmakla birlikte, sağduyuyu ikame edici değil, tamamlayıcıdır.

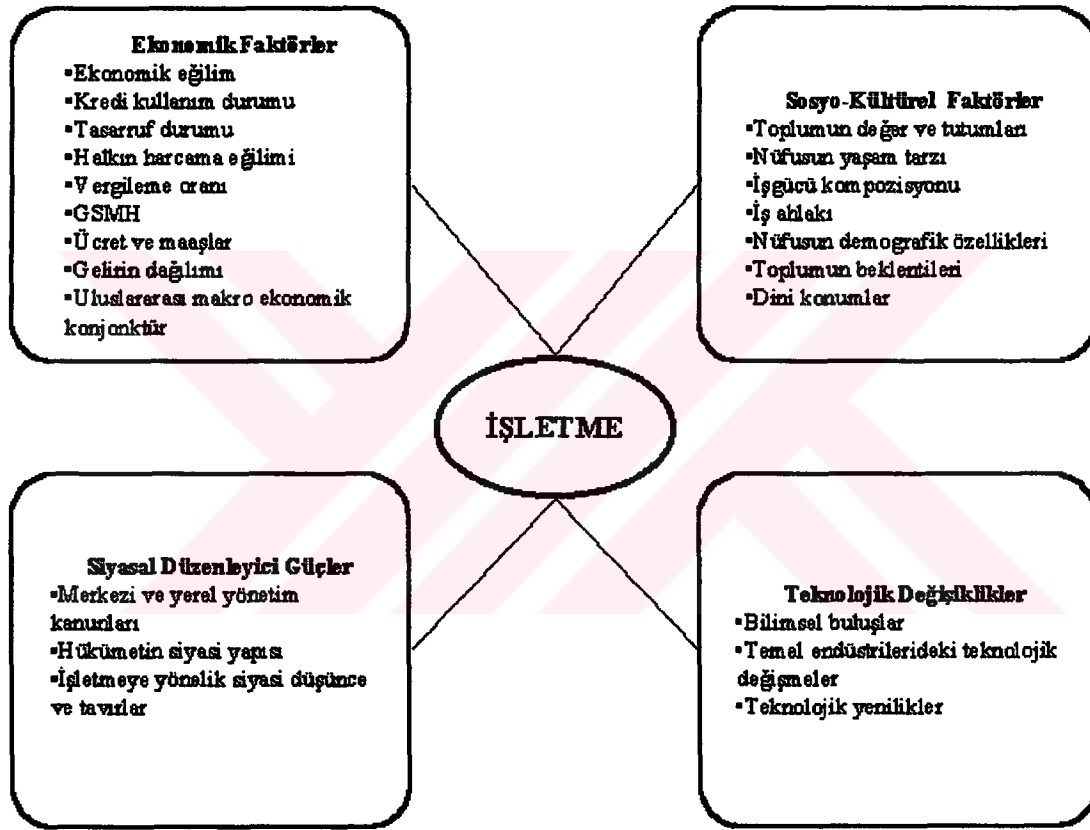
Akışı Şekil 2.7’de görülen geleceği tahmin işleminde dikkat edilmesi gereken nokta, çevre faktörünün dikkate alınması gerekliliğidir. Çevredeki ani değişimlerin tahmin modeline dahil edilebilmesi sayesinde geleceğin tahmininde başarılı olunabilir.



Şekil 2.7 Geleceğin Tahmininde Aşamalar

2.4.6 Fırsat ve Tehditlerin Değerlendirilmesi

Fırsat ve tehditlerin değerlendirilmesi; kurumun kaynaklarının analizi; iç ve dış faktörlerin belirlenmesi ve tahminlerin değerlendirilmesiyle oluşturulan bir veri tabanı ile yapılır(Robbins,1984). Stratejik planlamanın bir bölümü olan fırsat ve tehditlerin belirlenmesinde çevre faktörü önemli bir yer almaktadır. Bir kurumun dış çevresinde etkileyen dört ana halka vardır. Şekil 2.8’de görüldüğü gibi, dış çevre faktörünü ve unsurlarını gösteren halkalar ekonomik, sosyo-kültürel, siyasal ve teknolojik güçlerdir(Robbins,1984).



Şekil 2.8 Dış Çevre Faktörleri

Dış çevredeki değişimlerden kaynaklanabilecek fırsat ve tehditlerin tahmininin izlenecek aşamaları aşağıda verilmiştir (Akdemir,1992). Bu aşamalar:

1. Kritik çevre faktörlerinin belirlenmesi,
2. Kritik çevre faktörlerinden kaynaklanan değişimlerin düzenlenmesi ve
3. Kritik çevre faktörlerinin kurumun faaliyet sahası üzerindeki kümülatif etkisinin tahmin edilmesidir.

Burada dikkat edilmesi gereken husus, bir kurum için tehdit olan bir faktörün başka bir kurum ya da faaliyet için fırsat olabilmesidir(Robbins,1984).

2.4.7 Alternatif Stratejilerin Belirlenip Geliştirilmesi

Fırsat ve tehditlerin tanımlanmasından sonra yönetim, mevcut durumdan istifade edebileceği bir alternatifler setini dikkate almalıdır(Robbins,1984). Bu alternatifler incelenirken stratejik yönetimden sorumlu yöneticiler şu sorulara cevap arar (Akdemir,1992):

1. Hangi işle ilgilenmekteyiz ?
2. Mevcut olan işimizi sürdürecektir miyiz ?
3. Eğer sürdürmeyeceksek, hangi yolu seçmeliyiz ?
4. Mevcut faaliyetimize yeni iş ilave edecek miyiz ?
5. Eğer edeceksek, mevcut etkinliğimizi artırarak büyümeyi planlıyor muyuz?

Yukarıdaki sorulara verilen cevaplardan çıkarılacak sonuç mevcut durumun korunması, büyüme veya küçülme stratejisi şeklinde olabilir. Bu stratejiler belirlenirken kurumun karşısına hükümetin, bürokrasinin, sendikaların ve hatta bazen da halkın çıkacağı dikkate alınmalıdır. Bu yüzden, bir strateji herhangi bir sebeple uygulanamadığında uygulamaya konulabilecek başka bir stratejinin hazır olması gerekir. Genellikle, stratejik bir hareket karşı bir stratejik hareketi uyarır veya meydana getirir. Bu takdirde ilk yapılan strateji değiştirilerek karşı stratejiye uyulur veya geleceğin her türlü sonuçları dikkate alınarak halen yürütülen faaliyete ısrarla devam edilir.

2.4.8 Stratejinin Seçilmesi

Çeşitli şartlar ve imkanlar beraberinde düşünülerek belirlenen alternatif stratejiler sıralandıktan sonra bunlardan birisi uygulama stratejisi olarak seçilecektir. Yönetimin görevleri arasında en önemli ve yaygın olan karar verme mekanizması burada devreye girer. Yönetimin deneyimi, karar verme yeteneği ve yaratıcılığı karar vermede etkili olmaktadır. Lineer programlama, envanter modeli, olasılık teorisi, CPM, PERT gibi karar verme metotları, yöneticilerin etkili karar almalarına yardımcı olur.

Karar verme aşamasında, avantaj ve dezavantajları gözönünde bulundurularak grup kararı da alınabilir. Yapılan araştırmalar göstermiştir ki, genelde grup ya da komite bir şahsın aldığından daha iyi ve etkili karar almaktadır(Robbins,1984). Grup tartışması metodlarından en yaygın olanları şunlardır (Thierauf,1988):

2.4.8.1 Beyin Fırtınası

Beyin fırtınasında iki temel prensip ve dört kural vardır. Temel prensipleri; yargıya varmanın önlenmesi ve çokluğun kaliteyi getirdiği şeklindedir.

Dört kural ise şunlardır:

1. Eleştiri yapılmaması. Fikirlerin üretilmesi sona erdikten sonra değerlendirme birlikte yapılır.
2. Katılımcıların akıllarına gelen tüm düşünceleri çekinmeden söylemeleri için desteklenmesi.
3. Çok miktarda fikir üretilmesi.
4. Fikirlerin birleştirilmesinin ve geliştirilmesinin desteklenmesi, yani önce ortaya atılan iki fikri birleştirmek veya önceden ortaya atılmış bir fikri geliştirmek.

Tipik bir beyin fırtınası toplantısı biri lider olmak üzere 6-12 kişinin katılımıyla gerçekleşir. Toplantıdan iki ile yedi gün önce sorunun altyapısı, olası çözüm örnekleri ve dört beyin fırtınası kuralı katılımcılara gönderilir. Bundan sonra grup lideri, toplantının şeklinin açıklandığı, temel prensiplerin gözden geçirildiği ve sorunla ilişkisiz bir ısınma alıştırmalarının gerçekleştirildiği bir oryantasyon toplantısı düzenler. Ardından üzerinde durulan sorun grup lideri tarafından tahtaya yazılır ve katılımcılara sırayla fikirlerini söyleme hakkı verilir. Her katılımcı her söz alışıta yalnız bir fikir söyler. Bu aşamada grup liderinin grup üzerindeki kontrolünü muhafaza etmesi gerekmektedir.

Bir beyin fırtınası toplantısında üzerinde durulan sorun spesifik olmalıdır. Bu şekilde katılımcılar çabalarını bir konu üzerinde yoğunlaştırabilirler: Örneğin, bir organizasyondaki kaliteyi iyileştirmek oldukça geniş bir konudur. Böyle bir sorun daha spesifik parçalara (örneğin satın alınan malzemenin kalitesinin geliştirilmesi veya belli bir üretim operasyonuna odaklanması) bölünmelidir. Beyin fırtınasının karar vermeden çok fikir üretme gerektiren sorunlarda kullanılması daha uygundur.

2.4.8.2 Nominal Grup Tekniği

Diğer tekniklerden farkı sürece bir seçim aşamasının katılmış olmasıdır. Nominal grup tekniğinde ilk önce grup üyeleri bireysel olarak yazılı fikir listeleri oluştururlar. Daha sonra bir grup oturumunda herkes gruba bir fikir açıklar. Bütün fikirler açıklandıktan sonra fikirler tartışılır ve değerlendirilir. Nihai sonuca ulaşmak için ise bireyler bağımsız olarak oy kullanırlar.

2.4.8.3 Sinetik

Bazı yeni fikirler doğada veya hayatta karşılaşılan benzer bir probleme benzetilerek çözülmektedir. Örneğin, bir bitki ürünleri şirketi, bir gruba köklerin tarlada muntazam durması için ne yapmaları gerektiğini sorunca; grup, kökleri tarlanın yüzeyinde duracak erimeyen bir ip ile birbirine bağlama fikrini buluyor. Bu fikir birisinin makinalı tüfek kemerini düşünmesinden doğuyor.

Bu yöntemle ilgili en iyi örneklerden birisi patates cipslerinin paketlenmesi için geliştirilmiştir. Bir şirket patates cipslerini küçük bir alana sığdırmanın bir yolunu arıyordu, çünkü patates cipsleri sıkıştırılınca kırılıyordu. Sinetik yöntemiyle, sorulan soru şuydu: “Doğa sorunu çözmüş mü?”. Benzerlik yapraklarda bulundu. Kırılgan olmalarına karşın yapraklar genelde sıkışmış ve hasarsızdı. Bunun nedeni nemli olmalarıydı. Patateslerin işlenmeden önce sıkıştırılmaları ile sabit şekillerini korumaları sağlandı. Şirket daha sonra bu fikri ürünü pazara süren firmaya sattı.

Bu yöntemde rehberlik olarak, sorun çözücülerini sorundan uzaklaştırmaya ve alışık olunanı yabancılaştırmaya çalıştırır. Amaç, sorun çözücülerin yaratıcı çözümler bulabilmesidir. Bunun nedeni ise bir çok sorunun objektif olamayacak kadar içinde olmamız veya alışkanlıkların dışına çıkamamamızdır. İkinci olarak ise mecazlar ve benzerlikler kullanılarak soruna farklı bir yönden bakılmaya çalışılır.

Sinetik tekniğinin iki kendine has özelliği vardır:

- 1.sorunun kendisi yerine, altında yatan kavram ile ilgilenilir. Örneğin, yeni bir konserve açacağı çalışma prensibi aranıyorsa, grup lideri açma konusunu tanıtır.
2. sorun farklı açılardan ele alarak (ekonomik, sosyal, mekanik vb..) bir benzerlik veya mecaz bulunmaya çalışılır.

Katılımcılar üç temel tip benzerlik kullanır: hayali, direkt ve kişisel. Hayali benzerlikler sorunu gerçekler yerine idealistik dilekler şeklinde görmeye dayanır. Örneğin insanlar asırlar boyu kuşlar gibi uçmayı, aya gitmeyi veya balıklar gibi yüzmeyi hayal etmişlerdir. Direkt benzerliklerde kişiler kendi bilgi ve deneyimlerini kullanarak gerçek yaşamla paralellikler kurarlar. Örneğin Graham Bell telefonu insan kulağını modelleyerek keşfetmiştir. Kişisel benzerlikler kurmak için kişi kendini sorunun yerine koyar. Örneğin ürün tasarımcıları kendilerini ürünün kullanıcısı yerine veya satıcılar kendilerini müşterilerin yerine koyabilirler.

2.4.8.4 Kontrol Listeleri

Kontrol listeleri basit fikir üretme yöntemleridir. Sorunla ilişkili maddeler listesi hazırlanır ve bu maddeler kontrol edilerek sorunun farklı açılardan durumu incelenir. Örneğin Osborn (1953) yeni ürünler için fikir üretmekte yardımcı olacak şu kontrol listesini hazırlamıştır:

- Ne şekilde kullanılabilir? Değiştirmeden farklı işlerde kullanılabilir mi? Değiştirerek ne gibi şekillerde kullanılabilir?
- Adapte edilebilir mi? Bunun gibi başka neler var? Başka ne gibi fikirler öneriyor? Geçmiş ile bir paralellik var mı? Ne kopyalanabilir? Kim taklit edilebilir?
- Modifiye edilebilir mi? Tersine çevrilebilir mi? Anlamı, rengi, hareketi, sesi, şekli, biçimi değiştirilebilir mi? Başka değişiklikler yapılabilir mi?
- Büyütülebilir mi? Ne eklenebilir? Daha fazla zaman mı? Daha mı sık? Daha mı dayanıklı? Daha mı yüksek? Daha mı uzun? Daha mı ince? Daha mı değerli? Ek katkı mı var? Çarpılabilir mi? Mübalağa mı edilmiş?
- Küçültülebilir mi? Ne çıkarılabilir? Daha mı küçük? Daha mı sıkıştırılmış? Minyatür mü? Daha mı alçak? Daha mı kısa? Daha mı hafif? İhmal mi edilmiş? Bölünmüş mü? Tefrit mi edilmiş?
- Takas edilebilir mi? Yerine ne konulabilir? Başka katkı malzemesi mi? Başka malzeme mi? Başka süreç mi? Başka güç mü? Başka yerde mi? Başka yaklaşımla mı? Başka ses tonuyla mı?

- Yeniden derlenebilir mi? Komponentler birbiriyle değiştirilebilir mi? Başka şablon mu? Başka yerleşim şekli mi? Başka sırada mı? Neden ve sonuç yer değiştirebilir mi? Hız değiştirilebilir mi? Çizelge değiştirilebilir mi?
- Tersine çevrilebilir mi? Pozitif ve negatif transpoze edilebilir mi? Rakipler nasıl? Tersyüz edilebilir mi? Baş aşağı çevrilebilir mi? Ayakları değiştirilebilir mi? Masa döndürülebilir mi? Öbür yüzü çevrilebilir mi?
- Birleştirilebilir mi? Bir karışım, bir halita veya bir tasnif nasıl olur? Birimler birleştirilebilir mi? Amaçlar birleştirilebilir mi? Fikirler birleştirilebilir mi?

2.4.8.5 Zorlanmış İlişkiler

Zorlanmış ilişkiler tekniği, ilişkisiz görünen fikirleri ilişkilendirerek fikir üretme becerisini geliştirmeye yardımcı bir tekniktir. Zorlanmış ilişkiler beyin fırtınasının prensiplerinden biri olan fikirleri birleştirme üzerine kuruludur. Bu fikirlerin birbiriyle veya sorunla ilişkisi olması zorunlu değildir. Yine de, birbiriyle ve sorunla ilişkili fikirleri kullanmak genelde daha pratik fikirler üretilmesini sağlamaktadır. Örneğin, bilgisayar programının kullanıcılarını eğitmek için daha iyi bir yol bulma sorununu düşünelim. İlk olarak konu alanındaki genel nesneler listelenir: Disket, kitap, bilgisayar ve diğerleri. Disket ve kitabı birbiriyle birlikte düşünmek, kullanıcı el kitabını diskete koyma fikrini doğurabilir. Kitap ve bilgisayarı birlikte düşünmek, bir multimedya kullanım talimatları sistemini üretebilir.

2.4.8.6 Özellik Listeleme

Özellik listeleme sorunun belli yönlerini alma, özelliklerini listeleme ve yeni fikirler üretmek için bu özellikler üzerine odaklanma faaliyetlerini içerir. Özellikler sorun çözücünün sorunu bütün yönleriyle gözden geçirmesini sağlamak amacıyla bir kontrol listesi olarak kullanılır. Örnek olarak, bir atacın özellikleri, ince, metal, bükülebilir, keskin kenarlı, vs.. olmasıdır. Bir atacın farklı kullanımlarını belirlemek için bu özellikler üzerinde odaklanılabilir. Örneğin:

- İnce bir nesne ne için kullanılabilir-kürdan, boru temizleyici?
- Metal bir nesne ne için kullanılabilir-bir ısıtıcı parçası, elektrik iletkeni?
- Bükülebilir bir nesne-Mantar açacağı, olta iğnesi?
- Keskin bir nesne-bir silah, bir kağıt kesici?

2.4.8.7 Morfolojik Analiz

Morfolojik analiz, farklı boyutlardaki özelliklerin kombinasyonu için bir matris sisteminin kullanımını içerir. Özetle, zorunlu ilişkiler ve özellik listeleme tekniklerinin prensiplerini birleştirir. Morfolojik analiz kombinasyonun basit prensibini temel alır: Her birinin m tane özelliği olan n tane eleman varsa, özelliklerin $m \times n$ tane olası kombinasyonu vardır. Örneğin, bir atacın, şekil(yuvarlak veya kare), malzeme(metal veya plastik) ve kalınlık(kalın veya ince) gibi elemanları olabilir. Bu özellikler sekiz farklı kombinasyon oluşturur. Yuvarlak, plastik, ince veya kare, metal, kalın bir ataç üretilebilir.

Ekonomik sipariş miktarı modeli varsayımlarının özelliklerinin kombinasyonları morfolojik olarak farklı olası modeller ortaya çıkarır. Örneğin, talep (deterministik veya stokastik), stok yetersizliği (yok, kayıp satış veya sonradan karşılama), sipariş maliyetleri(sabit, sipariş miktarına bağlı) gibi özellikler $2 \times 3 \times 2 \times 2 = 24$ farklı model ortaya çıkarır.

Çözüm alternatifleri üretildikten sonra hangi alternatifin uygulanmak üzere seçileceği belirlenir. Çözüm alternatifleri önce uygulanabilirlik açısından değerlendirilir. Bunun için kullanılacak değerlendirme ölçütleri Zaman ufku ve Çözebilme yeteneği'dir. Zaman ufku çözümün hedef süresi içinde uygulanıp uygulanmayacağı ile ilgilidir. Bir hedefin süresi 3 ay iken, çözümün uygulanma süresi 4 ay ise bu çözüm alternatifler kümesinden çıkarılır. Çözebilme yeteneği ise çözümün hedef boşluğu büyüklüğüne eşit veya ondan büyük olmasını gösterir. Örneğin kusurlu oranı % 5'ten % 3'e indirilmesi isteniyorsa, hedef boşluğunun büyüklüğü % 2'dir. Eğer çözüm % 1'lik indirme sağlıyorsa çözüm alternatif kümesinden çıkarılır.

2.4.9 Stratejinin Uygulanması

Stratejik planlama işlemindeki son adım stratejinin uygulanmasıdır. En iyi stratejiler bile, eğer seçilen strateji yönetim tarafından onu uygulamak için programlara, politikalara ve öteki uzun ve kısa vadeli planlara aktarılmasında başarılı olunamazsa boşa gidebilir (Robbins,1984). Kurumdaki yöneticilerin tamamı kurum stratejisini ya da strateji içindeki rollerini iyi kavrayamazlarsa, stratejinin ancak alt bölümlerinden yararlanılacağı bilinmelidir (Thompson,1987). Stratejinin herhangi bir parçasının başarmaması, çalışmaların tamamının boşa gitmesine sebep olabilir.

Kurum stratejilerinin uygulanması, yönetimin tüm faaliyetlerini ve fonksiyonlarını ilgilendirir. Stratejinin uygulanması aynı zamanda fonksiyonel stratejilerin belirlenmesini ve kaynakların geliştirilmesini de gerektirir (Akdemir,1992).

2.5 Stratejik Planlamanın Yararları

Stratejik planlama kavramı 1960'lı yılların ortasında gündeme geldiği zaman, kurum yöneticileri, her faaliyet alanında rekabetçi olan stratejileri kurmak ve yerleştirmek için en iyi yol olarak stratejik planlamayı benimsediler. Stratejik planlama her türlü aktiviteye uygulanabilmesine rağmen herşey demek değildir. Stratejik planlamayı stratejik düşünceden ayırmak gerekir. Birincisi analiz, ikincisi ise sentezdir (Mintzberg,1994). Stratejik planlamanın önem arzeden yararları aşağıdaki başlıklarda incelenmiştir.

2.5.1 Değişen Çevreye Uyum Sağlamak

Çevrenin sürekli değişmesi, özellikle son yıllarda kolay ulaşılamayan bir hıza erişmesi, stratejik planlamayı benimsemek için yeterli bir nedendir. Çevredeki değişikliklere adapte olamayan kurumların önemini yitireceği, hatta misyonunun sona ereceği kaçınılmaz bir gerçektir. Stratejik planlama, değişikliklerin kuruma getirilmesinde ve gelişmeye uyum sağlanmasında güçlü bir araçtır.

2.5.2 Bilimsel ve Teknolojik Gelişmeleri Takip Etmek

Bilimsel ve teknolojik gelişmeler değişen çevrenin bir parçasıdır. Özellikle bilgi teknolojisindeki ve haberleşmedeki gelişmeler o kadar hızlı olmaktadır ki, mevcut gelişme hızı ile değişimlere adapte olmak mümkün olamamaktadır. Dünyanın bir bölgesinde yaşanan gelişmeler ve değişiklikler, televizyon kanalları, uydular, basın ve bilgisayar ağları vasıtasıyla anında başka bölgelerde izlenebilmektedirler. Eskiden gelişme ve değişimlerden haberdar olmadığı için, toplumların içinde bulunduğu duruma razı olmaktan başka çaresi yokken, artık çevredeki gelişmeler yakından takip edilebildiği için, toplumların eğilim ve talepleri de değişmektedir. Kurumlar, toplumun ve kamu oyunun ihtiyaçlarına cevap verebildiği ölçüde ayakta kalabileceklerdir. Stratejik planlama, kurumun geleceği konusundaki riskleri ve tehditleri ortadan kaldıracabilecek ya da en aza indirebilecek bir dizi önlem alınmasını sağlamakta ve gelişmeye uyumu kolaylaştırmaktadır.

2.5.3 Sistematik Düşünmek

Politikasını günübirlik kararlara göre oluşturan yöneticiler kurumun amaç ve faaliyetlerini geliştirmek istedikleri zaman farkına varmadan kurumun çöküşünü hazırlayabilirler. Oysa stratejik planlama, sistemli düşünülmesinde ve karar alma sürecinde kurum yöneticilerine büyük ölçüde yarar sağlayacaktır. Çünkü, stratejik planlama, sistemli düşünmeyi gerektirir.

Değişikliklerin ve yeniliklerin kabullenilmesinde karşılaşılan ilk tepki daima, yeniliklere karşı koyma şeklinde olmaktadır. Ancak, stratejik planlama ile bu değişimlere insanlar daha önceden hazırlanırlarsa, karşı koyma hareketi çok kolay atlatılarak olumlu yöne çekilebilmektedir.

2.5.4 Yönetimde Etkin Olmak

Çevrenin, teknolojik gelişmelerin, ana politikaların, amaçların ve hedeflerin incelenmesi ve bunlara ulaşabilmek için gerekli stratejilerin tayini, üst yönetim için vazgeçilmemesi gereken yönetim faaliyetleridir. Daha fazla alternatifi keşfederek, daha iyi ve hızlı kararlar almak ve böylece etkin planlar yapmak stratejik planlama ile kolaylaşır. Bu yolla zamanında bilgi sahibi olunacağı için gelecekte kurumun karşılaşacağı olumsuzluklar engellenebilir. Yöneticiler etkili ve başarılı bir çalışma temposu içerisinde yönetim faaliyetlerini sürdürebilmek için, sistemli düşünmek ve karar almak zorundadırlar. Bu sebeple, sistemli düşünmeyi gerektiren stratejik planlama, bir yönetim şekli olarak uygulanabilir.¹

BÖLÜM 3. STRATEJİK YÖNETİM

3.1 Stratejik Yönetimin Tanımı

Değişimin sürekli artan yoğunluğunda, kurumlar etkinliklerini ve verimliliklerini artırabilmek için çeşitli yönetim şekillerini ve tekniklerini uygulamak zorundadırlar. Özellikle son yıllarda yaşanan ekonomik, sosyal ve politik yapıdaki değişimler sebebiyle, kurumların çevrelerine uyum sağlayabilmeleri, değişimden yararlanabilmeleri, beklenmedik olaylardan enaz etkilenmeleri, gelişebilmeleri ve sürekli başarılı olmaları, uygulanacak yönetim sistemine bağlıdır. Günümüzün bu hızlı değişimleri ile başa çıkabilmek için, işletmeler değişimi yönetmeyi öğrenmelidirler. Çevredeki değişimlere paralel olarak işletmedeki değişimleri gerçekleştirmede en büyük yükü yönetim taşımaktadır.

Yönetim üzerinde bir otorite olan Peter Drucker'a göre üst yönetimin görevleri;

- Stratejiyi belirleyip uygulamaya koymak, yani, stratejik planlama yapmak.
- Kurumun standartlarını belirlemek.
- Personel teminini, organizasyonunu ve eğitimini sağlamak.
- Kurumun çevresi (kurumun sahipleri, bankalar hizmet verdiği kişiler veya müşterileri) ile olan ilişkilerini yürütecek yöneticilerin görev ve sorumluluklarını belirlemek.
- Önemli günlerdeki kutlama törenlerine ve sosyal etkinliklere katılmak.
- Önemli krizlerde ayakta kalabilmek için gerekli hazırlıkları yapmaktır.

Stratejik yönetimde, yöneticilerin, kurumun uzun vadede yönünü ortaya koyarak, belli hedefleri tesbit etmeleri, iç ve dış etkileri dikkate alarak bu hedeflere ulaşmak için stratejiler geliştirmeleri ve seçilen hareket planlarının sorumluluğunu almaları gerekir (Thompson,1987). Stratejik yönetim, bir kurumun gelecekteki yönetiminin belirlenmesi ve kurumun uzun ve kısa dönem amaçlarını gerçekleştirmek için amaçlanan kararların uygulanmasıyla ilgilidir (Gardner,1986).

Yapısal değişikliğe yönelik kararların alındığı yönetim türü stratejik yönetimdir (Akdemir,1992). Stratejik yönetimle, stratejilerin planlanması için gerekli araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçme faaliyetlerinin yapılması, planlanan stratejilerin uygulanabilmesi için kurum içinde her türlü yapısal ve motive edici tedbirlerin alınarak yürürlüğe konması ve stratejilerin amaçlara uygunluğu açısından kontrol edilmesi sağlanmaktadır. Ayrıca seçilen hareket planlarını yürütmek için sorumluluk alan üst yönetimin yürüttüğü faaliyetlerinin toplamı stratejik yönetimin parçasıdır (Thompson,1987).

Tablo 3.1 Stratejik Yönetimin Tarihi Gelişimi (Grant, 1995)

	1950'ler	1960'lar	1970'ler	1980'ler	1990'lar
Ana Tema	Bütçe, planlama ve kontrol	Şirket planlama	Şirket stratejisi	Rekabet ve sektör analizi	Rekabet üstünlüğü
Odak Noktası	Bütçeler yoluyla mali kontrol	Planlı büyüme	Portföy planlaması	Sektör ve pazar seçme, bunlar arasında yerini belirleme	Şirketin rekabet üstünlüğü alanları, stratejinin dinamik bir görünümü
Temel Kavram Ve Teknikler	Mali bütçeleme, yatırım planlama, proje değerlendirme	Piyasa tahminleri, çeşitlendirme ve sinerji analizi	Portföy planlamasının bir unsuru olarak stratejik iş birimleri, tecrübe eğrileri, pazar payı dönüşümleri	Sektör yapısının analizi, rekabet analizi	Kaynak analizi, örgüt kapasitesi ve yeterliliğinin analizi, cevap verebilme ve ilk yumruk avantajı
Örgütsel Göstergeler	Şirketin kilit fonksiyonu olarak finansal yönetim	Planlama bölümlerinin geliştirilmesi, çok çeşitlendirilmiş yapının doğuşu	Stratejik kontrol ve finansal bütünleşme, şirket bölümleri ile merkez arasında bir diyalog olarak stratejik planlama	Cazip olmayan şirket birimlerinin tasviyesi, aktif varlık yönetimi	Şirketin yeniden yapılandırılması, stratejik birleşmeler, yönetim bilişim sistemleri, insan kaynakları yönetimi ve yeni örgütsel formlar yoluyla örgütsel kabiliyet ve kapasitenin yeniden tasarımı

3.2 Stratejik Yönetim Kavramları

3.2.1 Vizyon

Stratejik yönetimde vizyon, en geniş, en kapsamlı, en genel amaçları içerir. İşletme vizyonu, tüm çalışanların paylaştığı işletmenin geleceğine ait bir resimdir. Diğer bir deyişle vizyon, mevcut gerçekler, umutlar, hayaller, tehlike ve fırsatların biraraya gelmesiyle oluşan bir görüntüdür. (Silva, 1984) Vizyon, bilinçli bir felsefi temel oluşturma, işletme için bir yaşam biçimi oluşturma anlamını da içerir.

Vizyon, geleceğe ilişkin bir tasviri, idealleri ve öncelikleri işletmeyi özel kılan değerleri ve işletmenin varolma nedenini ortaya koyan bir dizi ilke ve değeri içermektedir. (Hariri, 1995)

Vizyonun üç temel öğeden oluştuğu söylenebilir. İşletmeye rehberlik edecek bir yönetim felsefesi, gelecekte sahip olunacak etkili bir imaj ve geleceğin tahmini (Collins&Porras, 1991)

1. Yönetim Felsefesi; işletmeyi, onu oluşturan öğeleri inceleyen; bunları temel amaç ve anlamları açısından irdeleyen düşünce ve değerlerdir. Yönetim felsefesi, işletme vizyonunun başlangıç noktasını oluşturur. Temel inanç ve değerler ve misyon olmak üzere iki boyutu bulunmaktadır. Temel inanç ve değerler, işletme için, hayatta ve işte neyin önemli olduğu, nasıl yürümesi gerektiği, toplum içindeki yeri, neyin iyi veya kötü olduğu gibi ahlaki konuları içerir. Misyon, işletme çalışanlarının ortak amacıdır. Misyon, felsefeyi işletmeyi ileriye götürecek etkili bir amaca dönüştürür.
2. İmaj; insanların belirli bir amaç üzerine yoğunlaşmasını sağlar, vizyonun görünen yüzüdür. Genel amaçlar ve açık tanım ifadesi olmak üzere iki boyutu vardır. Genel amaçlar, temel inanç ve değerlerin dışa yansıyan şeklidir. Açık tanım ifadesi ise misyon ve diğer amaçların gerçekleşmesi durumunda ne olacağının ifadesidir.
3. Geleceğin Tahmini; pazarın sahip olduğu teknolojik, demografik, yasal ve sosyo-kültürel eğilimlerin derinlemesine incelenmesini ve yorumlanmasını gerektirir. Vizyonun veri temellerine oturtulmasını sağlar.

3.2.2 Misyon

Misyon, en genel tanımıyla, işletmenin var olma nedenidir. Misyon, vizyona ulaşmada önemli bir araçtır.

İşletme yönetimi açısından misyon, işletme çalışanlarına bir yön çizmesi ve anlam kazandırması amacıyla belirlenmiş, işletmeyi diğer işletmelerden ayırtmaya yarayan uzun vadeli bir görev ve ortak değerdir.

Stratejik yönetimde misyon, iki farklı anlamda kullanılmaktadır. Birinci tanımda misyon işletme stratejisi içinde tanımlanmış bir görev anlamında kullanılırken, ikinci tanımda felsefi ve ahlaki bir içerik kazanmaktadır. Ortak görev anlamında misyon, işletmenin pazarını açıklar ve ona yönelik hedef belirler. “Yaptığımız iş nedir?” ve “Ne olmalıdır?” sorularına verilecek cevabı içerir. Felsefi ve ahlak anlamında misyon ise, kültürel bir birlik sağlayan ve herkesin paylaştığı bir değer ya da ortak duygu demektir. (Dinçer, 1998)

Bir misyon ifadesi dört önemli öğeyi içermelidir. (Koch, 1997)

1. Amaç: İşletmenin varoluş nedeni veya işletme amacının özel bir şeklidir. Daha çok soyut bir nitelik taşır ve bütün çalışanların ortak bir değeri olarak ortaya çıkar.
2. Strateji: İşletmenin yönüne ve rekabete yönelik kararlarını içerir.
3. Değerler: Şirket çalışanlarının inandığı ve önem verdiği ilke ve öncelikleri içerir.
4. Davranış Standartları: Rekabeti ve değer sistemini destekleyen politika ve davranış biçimleridir.

Tablo 3.2’de Spor malzemeleri üreten bir şirketin değer, imaj, vizyon ve misyon ifadeleri yer almaktadır.

3.2.3 Strateji

Strateji de vizyon gibi işletmenin geleceği ile ilgilidir. Vizyon soyut bir gelecek tanımlaması yaparken, strateji daha somut bir istikamet gösterir. Strateji ile vizyon arasında hiyerarşik bir ilişki vardır; seçilen stratejiler işletme vizyonunun gerçekleşmesine yardımcı olur. Strateji tanımında başarılabacak amaçlara yönelik kaynak ve araçlar da yer alır.

Tablo 3.2 Spor malzemeleri üreten bir şirketin vizyon ve misyon ifadeleri

<i>Giro Sport Design'ın Vizyon ve Misyon İfadeleri</i>	
<i>İnanç ve Değerler</i>	• İlk ve önemli şey müşterinin tatminidir. • Büyük bir şirket olabilmek mükemmel mamuller üretmeyi gerektirir. • Verilen sözler tutulmalıdır. • İş savsaklanamaz; ayrıntıları tam ve doğru olarak yerine getir. • Takım çalışması esastır. • Görünüm önemlidir, bütün mamullerimiz mükemmel görünmelidir. • Yenilikçi ve üstün kaliteli olmayan ürün üretmenin mazereti yoktur.
<i>İmaj</i>	Amacımız 2000 yılında bisiklet sanayinin en gözde şirketi olmaktır, tıpkı Nike'ın spor ayakkabılarında ve Apple'ın bilgisayarda olduğu gibi...
<i>Vizyon İfadesi</i>	Dünyanın en iyi binicileri, dünya çapındaki yarışmalarda bizim ürünlerimizi kullanıyor olacaklardır. Fransa turunu kazananlar, dünya şampiyonları ve olimpiyatlarda altın madalya kazananlar bizim kasklarımızı giyerken kazanacaklar. Müşterilerimizden, "Bu iş alanında çalıştığınız için teşekkür ederiz, sizin kasklarınızdan biri benim hayatımı kurtardı" şeklinde telefon ve mektuplar alacağız. Çalışanlarımız şimdiye kadar çalıştıkları en iyi iş yeri olduğunu hissedecekler. İnsanlara bisiklet işinde en büyük ve en gözde şirketin hangisi olduğu sorulduğunda, büyük bir kısmı "Giro" diyecek.
<i>Misyon İfadesi</i>	Giro, yenilikçi ve üstün kaliteli mamulleri vasıtasıyla insanların yaşantılarını iyileştirerek, toplum üzerinde olumlu etkiler yaratmak için çalışır.

Strateji, işletmeye yön vermek ve rekabet üstünlüğü sağlamak amacıyla, işletme ve çevresini sürekli analiz ederek uyum sağlayacak amaçların belirlenmesi, faaliyetlerin planlanması ve gerekli araç ve kaynakların yeniden düzenlenmesi süreci olarak tanımlanmaktadır.(Dinçer,1998) Bu tanımda strateji, işletmenin hangi alanlarda faaliyette bulunması, hangi amaçlara hangi araçlarla ulaşması ve hangi davranış kalıplarına uyması gerektiğini belirleyen bir kavram olarak düşünülmüştür. İşletmenin genel anlamdaki yönü, ölçülebilecek amaçları ve bunlarla ilgili araç ve yöntemler stratejinin belirleyici özelliklerindendir. Bu özellikleri şekillendiren faktör olarak dış çevre esas alınmaktadır, çünkü dış çevrenin değişimi karşılıklı bağımlılık sebebiyle işletmenin de değişimini ve çevreye uyum sağlamasını gerekli kılmaktadır. Strateji çevrede meydana gelen değişimin yapıcı bir unsur haline getirilmesinde işletmeye yardımcı olan bir araçtır. Tanımdaki “gerekli araç ve kaynakların yeniden düzenlenmesi” ifadesi ile stratejinin çevre değişimlerini işletmenin, yapı, kültür, kabiliyetler, süreç ve tarzlar gibi iç unsurlarına yansıtmadaki işlevi vurgulanmaktadır. İç unsurlarla strateji arasındaki uyumsuzluk uygulamanın başarısını olumsuz yönde etkiler.

Tablo3.3’de paketlenmiş tüketim maddeleri üreten bir şirkete ait misyon, amaç ve stratejiler görülmektedir.

3.2.4 Politika

İşletme yönetiminde politika, yöneticilere karar vermelerinde rehberlik eden bir ilke veya ilkeler dizisi olarak tanımlanır (Kempner,1980). Bu ilkeler yöneticilere alacakları kararlarda ve yapacakları faaliyetlerde yol gösterir, belirlenmiş amaçlara ulaşmak için genel bir plan oluşturur. Politika yöneticilere, “X tipi bir durumla karşılaşıldığında A veya C şeklinde değil, B şeklinde davran” gibi bir tercih sunar.

Politikalar işletmenin her kademesindeki amaçların gerçekleştirilmesiyle, kullanılacak araçların ve ortaya konulacak hareket tarzlarının seçilmesi ile ilgilidir. Politikalar amaç ve araçlara sınırlar çizerler; bu sınırlar yöneticiye karşılaştığı durumlarla ilgili olarak karar almada yardımcı olur. Mesela satın alma kararını verirken, “en iyi üç kaliteden fiyatı düşük olanı tercih etme politikası”, tekliflerin öncelikle kalite açısından sıralanması ve en üst sıradaki üç mamulden fiyatı en düşük olanın alınmasını gerektirir.

Tablo 3.3 Paketlenmiş Tüketim Maddeleri Üreten Bir Şirkete Ait Misyon, Amaç ve Stratejiler

Misyon	Şirketimizin misyonu, dünya çapındaki kilit pazarlarda en büyük Pazar payı ile gıda ve paketlenmiş tüketim maddelerinde lider olmaktır. Biz büyüme potansiyeli olan, pazara duyarlı ve üstün kaliteli mamuller üretir ve pazarlarız.
Amaçlar	Büyüklik, yani bazı rakamlara dayalı ölçeklerle en büyük olmak, tek başına liderlik anlamına gelmez. Hacim ve ölçek üstünlüğü daha önemli üstünlükleri başarmaya yardımcı olduğu müddetçe büyük bir firma olmayı amaçlıyoruz. Lider şirket, kendi hissedarlarının en önemli mali aktörü olmalıdır. Güvenilir, makul ve rakiplerimizden daha yüksek mali kazançlar sağlamalıyız. Ürünlerimiz çok yüksek kalitede olmalı, önemli pazar bölümlerinde rekabet etmeli ve en büyük pazar paylarına sahip olmalıdır. Çalışanlarımız ve süreçlerimiz en üstün kabiliyette ve değişen çevre şartlarına uygun olmalıdır. Çalışanlarımıza ve müşterilerimize karşı, yüksek sorumluluk duygusuna sahip bir firma olmalıyız.
Stratejiler	Şirket için büyümeyi artırıcı yatırım yap. Yatırım harcamalarını önemli ürün pozisyonlarında pay kapma ve birim hacim büyüklüğünü artırmak için stratejik fırsatlara yönelt ve odakla. Bütün ürün gruplarında en düşük maliyete ulaşmaya çalış. Kaliteden taviz vermaden, satışlardan elde edilen gelirleri artırmak ve maliyeti sürekli olarak düşürmek için şirketteki tüm işletme etkinliklerini ve maliyet yapılarını ölç ve üzerinde önemle dur. İşler arasındaki sinerjik etkiyi gözet ve marka bağımlılığını sağla. Marka pozisyonları üreterek ve yaygınlaştırarak büyümeyi sağla, işler arasında sinerji geliştirerek, geri dönüşü hızlandır ve artır. Oluşturulan ürünler, markalar ve pozisyonlar için çapraz dağıtım kanalları geliştir. Çapraz kanal dağıtımı ile birim hacim ve satışlardaki getiriye artır.

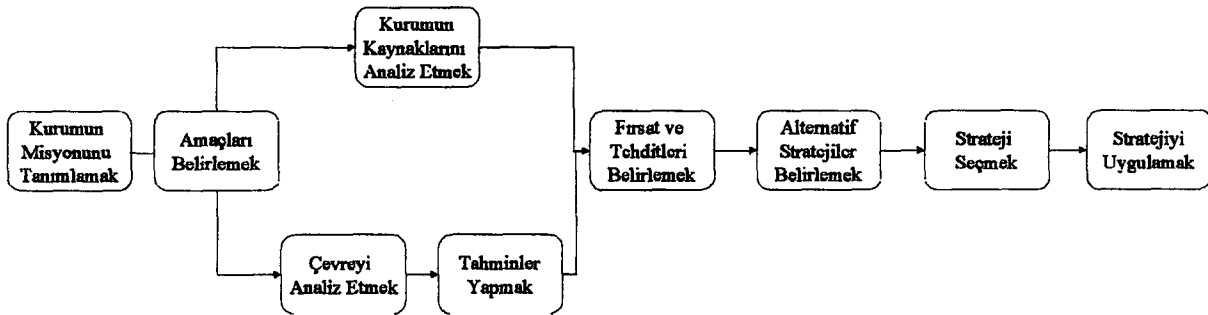
3.3 Stratejik Yönetimin Uygulanması

Stratejik yönetim, etkili stratejiler geliştirmeye, uygulamaya ve sonuçlarını değerlendirerek kontrol etmeye yönelik kararlar ve faaliyetler bütünü olarak tanımlanabilir.

Stratejik yönetim için özellikle faaliyette bulunulan sektörün analizi ve rekabet yapısının incelenmesi önemlidir. Stratejik yönetimle pazar çekiciliğinin analizi, işletmenin kaynaklarının belirlenmesi, işletme ve varsa her bir stratejik iş birimi için uygun stratejilerin seçilmesi, işletme içinde her birim ve kademe ile bütünleştirilerek uygulanması ve nihayi sonuçların kontrol edilerek değerlendirilmesi yoluyla işletmenin uzun dönemli başarısı artırılmaya çalışılmaktadır.

Stratejik yönetim için uygulanması gereken adımlar;

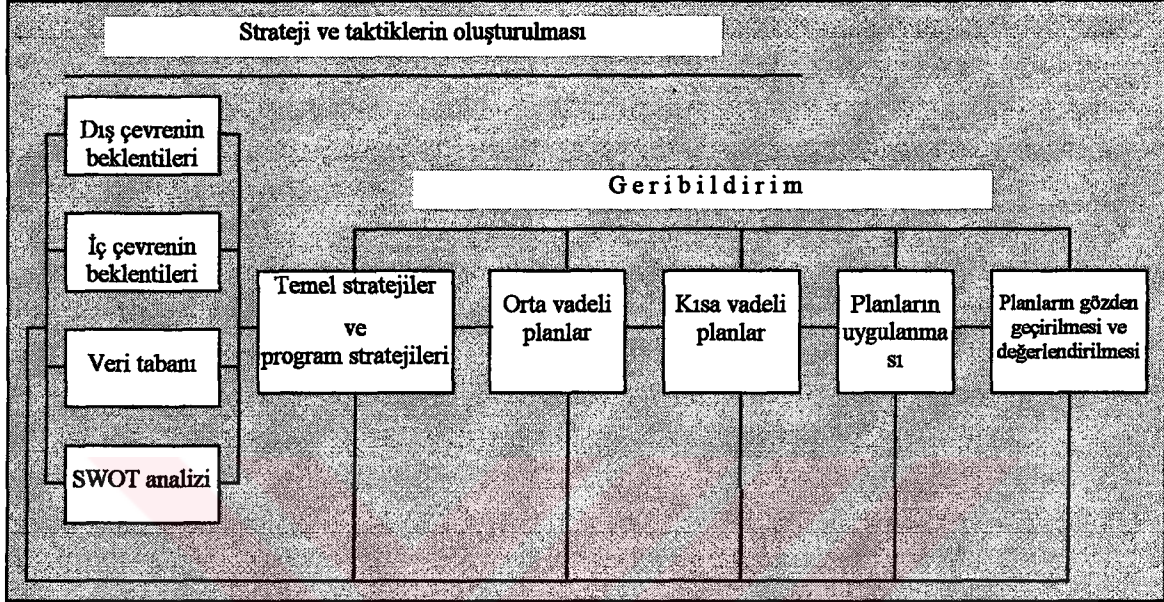
1. İşletmenin dış çevresini gözlemlemek,
2. Çevredeki değerlendirilecek fırsatları ve kaçınılması gereken tehlikeleri belirlemek,
3. Dış çevreye bakarak işletmenin zayıf ve güçlü yönlerini değerlendirmek,
4. Misyon ve hedefleri oluşturmak,
5. Misyon ve hedeflere ulaşmak için gerekli stratejileri belirlemek,
6. Stratejileri değerlendirmek ve seçim yapmak,
7. Uygulamayı başlatmak ve izlemek



Şekil 3.1 Stratejik Planlama süreci

Stratejik yönetim süreci, stratejik planlama, orta vadeli planlama ve programlar, kısa vadeli planlama, uygulama ve son olarak gözden geçirme faaliyetlerini içerir. Şekil 3.1'de görülen stratejik planlama süreci sonucu ortaya konan temel stratejiler ve program stratejileri üzerine kurulan faaliyetlere odaklanılır.

Temel stratejideki misyon, ürün, pazar ve iş alanları; amaçlar, ürün kalitesi, topluma hizmet, ahlaki değerler ile ilgilidir. Hedefler sayısal değerlerle ifade edilen ölçütlerdir. Politikalar kaynakların tahsisi ve daha ayrıntılı politikaların oluşturulması için izlenecek yolların belirlenmesi ile ilgilidir.



Şekil 3.2 Stratejik Yönetimin Uygulanması

Şekil3.2’de genel akışı görülen stratejik yönetim süreci işletme stratejisinin geliştirilmesi ve tanımlanması, stratejilerin uygulanması ve stratejilerin değerlendirilmesi olmak üzere üç aşamadan oluşmaktadır.

3.3.1 Stratejilerin Geliştirilmesi

Stratejik yönetimin ilk safhasında işletmenin mevcut durumunun değerlendirilmesi, iç kaynak ve yeteneklerin analizi ve planların geliştirilmesi sözkonusudur. Stratejik planların geliştirilebilmesi için çevredeki değişimlerin takip edilmesi, fırsat ve tehditlerin gözönüne alınarak gerçekleştirilmek istenen amaçların belirlenmesi gerekir. Stratejilerin geliştirilmesi başlıca üç kademedede gerçekleşir.

1. Dış Çevre Analizi: işletmenin dış çevresindeki değişme ve gelişmelere bağlı olarak işletmenin karşı karşıya kalacağı fırsat ve tehditlerin önceden tahmin edilmesine yönelik çalışmalardır. Çalışmalar kapsamında çevrenin mevcut yapısı belirlenir ve gelecekteki durum tahmin edilerek işletme üzerindeki muhtemel etkileri öngörülür.

2. İşletme İçi Kaynak ve Kabiliyetlerin Analizi: Dış çevredeki gelişmelerden ne kadar faydalanılabileceğinin belirlenmesi için işletmenin sahip olduğu yetenek ve kaynakların belirlenmesine yönelik çalışmaları içerir.
3. Stratejik Amaçların, Değer ve Önceliklerin Belirlenmesi: İşletme içindeki üç sorumluluk düzeyine göre ulaşılmak istenen amaçlar, hedefler, değer ve öncelikler ortaya konur.

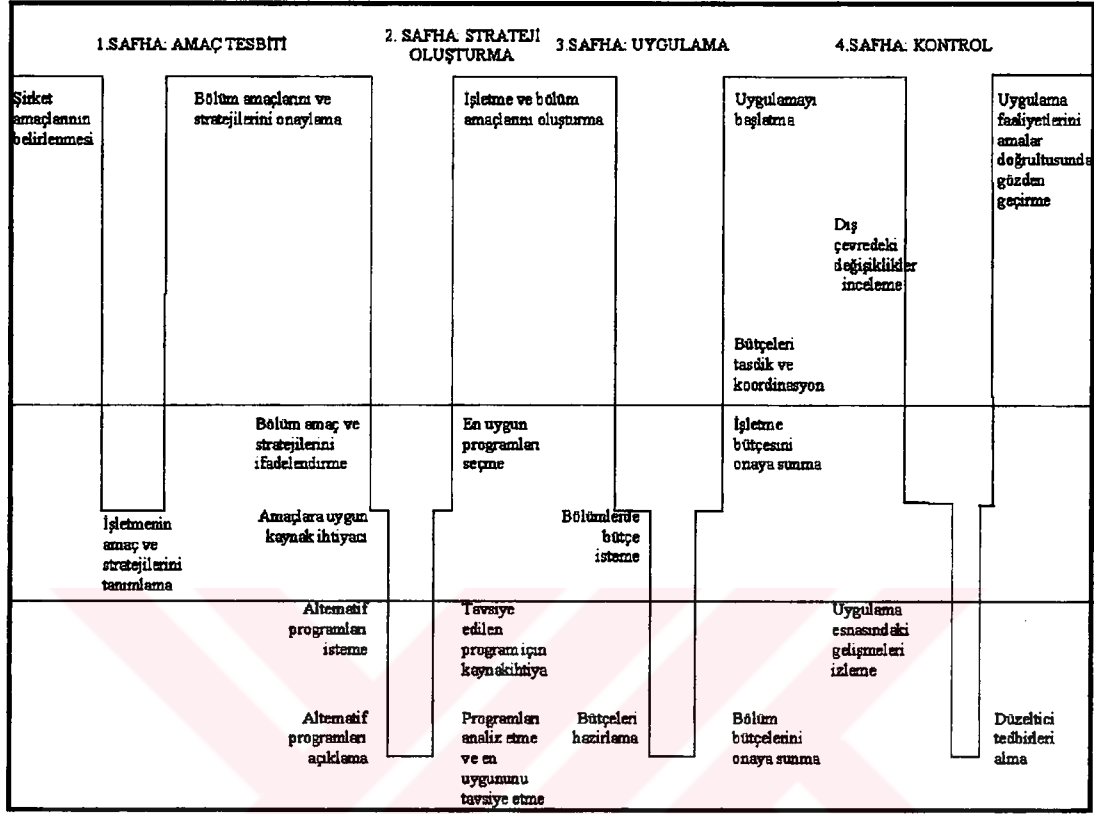
3.3.2 Stratejilerin Uygulanması

Seçilen stratejilerin başarısı işletmenin mevcut kaynak ve yetenekleri, yapısı, politikaları ve yönetim sistemi ile sınırlıdır. (Dinçer, 1998) Bu nedenle işletme içinde stratejilere uygun düzenlemeler yapılmalıdır.

Uygulama süreci, seçilen stratejilere uygun olarak hazırlanan planların gerçekleştirilmesi için yapılacak her türlü faaliyeti içerir.(Şekil 3.3) Uygulama sürecinde birbiri ile ilişkili birçok faaliyet yer almaktadır; (Jauch&Glueck,1989)

- Stratejiler tanımlandıktan sonra bir bütün olarak işletmenin her kademesinde ölçülebilir amaçlar haline getirilir.
- Merkezi görev yerleri belirlenir ve stratejik iş birimleri tanımlanır.
- Gerekliyse organizasyonel yapı yeniden düzenlenir.
- İletişim için yöntemler ortaya konur.
- İşletme bölüm ve iş birimlerine kaynak tahsisi yapılır.
- İşletme ve bölüm politikaları belirlenir.
- Yöneticilerin her birinin amaçları açıklanır.
- Başarıyı ölçmede kullanılacak usul ve teknikler belirlenir.
- Bilgi toplamak ve işletmeyi değerlendirmek için kullanılacak yönetim bilişim sistemi kurulur.
- Teşvik ve ödüllendirme sistemleri açıklanır.
- İşletme değerlerine yönelik eğitim verilir.
- Kontrol mekanizmaları ve yeterlilikleri gözden geçirilir.

- Sonuçlar belirlenir, tanımlanır ve beklenen durumla arasındaki farklar belirlenerek geribesleme sağlanır ve düzeltici faaliyetler gerçekleştirilir.



Şekil 3.3 İşletmelerde Strateji Geliştirme ve Uygulama Süreci

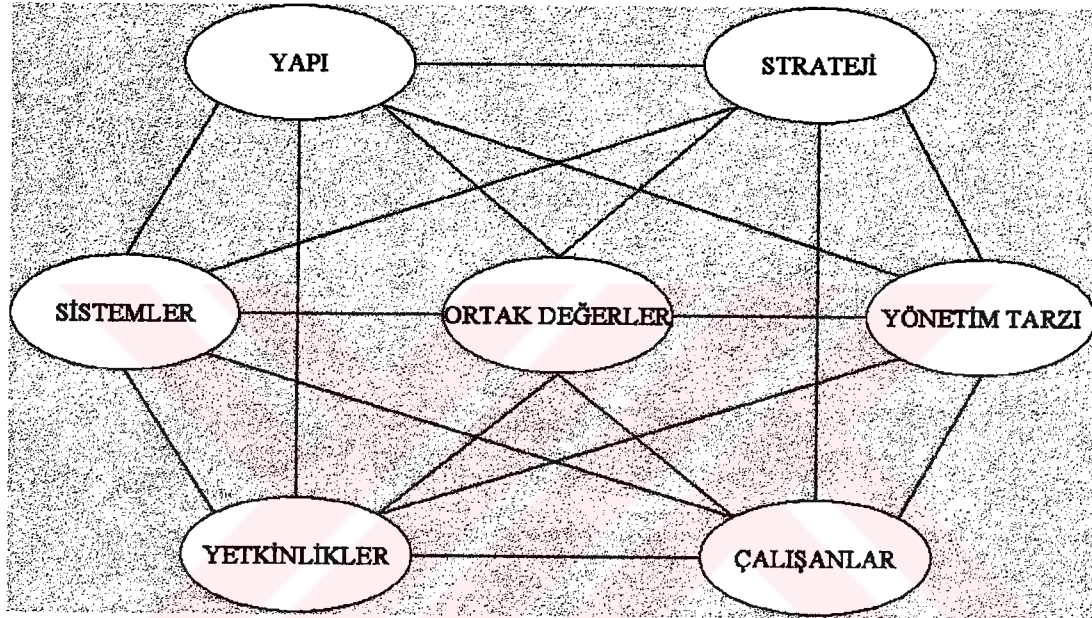
Stratejik yönetim süreci, üst kademelerden başlayarak alt kademelere doğru hareket eder. İşletmenin stratejik yönünü belirlemek üst kademe yönetimin sorumluluğunda olmasına rağmen iç ve dış çevre hakkındaki bilgiler, daha çok bölüm yöneticilerinden ve diğer yönetici gruplardan elde edilir. Stratejik yön belirlendikten sonra aşağıya doğru haberleşilir ve amaçların oluşturulması, stratejinin şekillendirilmesi ve uygulanması strateji geliştiren kademedен değil sorumluluk kademelerinden başlar.

Uygulama süreci gerçek anlamda planların hazırlanması ve yürürlüğe konmasıyla başlar. Stratejik amaçların başarılması için işletme stratejileriyle ilgili stratejik planlar hazırlanırken fonksiyonel stratejilerin yürütülmesi için taktik planlar düzenlenir.

Kaynak tahsisi, hangi bölüme, stratejik iş birimine veya faaliyet programına ne kadar para sarfedileceğinin, hangi araç gereçlerle ve kimler tarafından işlerin

yürütüleceğinin belirlenmesi işlemleridir. Kaynak tahsisi ile ilgili kararlar verilirken portföy matrisleri veya bütçeler araç olarak kullanılır.

Bir stratejinin başarıyla uygulanabilmesi işletmenin bütün olarak onu desteklemesine bağlıdır. Bu destek ve uyum sağlanamadığı sürece stratejinin başarısından söz etmek mümkün olmayacaktır. İşletme içinde stratejik uyum için aralarında etkileşim ve bağlılık bulunan yedi öğeden söz edilebilir. Bu öğeler arasındaki ilişkiler Şekil 3.4'te görülmektedir.(Waterman, 1982)



Şekil 3.4 Stratejik Uyum Öğeleri

1. Strateji; kendi pazarı içinde durumunu iyileştirme ve rekabet üstünlüğü kazanmak, için amaçlanmış faaliyetler dizisi ve bunlara kaynak tahsisi,
2. Yapı; kimin kime bilgi vereceğini ve görevlerin nasıl dağıldığını gösteren organizasyonel şema,
3. Sistemler; işletmenin günlük işlerini nasıl yaptığını anlatan, bilgi akış sistemi, sermaye bütçeleme sistemi, imalat süreci, kalite kontrol sistemi, abası değerlendirme sistemi gibi süreçler ve iş akışı.
4. Yönetim tarzı; yönetimin zaman ve çaba harcarken veya davranışlarını ortaya koyarken önem verdiği hususlar,
5. Çalışanlar; işletme içinde yer alan insanların genel (demografik vb.) özellikleridir.

6. Ortak Değerler; işletmenin basit amaçlarının ötesindeki, çalışanların çoğunluğu tarafından paylaşılan ortak duygu düşünce ve inançlar,
7. Yetkinlikler; yukarıda sıralanan öğelerin bir türevidir. İşletmenin bir bütün olarak sahip olduğu güçtür.

Stratejilerin uygulanması sadece strateji ve yapı olarak düşünmek yeterli değildir. Yeni stratejileri başarılı bir şekilde uygulamak için işletmeyi bir kültür sistemi olarak tanımlamak ve bu kültür sistemini harekete geçirecek kilit kişi, grup, birim ve süreçleri belirlemek gerekmektedir. Eğer bu birim ve süreçler aynı yöne doğru uyum içinde harekete geçebilirse, işletme stratejik açıdan örgütlenmiş demektir.

Seçilen işletme stratejileri genel ifadeler içerir ve genel yönelimleri ifade eder. Stratejilerin gerçekleştirilebilmesi için işletme çalışanlarının davranışlarına rehberlik edecek uygulama planlarına dönüştürülmeleri gerekir. Bu nedenle uygulama sürecinde öncelikli olarak bölüm stratejileri, taktik ve planları hazırlanmalıdır. Bunların işletme faaliyetleri üzerine etkileri ve sağlayacakları faydalar şunlardır.

- Bölümlerdeki özel karar durumları ve faaliyetler için genel kurallar ortaya konur.
- Bölüm faaliyetlerinin ortak bir sonuca yönelmeleri sağlanır.
- Stratejik uygulamaların sonuçları kontrol edilerek düzeltici tedbirlerin zamanında alınması sağlanır.

Bölüm strateji ve politikaları, faaliyetlerin bütünleştirilmesi ve koordine edilmesi mekanizmasıdır. Bu noktada; amaçlarımıza nasıl ulaşırız, ne kadar sürede gerçekleştirebiliriz, kimlerle çalışmalıyız ve ne derecede etkili olmalıyız gibi soruların cevabı verilir.

3.3.3 Stratejik Sonuçların Kontrolü ve Değerlendirilmesi

Stratejik yönetim uygulamasının son aşaması, seçilen stratejilerle uygulama sonuçlarının karşılaştırılmasıdır. Bu safha aynı zamanda yeni stratejilerin belirlenmesi sürecinin de başlangıcını oluşturur. Sonuçların kontrolü ve değerlendirilmesi yeni stratejiler geliştirilmesi konusunda geribesleme sağlamaktadır. Bu safhanın başarısı gerçekçi değerlendirmelerin yapılmasına bağlıdır.

İyi bir değerlendirme sistemi, etkili haberleşme ve geribesleme ile uygulamanın her safhasında oluşan sapmaları ortaya çıkararak gereken tedbirlerin alınmasını sağlayacaktır.

Stratejik değerlendirme ve kontrol süreci dört adımdan oluşur.

- Başarı ölçütlerinin belirlenmesi
- Uygulama sonuçlarının ve başarılarının ölçülmesi
- Standartlarla gerçekleşen sonuçların karşılaştırılması
- Sorunların çözümü ve düzeltici tedbirlerin alınması

3.3.3.1 Başarı Ölçütlerinin Belirlenmesi

Seçilen strateji, politika ve yöntemlere göre başarı standartlarını, verimlilik ölçütlerini, olurluluk sınırlarını ve kontrol noktalarını belirlemektir. Kontrol noktaları belirlenirken dikkat edilmesi gereken noktalar şunlardır:

- Düzeltici tedbirler için sapmaların zamanında anlaşılması,
- Sürekli gözlem kolaylığı ve verimliliği,
- Ayrıntılı faaliyetlerin gruplar halinde bir defada kontrolünün yapılması,
- Yönetim faaliyetlerinin çeşitli yönlerinin kontrolünün dengeli olmasına yardımcı olacak şekilde oluşturulması.

Her kontrol noktası için bir başarı ölçütü belirlenmeli ve bu ölçütlerin esneklik payları gözönüne alınmalıdır. Oluşturulan standartlar belirli zaman aralıkları ile gözden geçirilmeli ve değişen şartlara uygun hale getirilmelidir.

3.3.3.2 Uygulama Sonuçlarının ve Başarılarının Ölçülmesi

Faaliyetler sonunda ulaşılan durum veya helen yürütülmekte olan faaliyet incelenerek karşılaştırma için gerekli bilgiler toplanır. Ulaşılan sonuçlarla başarı ölçütlerinin karşılaştırılması için gerekli olan bu bilgiler kontrol raporlarıyla elde edilir. Kontrol raporları, gerçekleştirilen sonuçlar ile ilgili bilgi veren raporlardır. Etkili bir kontrol süreci için bu raporların; içerik, şekil, hız, sıklık ve dağılım düzeni gibi unsurlarının önceden tanımlanmış olması gerekmektedir. Tanımlamalar, oluşan sapmaları sorumlu yöneticilere vaktinde bildirecek şekilde düzenlenmiş olması önemlidir.

3.3.3.3 Standartlarla gerekleŖen sonuçların karŖılaŖtırılması

GerekleŖen durumla baŖarı ölçütlerinin karŖılaŖtırılması safhası belirlenen amaçlarla gerekleŖen durum arasındaki boŖluęu belirlemeye yöneliktir.

Uzun vadede elde edilen sonuçlar tatmin edici değilse, stratejik bir boŖluk sözkonusudur. Stratejik boŖluęun varlığı planlama veya uygulama hatalarını iŖaret eder. Eğer problem planlama hatasından kaynaklanıyorsa, stratejik yönetim sürecinin baŖına dönülerek yapılan planlama alıŖmaları gözden geçirilir. İŖletmeini evre ile iliŖkisi, güçlü ve zayıf yönleri, pazarın durumu, rakiplere ait tanımlamalar yeniden incelenmelidir. Daha sonra belirlenen amaçlara göre ortaya konan ölçütler gözden geçirilmelidir. Uygulama hatasından kaynaklanan boŖluklar; hammadde teminindeki darbaoğazlar, grevler, iŖletmenin fiziki ve mali Ŗartlarındaki deęiŖimler veya rgr kültürü ile ilgili faktörlerden kaynaklanırlar.

3.3.3.4 Sorunların zm ve Düzeltici Tedbirlerin Alınması

Stratejik boŖluk ve uygulama hatalarının belirlenmesinden sonra bunların çözümü ile ilgili alternatif tedbirler belirlenir ve bunların arasından en uygun olanı seçilir. Düzeltici tedbirlerin alınması ve uygulanması, hem stratejik yönetim döngüsünün tamamlanmasını hem de yeni bir döngünün baŖlangıcını oluŖturur.

BÖLÜM 4. DENGELENMİŞ PERFORMANS YAKLAŞIMI

4.1 Neden Dengelenmiş Performans Ölçümü?

Yöneticilerin işletme rotasını mükemmelliğe yönltebilmeleri için, çevre ve performans koşullarını değişik açılardan göstergelemeleri ve ölçmeleri gerekir.

Dengelenmiş Performans Yaklaşımı -Balanced Scorecard- (BSC) işletmelerin maliyetleri düşürmek, düşük fiyatlarla rekabet şansı elde etmek gibi kısa dönemli politikalardan uzaklaşarak, müşteriye özel ve katma değer yaratan ürün ve hizmetler vasıtasıyla büyüme fırsatları yaratmalarına destek olmak için ortaya konmuş bir yöntemdir. Bu hedeflere yönelik geliştirilecek stratejileri işletme çalışanlarına anlatmak ve işletme stratejilerine uyumlu bir şekle sokmak için BSC'den yararlanılır.

Çoğu işletme mevcut işlem ve yöntemlerin performansını artırmaya çalışmakta, fakat işletmenin stratejisini başarıya ulaştıracak işlemlerin hangileri olduğu üzerinde durulmamaktadır. BSC, temeli stratejik başarılarından kaynaklanan ölçülerin seçilmesine yardımcı olarak işletmenin başarısını körüklemektedir.

BSC stratejik yönetim biçimi olarak ele alındığında, çok sayıda ölçü arasında neden sonuç ilişkisi kurarak işletmenin izlemesi gereken stratejik yolu çizmekte ve uygulama sonuçlarını izleyerek gelişim sağlamaktadır.

Misyon ve stratejiyi performans ölçümlerine dönüştürmek ve yönetim için bir çerçeve oluşturmak amacıyla BSC yöntemi kullanılabilir. BSC'de finansal hedefler öncelikli olmakla beraber, gelecekte büyümek için gerekli kapasite ve maddi olmayan kıymetlerin gelişimini gözlemlemek için de BSC kullanılır.

Maddi olmayan değerlerin işletme açısından yararları şöyle sıralanabilir:

- Müşteri sadakati: yeni müşteri – yeni pazar sağlayacak ilişkilerin geliştirilmesi,
- Müşteri isteklerine cevap verebilecek yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi,
- Yüksek kalitede ürün ve hizmetin düşük maliyet ve kısa sürede ortaya konması,
- Bilgi teknolojilerinin yaygınlaşması.

Çağımızın işletmeleri olarak nitelendirilen Bilgi Çağı Şirketleri, çapraz fonksiyonel işleyişe sahip, müşteri ve tedarikçilerle yakın işbirliği içinde bulunan global ölçekli işletmelerdir. Bu işletmelerin temel özellikleri teknolojinin hızlı gelişimine ayak uydurabilmeleri ve çalışanların tecrübe ve bilgilerini şirketin bir parçası olarak kabul etmeleridir.

İşletmeler BSC sistemini uygulayarak aşağıda belirtilen faydaları elde etmişlerdir (Kaplan&Norton, 1996);

- Kurumsal stratejinin açıkça belirtilmesi ve fikir birliğinin sağlanması,
- Stratejinin tüm organizasyon çapına yayılması,
- Stratejik amaçların uzun vadeli hedefler ve yıllık bütçe ile bağlantılarının yapılması,
- Stratejik uygulamaların belirlenmesi ve uyumlu bir hale getirilmesi,
- Stratejik denetlemelerin dönemsel ve sistematik bir şekilde gerçekleştirilmesi,
- Stratejiyi değerlendirmek ve geliştirmek için gereken bilgi desteğinin sağlanması.

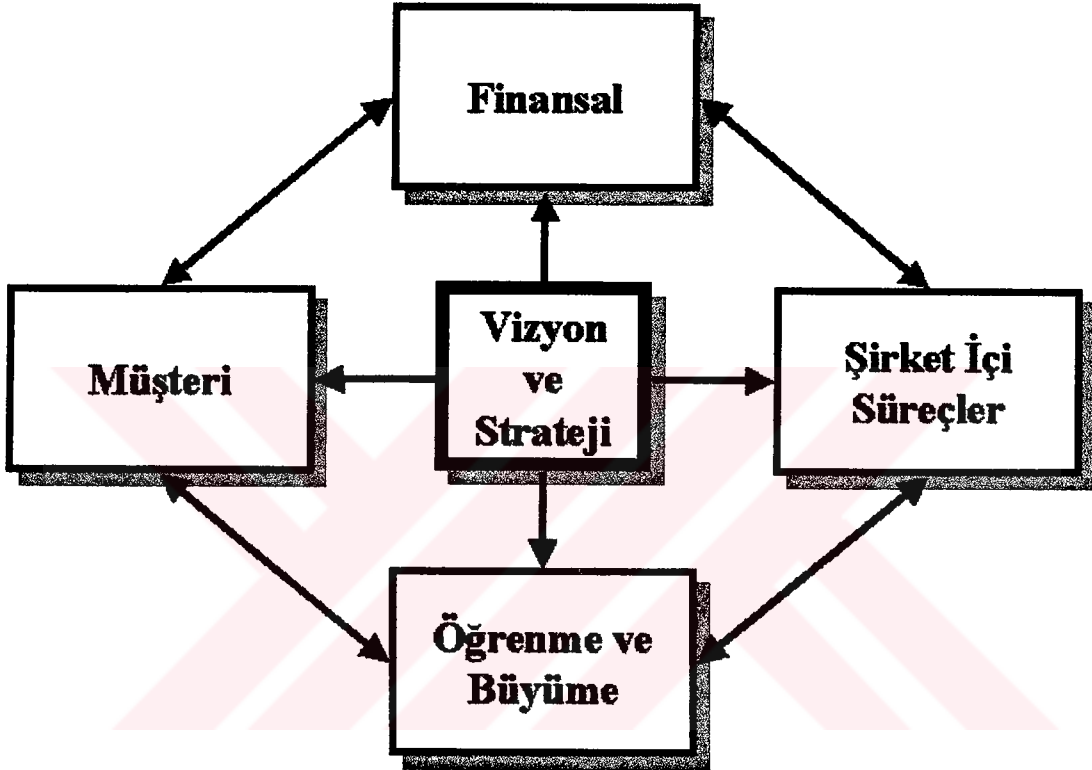
4.2 Dengelenmiş Performans Yöntemi

BSC, organizasyonel performans ölçümü için geliştirilmiş bir yöntemdir.

Etkin bir organizasyonel ölçüm sistemi için;

- Hayati birkaç göstergenin kullanılması,
- Göstergelerin vizyon, değerler ve anahtar başarı faktörleri ile ilişkilendirilmesi,
- Göstergelerin geçmiş, şimdiki ve gelecek performansa odaklanması,
- Göstergelerin ilgi gruplarının ihtiyaçları ile ilişkilendirilmesi,
- Genel göstergelerin tüm organizasyonel seviyelere yayılması ve alt göstergeler ile ilişkilendirilmesi,
- Birden fazla göstergenin birleştirilerek tek bir endeks olarak kullanılması,
- Göstergelerin esnek bir yapıda olması, organizasyonun ve çevrenin stratejilerinin değişmesiyle değişmesi,
- Göstergelerin keyfi değil, araştırmalar sonucu ortaya konan hedeflerle desteklenmesi gerekmektedir.

Geleneksel finansal göstergeler, şirketlerin temel yetenekleri üzerine yoğunlaştığı günümüz koşullarında, yerini kalite, pazar payı, iç ve dış müşteri tatminine dayanan göstergelere bırakmıştır. Bu tür geniş performans ölçüm sistemleri uzun vadeli stratejik amaçları kapsamaktadır. BSC, sadece bir ölçüm sistemi değil, ürünler, süreçler, müşteriler ve pazar gibi kritik alanlarda gelişmeyi motive eden bir yönetim sistemidir.

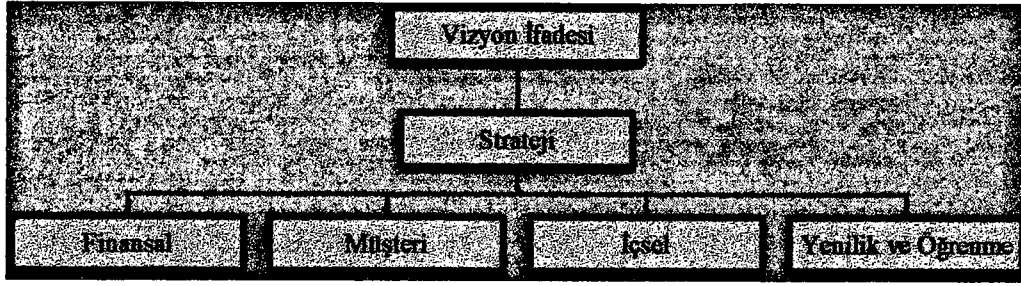


Şekil 4.1 Balanced Scorecard'ın Yapısı

BSC, üst düzey yöneticilere işle ilgili hızlı fakat kapsamlı bir görünüm sunan bir dizi göstergedir. Şekil 4.1'de gösterilen BSC dört temel soruya cevap arar;

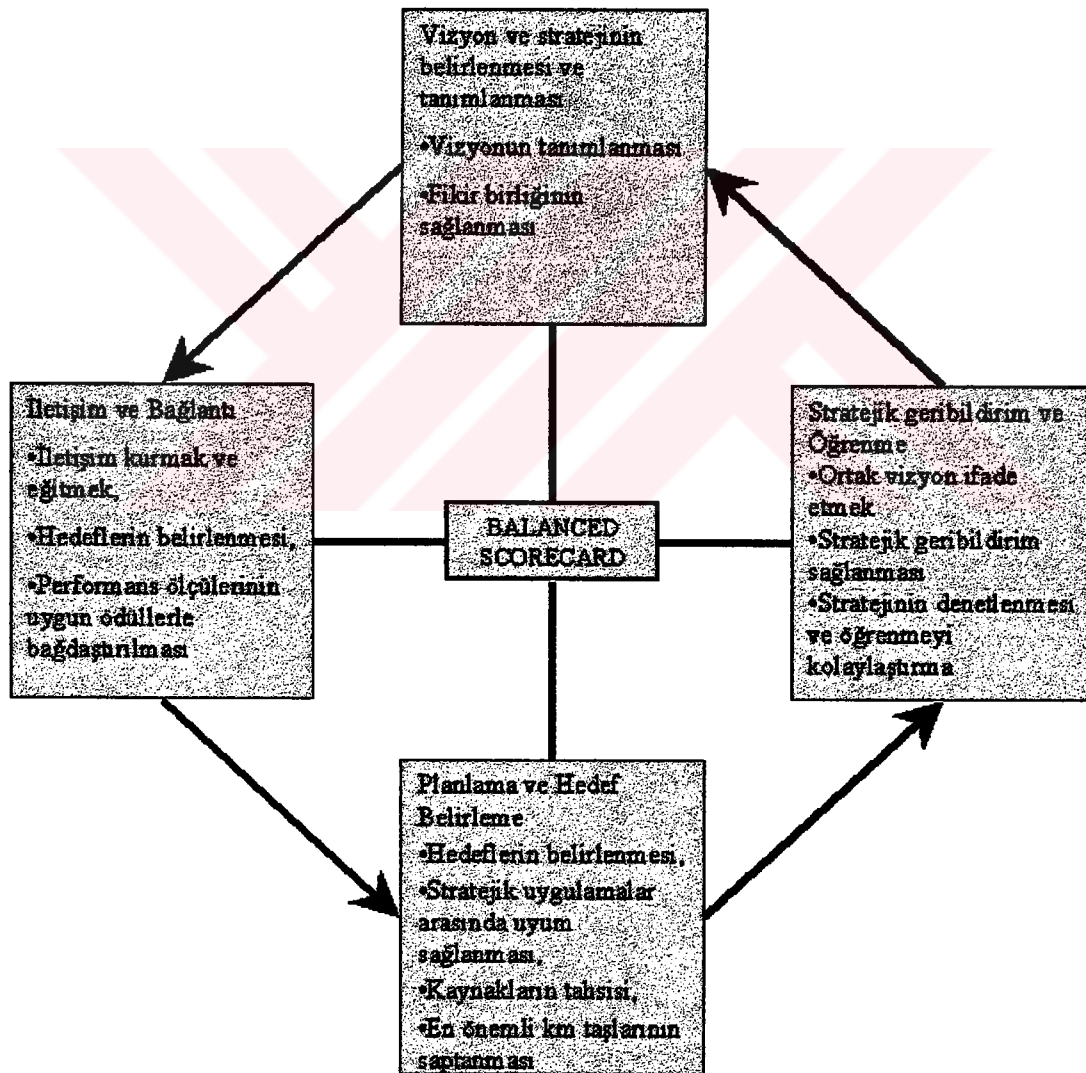
- Müşteri perspektifi; müşterilerimiz bizi nasıl görüyor?
- İç süreçler perspektifi; hangi konuda daha iyi olmalıyız?
- Yenilik-öğrenme perspektifi; gelişmeye ve değer yaratmaya nasıl devam ederiz?
- Finansal perspektif; hissedarlara nasıl bakıyoruz?

BSC, yöneticilere şirketin stratejik amaçlarını bir dizi performans göstergesine dönüştüren bir çerçeve sunar. BSC'de yer alan tüm ölçüler ilgili şirketin stratejisini açıklayan ve hikayesini anlatan olay bağlantıları zinciri ile tam anlamıyla bütünleşmelidir.



Şekil 4.2. Kritik Göstergelerin Şirket Stratejileri İle İlişkilendirilmesi

Şirketlerin yerel faaliyetleri için kullandıkları operasyonel ve fiziksel göstergeler, süreçlerin sonucu olarak türetilmişlerdir. BSC'nin bu göstergelerden farkı, temelini organizasyonun stratejik amaçları ve rekabetçi taleplerinden almasıdır. (Şekil4.2)



Şekil 4.3 BSC'nin Stratejik Çerçevenin Belirlenmesi Amacıyla Kullanılması

BSC işletmenin vizyon ve stratejisinin fiziksel ölçüler haline dönüştürülerek ifade edilmesidir. Şekil4.3’de anlatıldığı gibi BSC, işletmelerde strateji odaklı yönetim sistemi olarak kullanılabilir. İşletmelerin bu konuda BSC’den yararlanmaları aşağıdaki şekillerde olabilir.

- Vizyon ve strateji belirlemek,
- Stratejik hedef ve ölçülerin yayılımı ve aralarındaki ilişkinin kurulmasını sağlamak,
- Stratejik girişimleri planlamak, hedefler belirlemek ve uyumlu hale getirmek,
- Stratejik geribildirim ve öğrenme sağlamak.

4.2.1 Vizyon ve Strateji Belirleme

BSC oluşturma süreci, üst düzey yöneticilerden oluşan bir ekibin işletme stratejisini özel stratejik hedefler olarak tanımlama çalışmalarıyla başlar. Ekip sırasıyla finansal, müşteri, iç süreçler ve öğrenme ve büyüme boyutları ile ilgili amaç ve ölçüleri belirlemelidir.

Finansal hedefleri belirlerken, gelirler, pazar büyüklüğü, karlılık veya nakit akışı sağlamak gibi farklı seçeneklerden hangisine daha fazla önem verileceği ifade edilmelidir.

Müşteri boyutunda, hedeflenen müşteri kitlesi, pazar ve bu müşterilere sunulacak ürün ve hizmetler tam olarak belirlenmelidir.

İç süreçlerle ilgili amaç ve ölçüler tanımlanırken, işletmenin performansında müşteriler ve hissedarlar lehine bir atılım kaydetmeyi sağlayacak işlemlere dikkat çekilmelidir.

Öğrenme ve büyüme hedefleri belirlenirken, çalışanlara yeni yetenekler kazandırmak ve bilgi sistemleri, bilgi teknolojileri vb. sistemlere sahip olmak için gereken yatırımların nedenleri ortaya konmalıdır. Bu yatırımlar sayesinde iç süreçler, müşteriler ve hissedarlar açısından da çok önemli gelişme ve faydalar sağlanacaktır.

Bu işlemler stratejik hedeflerin belirlenmesi ve hedeflere ulaşmayı sağlayacak kritik etkenlerin belirlenmesini sağlar.

4.2.2 Yayılım

BSC’de yer alan stratejik hedef ve ölçütlerin işletmenin tüm çalışanlarına duyurulması için şirketiçi yayın, duyuru vb. araçlar kullanılır.

Üst düzey stratejik ölçülerin ayrıştırılarak operasyonel düzeyde uygulanabilir ölçülere dönüştürülmesi genel başarı açısından tercih edilmektedir. Stratejilerin tüm çalışanlarca anlaşılması ile her çalışan kendi bölümüne ait işletmenin global stratejisini destekleyen hedefler belirleyebilir.

4.2.3 Planlama – Hedef Belirleme

İşletmenin performansında belirgin değişiklik yaratacak finansal hedefler ortaya koymak, ve bu hedeflere ulaşmak için gerekli müşteri, içsel ve öğrenme ile ilgili hedeflerin belirlenmesi aşamasıdır.

Planlama ve hedef belirleme çalışmaları; mevcut ve potansiyel müşteri beklentilerinin belirlenmesi ve karşılanması ile ilgili hedeflerin ortaya konması, işletme içi süreçler ve öğrenme ile ilgili hedeflerin belirlenmesi, kurumun stratejik başarı elde etmesini sağlayacak yöntemlerin geliştirilmesi ve yeniden yapılandırılması faaliyetlerini kapsar.

Planlama ve hedef belirleme işlemleri işletmenin;

- Uzun vadeli sonuçların miktarsal ifadesi,
- Sonuçlara ulaşmak için kullanılacak yöntem ve kaynakların tanımı,
- Kısa dönemli mihenk taşlarının belirlenmesi açısından önem taşır.

4.2.4 Stratejik Geribildirim ve Öğrenme

Kurumsal öğrenme; stratejileri izleme, uygulama aşamasında düzeltme ve strateji değişikliklerine olanak sağlaması açısından işletme için büyük önem taşır. Stratejik öğrenme süreci, “çizilen rotada ilerliyor muyuz?” sorusuna cevap arar. Sürecin başlangıç noktasını ortak vizyonun belirlenmesi işlemi oluşturur. Daha sonra bu ifade paylaşılan bir vizyon ifadesine dönüştürülerek ölçümlemenin herkes tarafından anlaşılması sağlanır. Bu iletişim ve uyum sağlama süreci bireyleri ve işletmeyi harekete geçmeye yönlendirir. BSC oluşturulurken ortaya konan sebep sonuç ilişkilerinin doğurduğu etkileşim bireylerin birbirlerini anlamalarını kolaylaştırır.

Planlama, hedeflenen ve mevcut performans göstergeleri arasındaki boşlukları doldurulması için gerçekleştirilir. Elde edilen sonuçlar ve çevresel faktörler gözönünde bulundurularak geribildirim ve öğrenme sağlanır.

Geribildirim, planın doğru uygulandığının kontrolü, stratejilerin geçerliliğinin ve başarısının sorgulanması ve temel varsayımların doğruluğunun sınanması konularında sürece katkıda bulunur.

4.3 BSC'nin Boyutları

Her işletme, kendi strateji ve yeteneklerine göre belirlenen birer ölçüm ve yönetim sistemi kullanmalıdır. BSC, işletme vizyon ve stratejisinin dört ana boyut içinde gruplandırılmasını sağlar. BSC, bir iletişim, bilgi ve öğrenim sistemidir; amaç bütünlüğü sağlayarak strateji odaklı yönetim için bir temel oluşturur.

4.3.1 Finansal Boyut

Finansal boyut, işletme stratejisinin ve bu stratejiye yönelik uygulamaların, işletme gelişimine katkıda bulunup bulunmadığını ölçer. Finansal göstergeler geçmişte yapılan işler ve mevcut durumun ekonomik sonuçlarını özetlerler.

Finansal amaçlar, BSC'de yer alan tüm diğer boyutların amaç ve ölçüleri için odak noktası niteliğindedir. Seçilen her ölçütün finansal performansta bir gelişme yaratacak sebep-sonuç ilişkilerinin bir parçası olması gerekir. BSC, uzun dönemli finansal amaçlardan başlayarak, bu amaçlara ulaşmak için uygulanacak bir dizi finansal işlem, müşteriler, işletme içi yöntemler ve son olarak da işletme çalışanlarını ve sistemleri tanımlayarak işletme stratejisinin tüm hikayesini anlatmalıdır.

Hasat aşamasındaki işletmelerde nakit akışı sağlamak çok önemli bir finansal amaçtır. Yapılan veya yapılacak her türlü yatırımın anında ve garantili nakit akışı sağlanmasına önem verilir.amaç yatırım karlılığını maksimize etmek değil, geçmişte gerçekleştirilmiş yatırımlardan maksimum nakit dönüşünü sağlamaktır. İşletme ekonomik ömrünü sona erdirmek üzere olduğundan Ar-Ge veya kapasite artırımı gibi yatırımlara harcama yapılmayacaktır.

İşletmenin izlediği stratejilerin her birinde işletme stratejisini yönlendiren üç temel amaç bulunmaktadır.(Kaplan& Norton, 1996)

- Gelir artışı ve bileşimi
- Maliyet düşürülmesi / verimlilik artışı,
- Varlıkların değerlendirilmesi / yatırım stratejisi

Tablo 4.1’de bu amaçların farklı işletme stratejilerine göre ölçümü için kullanılan göstergeler yer almaktadır.

Tablo 4.1 Stratejik Finansal Amaçların Ölçümü

STRATEJİK KONULAR				
Gelir Artışı ve Bileşimi		Maliyetin Düşmesi, Verimlilik Artışı	Varlıkların Değerlendirilmesi	
İŞ YÖNETİM STRATEJİSİ	Büyüme	Satış artış oranı Yeni ürün, hizmet ve müşterilerden elde edilen gelir yüzdesi	Personel / Gelir	Yatırımın satışlara oranı Yenileme ve geliştirme
	Sürdürme	Hedef müşteri payı Çapraz satışlar Yeni uygulamalardan elde edilen gelir Müşteri ve ürün karlılığı	Rakiplere oranla maliyetler Maliyet düşüş oranları Dolaylı giderlerin satışlara oranı	İşletme sermayesi oranları Temel aktiflere göre sermayenin karlılığı Aktiflerin değerlendirilme oranları
	Hasat	Müşteri ve ürün karlılığı Kar getirmeyen müşterilerin yüzdesi	Birim maliyetler (her birim, ürün ve işlem için)	Geri ödeme Belli bir sürede işlenebilecek hammadde miktarı

Gelir artışı ve gelir bileşimi, ürün ve hizmet çeşitliliğini artırmak, yeni müşteri ve pazarlara ulaşmak, ürün ve hizmet bileşimini daha yüksek katma değer yaratacak şekilde değiştirmek, ürün ve hizmetlerin fiyatlarını yeniden belirlemek gibi konuları kapsar.

Maliyet düşürülmesi / verimlilik artırılması amacı, ürün ve hizmetlerin doğrudan maliyetlerini düşürmek, dolaylı maliyetleri azaltmak ve ortak kaynakları diğer işletme birimleri ile paylaşmak için yapılan çalışmaları içermektedir.

Varlıkların değerlendirilmesi amacı kapsamında yöneticiler belli bir hacim ve iş bileşimini desteklemek için gerekli olan işletme sermayesi seviyesini azaltmaya çalışırlar. Bu işlemler, bir işletmenin finansal ve fiziksel varlıklarından elde edeceği kar oranını artırmasını sağlar.

Sonuç olarak BSC’de yer alan diğer boyutların hedef ve ölçüleri finansal boyutta yer alan bir veya birden fazla sayıdaki hedefe ulaşmakla ilgili olmalıdır. Bu bağlantı, işletmenin uzun vadeli amacının yatırımcılara kar sağlam olduğunu ve uygulanan strateji, program ve girişimlerin işletmenin finansal hedefini yakalamaya yönelik olduğunu kabul etmektir. BSC’de yer alan her ölçü sonu işletmenin stratejik bir konusunu belirten finansal hedeflere bağlanan neden- sonuç ilişkilerinin bir parçası olmalıdır.

4.3.2 Müşteri Boyutu

Müşteri boyutu, rekabet, müşteri ve pazar ilişkilerini gösterir. Yöneticilerin, müşteri ve pazar şartlarına göre, gelecekte en yüksek düzeyde finansal kazanç sağlayacak stratejiyi belirlemelerini sağlar. Bu boyut için hedef pazar ve müşteri tanımlarının yapılması aşaması önem taşır.

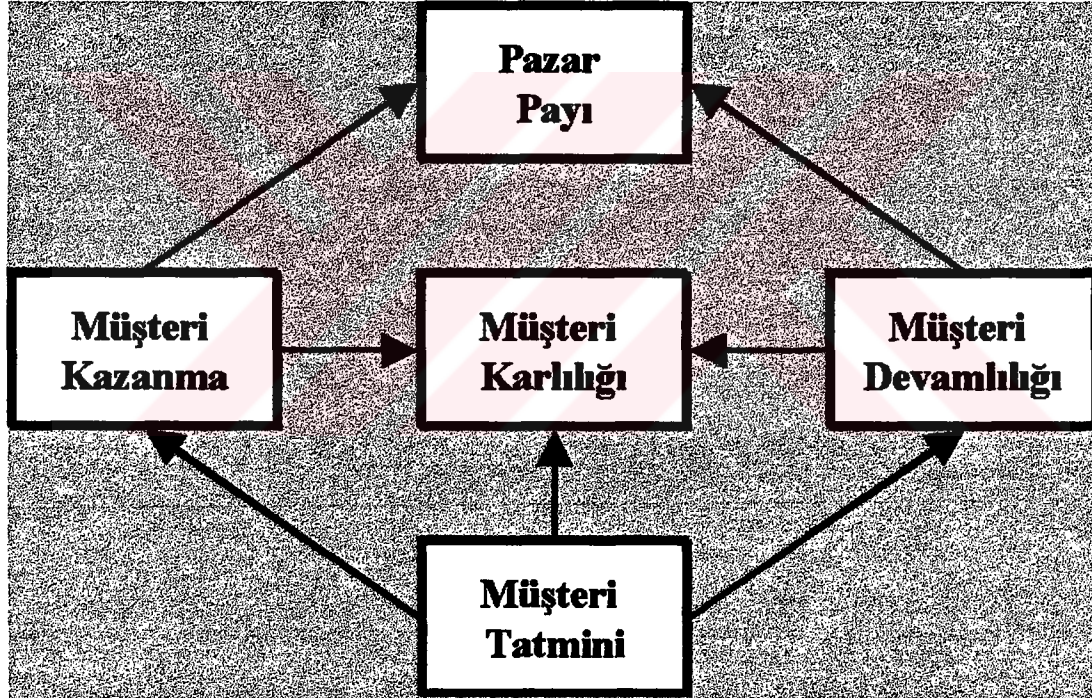
Müşteri sonuçlarının temel ölçü grubu tüm işletmeler için hemen hemen aynıdır. Tablo 4.2 ve Şekil 4.4’de bu ölçü gruplarının ilişkileri ve açıklamaları yer almaktadır. Bu grupta yer alan ölçüler aşağıdaki gibi sıralanabilir.

- Pazar payı,
- Müşteri devamlılığı,
- Müşteri kazanılması,
- Müşteri tatmini,
- Müşteri karlılığı.

Müşteri değer teklifi, müşteri tatmini, müşteri kazanma, müşteri devamlılığı ve pazar payı gibi temel ölçüleri yaratan etkenleri anlamayı sağlayacak anahtar kavramdır. Üretici işletmelerin mal veya hizmetleri vasıtasıyla hedef müşteri kesimlerinde sadakat ve tatmin yaratmak için sundukları nitelikleri ifade eder.

Tablo 4.2 Müşteri Boyutunda Temel Ölçüler

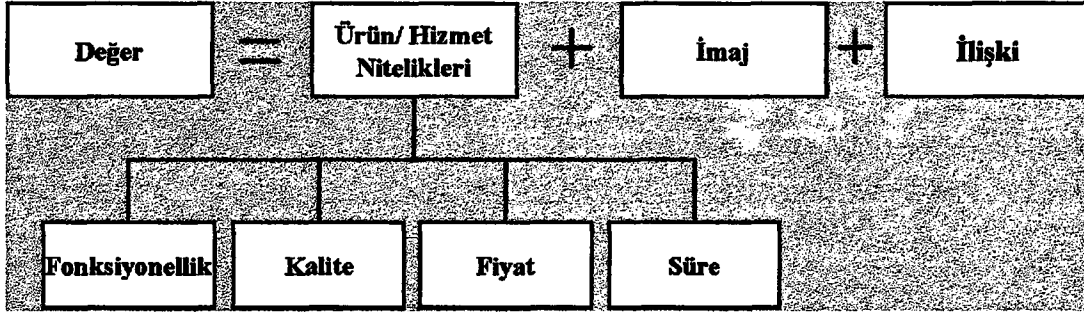
Pazar payı	Müşteri sayısı, toplam harcama miktarı veya satılan birim mal miktarı gibi ölçülerle, işletmenin belirli bir pazarda yaptığı satışların o pazardaki toplam iş hacmine oranını gösterir.
Müşteri kazanma	İşletmenin yeni iş veya müşteriler kazanma oranını mutlak veya bağıl değerler şeklinde ölçer.
Müşteri devamlılığı	Mutlak veya bağıl değerler kullanarak işletmenin müşterileri ile sürdürdüğü, koruduğu ilişkilerin oranını takip eder.
Müşteri tatmini	Müşterilere sunulan değer tekliflerinin sağladığı müşteri tatmin seviyelerini belirlemeye yöneliktir.
Müşteri karlılığı	Bir müşteri için yapılması gereken özel harcamalar gerçekleştirildikten sonra müşteri veya müşteri kesiminin net karını ölçer.



Şekil 4.4 Müşteri Boyutu, Temel Ölçü İlişkileri

Farklı sektör ve sektörlerin farklı pazar kesimleri içindeki değer teklifleri her ne kadar farklı olsa da işletmelerde rastlanan temel yaklaşımlar Şekil4.5’de ifade edilen üç kategoride toplanabilir. (Kaplan&Nortan, 1996)

- Ürün ve hizmet nitelikleri,
- Müşteri ilişkisi,
- İmaj ve ürün



Şekil 4.5 Müşteri Değer Teklifi

Müşteri boyutunu oluşturma işlemleri sonucunda, yöneticilerin hedef pazar ve müşteri kesimleri ve bu hedef kesimleri için seçilen temel sonuç ölçütleri ile ilgili kesin fikirler edinmiş olmaları gerekir. Temel sonuç ölçütleri, işletmenin pazarlama, operasyon, lojistik, ürün ve hizmet geliştirme işlemlerindeki hedeflerini temsil eder. Fakat bu ölçüler gelişimi sonradan takip ettiği için lede edilen sonuçlara ulaşmak için işletme çalışanlarının ne şekilde iş görmesinin gerektiğini anlatmaz. Bu nedenle müşterinin değer teklifleri de belirlenmelidir. Böylece işletmenin hedef müşterileri ile ilgili paylarını koruması ve genişletmesini sağlayacak niteliklerin amaç ve ölçütleri belirlenebilir. İşletmeler, müşteri değer teklifini oluşturan; ürün ve hizmet nitelikleri, müşteri ilişkileri ve imaj unsurlarına özel amaç ve hedefler belirlemek suretiyle işletmelerin müşterilerine en uygun değer teklifini sunmaya odaklanarak başarıya ulaşabilirler.

4.3.3 İç Süreçler Boyutu

Müşteri ve hissedarların beklentilerini karşılayacak değerler sunan süreçlerin geliştirilmesine yönelik bir boyuttur. Mevcut sistemi daha verimli yapmak değil, stratejik süreçleri geliştirmek için çaba gösterilmelidir.

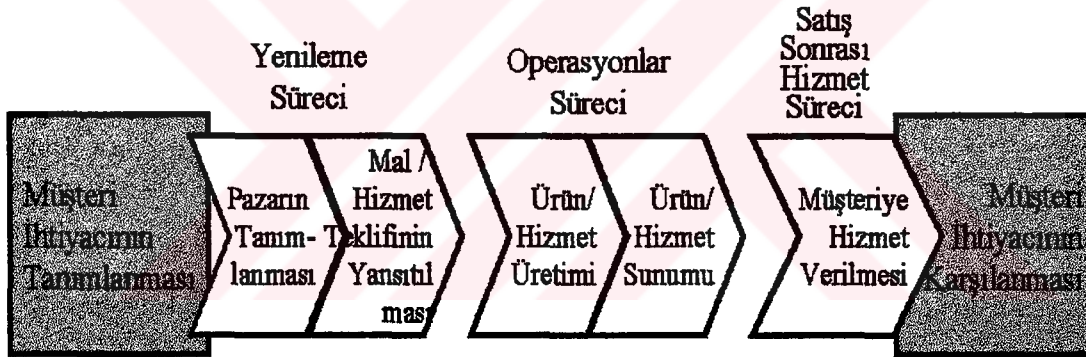
İç süreçler boyutu için, yöneticilerin, işletmenin müşteriler ve hissedarlarla ilgili amaçlarına ulaşmasında en fazla önem taşıyan yöntemleri belirlemeleri gerekir. İşletmeler genelde finans ve müşteri boyutları ile ilgili amaç ve ölçütleri belirledikten sonra işletme süreçleri ile ilgili amaç ve ölçütleri geliştirirler. Bu sıralama, işletme süreçleri için kullanılacak ölçütler belirlenirken müşteri ve hissedarla ilgili amaçlara odaklanılmasını sağlar.

Mevcut iş yöntemleri için sadece finansal ve finansal olmayan göstergeler kullanılması işletmenin ekonomik performansına çok fazla fayda sağlamamaktadır.

BSC'deki iç süreçler boyutunun amaç ve ölçüleri, hedef müşteri ve hissedarların beklentilerini karşılamaya yönelik stratejilerden türetilir. Bu işlem genellikle işletme için yepyeni iş yöntemleri ortaya koyar.

Her işletme müşterilerine değer yaratmak, finansal sonuçlar elde etmek için farklı bir dizi işlem uygular. Bunula birlikte işletmelerin değer zinciri modellerini genellemek de mümkündür. Bu genellenmiş model Şekil 4.6'da görülen üç temel süreci kapsamaktadır. (Kaplan&Norton, 1996)

- Yenileme; müşterilerin yeni gelişen ve henüz ortaya çıkmamış ihtiyaçlarını karşılayacak ürün ve hizmetler yaratıldığı aşamalardır.
- Operasyonlar; mevcut ürün ve hizmetlerin üretildiği ve müşteriye ulaştırıldığı aşamalardır.
- Satış sonrası hizmetler; müşterilere verilen eğitimler, bakım vb. hizmetlere ait süreçlerdir.



Şekil 4.6 İç Süreçler Boyutu; Genel Değer Zinciri

Yenileme süreci, uzun vadeli bir değer yaratma süreci olarak düşünülebilir. Başlangıç aşamasında işletmeler, yeni pazar ve müşterilerin ihtiyaçlarını belirleyip bu pazar ve müşterilere ulaşarak, ihtiyaçlarını karşılayacak ürün ve hizmetleri geliştirirler. Yenileme süreci iki aşamada işler:

1. Pazarın tanımlanması
2. Mal / hizmet teklifinin yansıtılması.

Pazarın tanımlanması aşamasında pazarın büyüklüğü, müşteri tercihleri ve hedef ürün ve hizmetlerin olası fiyatlarının belirlenmesi amacıyla pazar araştırmaları yapılır. Bu aşamada mevcut ve potansiyel müşterilerin araştırılmasının yanısıra

işletmenin üretebileceği mal ve hizmetler için yeni fırsat ve pazarlar geliştirici çalışmalar da yapılabilir. Bu çalışmalar; “geleceğin ürünlerinde müşterilerin değer vereceği faydalar neler olacaktır?” ve “yenilikçi bir yöntem izleyerek bu faydaları rakiplerimizden önce piyasaya sunmayı nasıl başarırız?” sorularına yanıt olacaktır.

Pazar ve müşterilerle ilgili bu bilgiler yenileme sürecinin ikinci aşamasını oluşturan ürün / hizmet tasarım ve geliştirme süreci için gerekli veriyi sağlar. Bu aşamada;

- Müşterilerin değer vereceği, yeni ve farklı ürün ve hizmetler geliştirmek için araştırmalar yapılır,
- Mevcut teknolojinin geleceğin ürün ve hizmetlerinde de kullanılmasını sağlayacak uygulamalı araştırmalar yapılır,
- Yeni ürün ve hizmetlerin pazara sürülmesi için geliştirme çalışmaları yapılır.

Yenileme sürecinin uzun vadeli olmasına karşılık, operasyonlar kısa süreli değer yaratma süreçleridir. Operasyonlar süreci müşterilerden sipariş alınması ile başlar ve ürün veya hizmetlerin müşteriye teslimi ile sona erer. Bu süreçte en önemli nokta, mevcut ürün ve hizmetlerin mevcut müşterilere verimli, tutarlı ve zamanında ulaştırılmasıdır. Operasyonel süreçler, genel olarak kalite yönetimi dahilinde ölçülüp geliştirilmektedir.

Satış sonrası süreçler, garanti ve tamir işlemleri, arıza ve iadelerle ilgilenmek ve taksitle veya kredi kartı ile yapılan satışların bedellerinin tahsili gibi işlemleri kapsamaktadır. Hedef müşterilerin satış sonrası hizmet beklentilerini karşılamayı amaçlayan işletmeler operasyonlar sürecinde olduğu gibi, kalite, maliyet ve zaman unsurlarına dayalı ölçülerle satış sonrası hizmet performanslarını ölçebilirler.

4.3.4 Öğrenme ve Gelişme Boyutu

Öğrenme ve gelişme boyutu, işletmenin uzun dönemli büyüme ve gelişme kaydedebilmesi için gereken altyapıyı belirler. Finansal, müşteri ve iç süreçler boyutlarında belirlenen amaçlarla, işletmenin atılım yapmasını sağlayacak bir performansa ulaşması için üstünlük kazanması gereken alanlar belirlenir. Öğrenme ve büyüme boyutunda ortaya konan amaçlar, diğer boyutlarda belirlenen amaçlara ulaşmak için gereken altyapı ile ilgilidir.

Kurumsal öğrenme ve gelişme Tablo 4.3’te görülen 3 kaynaktan sağlanır;

- İnsanlar; çalışanlara yeni yetenekler kazandırmak,
- Sistemler; bilgi teknolojisini ve bilgi sistemlerini geliştirmek,
- İşletme içi yöntem ve programları uyumlu ve çalışır hale getirmek, diğer bir deyişle, motive etmek, yetki vermek ve iletişim kurmak.

Tablo 4.3 Öğrenme ve Gelişme Kaynakları

Çalışanların Yetenekleri	Teknolojik Altyapı	Çalışma Ortamı
Stratejik beceriler Eğitim seviyeleri Beceri düzeyleri	Stratejik teknolojiler Stratejik veritabanları Deneyim Uygun yazılımlar Patent ve Telif Hakları	Temel karar mekanizması Stratejik odaklanma Çalışanların yetkilendirilmesi Kişisel uyum Moral Takım çalışması



Şekil 4.7 Yeni Yetenek Kazandırma

Bu kaynaklardan ilki olan çalışanlara yeni yetenekler kazandırmak, iki farklı boyutta ele alınabilir; (Şekil 4.7)

- Gereken yeni yetenek seviyesi
- Yeni yetenek kazanmasına ihtiyaç duyulan çalışan oranı.

Eğer kazandırılması amaçlanan yetenek seviyesi (yetenek açığı) düşükse, normal eğitim ve öğretim programları çalışanların kapasitesini korumak ve sürdürmek için yeterli olacaktır. Yetenek açığının yüksek olduğu işletmeler, finansal, müşteri ve

süreçlerle ilgili amaçlarına ulaşmak için çalışanlarına önemli ölçüde yeni yetenekler kazandırmalıdır. Yeni yetenek kazandırma senaryoları Tablo 4.4’de listelenmiştir.

Tablo 4.4 Yeni Yetenek Kazandırma Senaryoları

<i>Yeni Yetenek Kazandırma Senaryoları</i>	<i>İşletme vizyonuna ulaşmak için, işgücüne yeni yetenekler kazandırma veya mevcut yeterlilikleri artırma ihtiyacı, temel konudur.</i>
<i>Stratejik Yeni Yetenekler Kazandırma</i>	<i>İşgücünün belli bir kısmının yüksek seviyede, yeni ve stratejik yeteneklere ihtiyacı vardır</i>
<i>Geniş Çaplı Yeni Yetenekler Kazandırma</i>	<i>İşgücünün büyük bir kısmının geniş kapsamlı yeni yeteneklere ihtiyacı vardır</i>
<i>Yeteneklerin Artırılması</i>	<i>İşgücünün bir kısmının temel yeteneklerini geliştirmeye ihtiyacı vardır</i>

4.3.5 BSC’nin İşletme Stratejisine Bağlanması

BSC’nin işletme stratejisi ile ilişkilendirilmesini sağlayan üç prensip vardır.

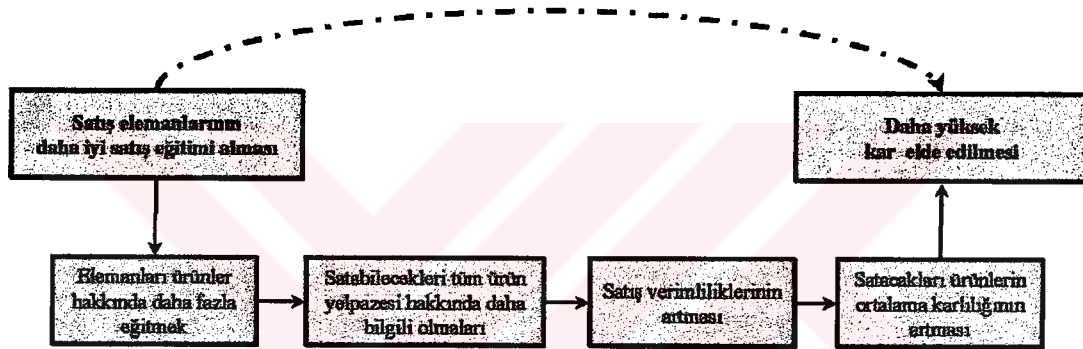
1. Sebep-Sonuç İlişkileri,
2. Performans Göstergeleri,
3. Finansal Amaçlarla Bağlantı.

4.3.5.1 Sebep-Sonuç İlişkileri,

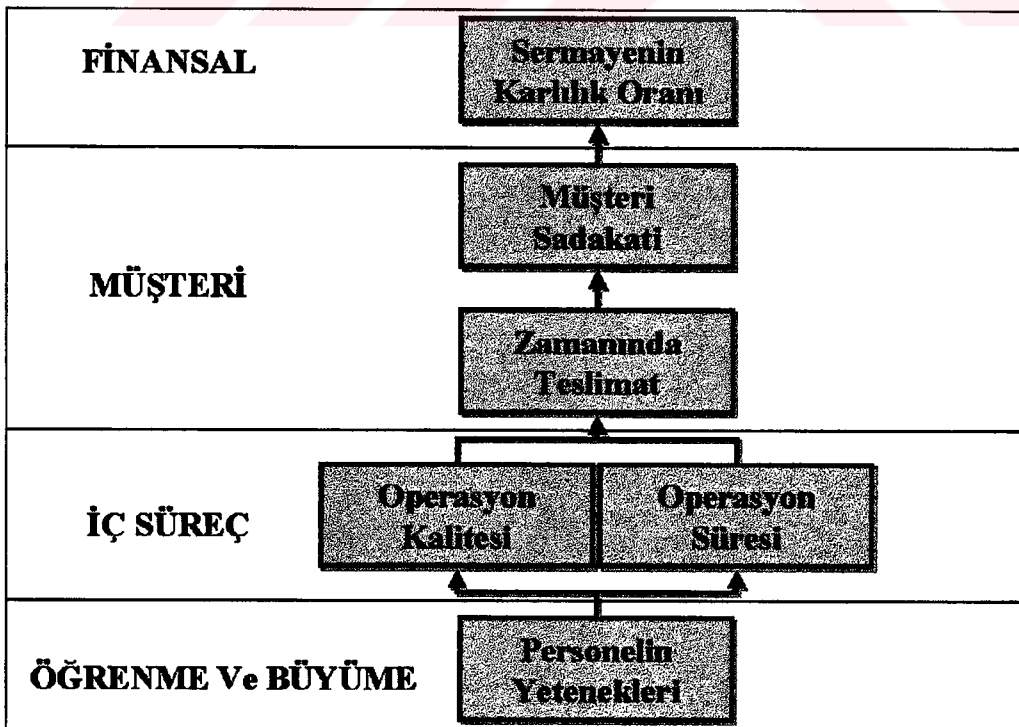
BSC, bir dizi sebep-sonuç ilişkisi aracılığıyla işletme stratejisini anlatmalıdır. Ölçüm sistemi farklı boyutlarda yer alan amaçlar ve ölçüler arasındaki ilişkileri, bunların kontrol edilebilmesine olanak sağlayacak bir açıklıkla ortaya koymalı, sonuçlar ve bu sonuçları elde etmeyi sağlayacak etkenler arasındaki sebep-sonuç ilişkilerine ait hipotezler dizisini tanımlamalı ve açıkça göstermelidir. BSC’de yer alacak her ölçü, stratejinin işletmenin tümüne yayılıp anlaşılmasını sağlayacak sebep-sonuç ilişkileri zincirinin bir halkası olmalıdır. (Şekil 4.8)

Örneğin, sermayenin karlılığı, BSC’nin finansal boyutunda yer alan bir ölçü olsun; bu ölçüyü yönlendiren etkenler, mevcut müşterilerin sadakatinin yüksek seviyede olması ve bu sadakate bağlı olarak müşterilere düzenli ve artan oranda satış gerçekleştirilmesi olarak belirlenebilir. Böylece sermaye karlılığı üzerinde etkisi olan

müşteri sadakati BSC'nin müşteri boyutuna eklenir. İşletme, müşteri sadakatini sağlamak için müşteri tercihlerini incelediğinde siparişlerin zamanında teslim edilemesine büyük önem verildiğini gözlemleyebilir. Zamanında teslimatı gerçekleştirmek için işletmenin hangi iç sürecini geliştirmesi gerektiği sorgulandığında operasyonların daha kısa sürede tamamlanması ve kalitesinin artırılması gerekliliği ortaya çıkar. Daha sonra, süreleri kısaltmak ve kaliteyi artırmak için izlenecek yol sorgulanır. İşlemleri yapan çalışanların eğitimi ve yeteneklerinin geliştirilmesi şeklinde ifade edilen ölçüler de öğrenme ve büyüme boyutuna dahil edilir. Bu sebep-sonuç ilişkilerinin BSC boyutları içinde ilişkilerini gösteren diyagramlara strateji haritaları adı verilir. (Şekil4.9)



Şekil 4.8 Sebep-Sonuç İlişkileri, Hipotez Dizisi



Şekil 4.9 Strateji Haritası

4.3.5.2 Performans Göstergeleri

BSC’de kullanılan ölçüler genellikle, birçok stratejinin ortak hedeflerini yansıtan, hatta her sektör ve işletmede kullanılan temel sonuç ölçüleridir. Bunlar, karlılık, pazar payı, müşteri tatmini, müşteri devamlılığı ve çalışanların yetenekleri gibi ardıl göstergelerdir. Öncü göstergeler, veya performans göstergeleri ise belli bir işletmeye özel olan göstergelerdir.

Performans göstergeleri, bir işletmenin stratejisinin diğer işletmelerden farklı olan özelliklerini ortaya koyar. Örneğin, her işletmenin kar elde etmek için kullanacağı yöntemler, işletmenin rekabet edeceği pazar kesimleri, hedef müşteri ve pazar kesimine değer teklifi göstermesini sağlayacak iç süreçleri, öğrenme ve gelişme amaçları farklılık gösterecektir.

Başarılı bir BSC, işletme stratejisine özel olarak belirlenen sonuçlar (ardıl göstergeler) ve performans göstergelerinin (öncül göstergeler) en uygun bileşimini kapsamalıdır.

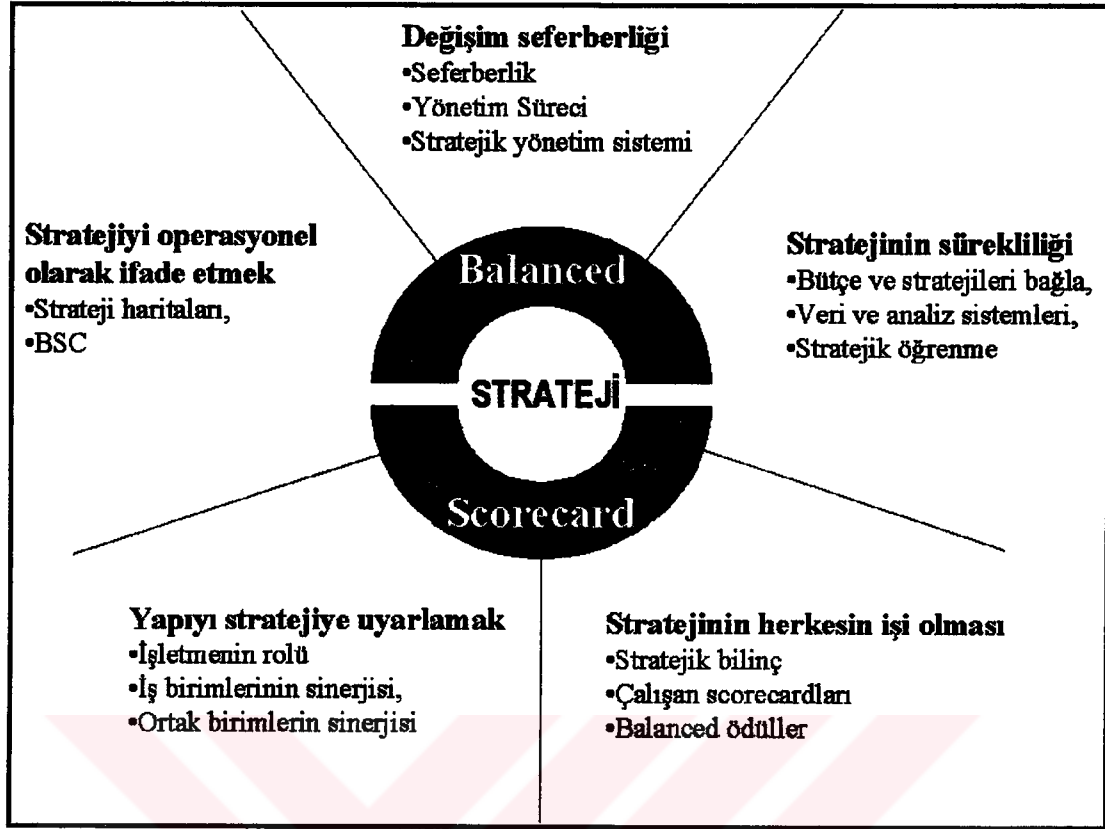
4.3.5.3 Finansal Amaçlarla Bağlantı

Bir işletmenin varolma amacının temel olarak; kar etmek, büyümek ve devamlılık olduğu gözönünde bulundurulduğunda finansal hedeflere ulaşmanın önemi daha iyi anlaşılmış olur. Bu nedenle bütün diğer boyutlarda belirlenen göstergelerin, işletme stratejisinin gösterdiği finansal amaçları desteklemesi gerekmektedir.

4.4 BSC’nin Stratejik Yönetim Aracı Olarak Kullanılması

BSC’nin strateji odaklı yönetim aracı olarak kullanılması fikri, Kaplan ve Norton’un “Strateji Odaklı Organizasyon” kitabına da konu ettikleri gibi, işletmelerin BSC’yi stratejileri uygulamaya koymak için kullanmaları ile ortaya çıkmıştır. Şekil 4.10’da anlatılan strateji odaklı işletmeler yaratmanın koşulları şöyle sıralanmaktadır; (Kaplan&Norton, 2001)

1. Stratejiyi operasyonel olarak ifade etmek,
2. Organizasyonu stratejiye göre düzenlemek,
3. Stratejiyi, herkesin günlük işi haline dönüştürmek,
4. Stratejiyi sürekli bir süreç haline getirmek,
5. Yönlendirici liderlikle değişim seferberliği ilan etmek.



Şekil 4.10 Strateji Odaklı Organizasyonların Kuralları

4.4.1 Stratejinin Operasyonel İfadelere Dönüştürülmesi

Yeni stratejilerin sonuç verme hızı göstermektedir ki; işletmelerin ilk andaki başarıları yeni ürün veya hizmet sunumu, yeni yatırımlar veya entellektüel sermayenin gelişimi ile değil, işletmenin saklı kalmış mevcut sermaye ve becerilerini açığa çıkarması ile gerçekleşmektedir.

BSC, elimizdekilerle yeni bir bileşim ortaya koyarak, farklı bir sinerji yaratmamızı sağlamaktadır. İşletmelerin BSC ile başarıya ulaşmalarındaki sebep, BSC'nin sadece üst düzeyi değil, tüm çalışanları yaratım ve uygulama sürecine katmasıdır. (Kaplan&Norton, 2001)

BSC, strateji tanımlı ve yayılımı için bir çerçeve oluşturur. Bu çerçeveyi oluştururken baz alınan yapı strateji haritalarıdır. Strateji haritaları ile ortaya konan ilişkiler işletmenin somut ve soyut sermayelerinin etkileşimini göstermektedir.

İşletmeler, stratejilerini, strateji haritaları ve BSC ile ifade ederek, tüm birimleri ve çalışanları için ortak ve anlaşılır bir referans noktası oluşturabilirler.

4.4.2 Yapıyı Stratejiye Göre Düzenlemek

İşletmeler, birbirinden farklı stratejilere sahip birimlerden meydana gelirler. İşletme performansının başarısı için bu tekil stratejilerin bütünleştirilmesi ve sinerji yaratması beklenir.

İşletmeler genel olarak fonksiyonel odaklı yapılarıdır, bu da stratejilerin uygulanmasına ve iletişime engel olabilir.

Strateji odaklı işletmelerde ise durum farklıdır. Organizasyon şemasına gerek duyulmadan strateji ve hedefler doğrultusunda işler görülür ve iletişim sağlanır. BSC ile biraraya gelen işletme birimleri sinerji yaratırlar.

4.4.3 Strateji Bilinci Yaratmak

Strateji odaklı organizasyon yaratmak, tüm çalışanların stratejiyi anlamalarını ve günlük işlerini stratejinin başarısını sağlayacak şekilde yürütmelerini gerektirmektedir.

Strateji odaklı işletmeler, çalışanlarını stratejiye uyumlu hale getirmek için BSC'yi üç süreçte kullanmaktadırlar;

1. İletişim ve eğitim:
2. Birey ve takım hedeflerini geliştirmek,
3. Motivasyon ve ödül sistemleri.

Bu çalışmalardan sonra işletme düzeyindeki scorecardın, daha alt birimlerin scorecardlarına ve bireysel amaçları gösteren scorecardlara kadar indirgenmesi sağlanır. Böylece strateji herkes tarafından anlaşılmış ve herkes stratejinin gerçekleşmesi için harekete geçmiş olur.

4.4.4 Stratejiyi Sürekli Bir Süreç Haline Getirmek

BSC kullanan işletmeler, strateji yönetimi için çift döngülü bir süreç önermektedirler. Bu süreç, yönetim sistemini düzenlemek için üç işlemin yapılması gerektirir. (Kaplan&Norton, 2001)

1. Strateji ve bütçelemeyi ilişkilendirmek; bütçelerin kesin hatları ve stratejinin sözel anlamını ilişkilendirmek için amaç ve stratejik önceliklerin esnekleştirilmesi.

2. Strateji döngüsünü kapatmak; BSC ile ilişkilendirilen stratejik geribildirim sistemleri raporlama ve yönetim açısından yeni bir çerçeve ortaya koyar.
3. Denemek, öğrenmek ve uyarlamak; BSC, strateji hipotezlerini açık hale getirir. Geribildirim sisteminin de devreye girmesiyle strateji, yeni fikir ve deneyimlerle geliştirilir.



Şekil 4.11 Strateji Sürecinin Sürekliliğinin Sağlanması

4.4.5 Değişim İçin Harekete Geçmek

BSC projesi değişimi gerektirir, projenin başlangıcında mobilizasyon bir ivme yaratır ve yerini yönetime bırakır. İlk aşama olan mobilizasyon, organizasyonun silkinip, değişime hazırlanması aşamasıdır. Yönetimin, üç adım atması gereklidir;

- Durumun aciliyetinin ve öneminin vurgulanması,
- Yönlendirici koalisyonun kurulması,
- Vizyon ve strateji oluşturulması.

İlk aşamanın gerçekleşmesinin ardından yönetim süreci, sürece yön verir. Bu süreç, işletmenin yeni kültürel değerlerinin tanımlandığı, tanıtıldığı ve desteklendiği aşamadır. İletişim ve yayılım bu süreçte gerçekleşir.

Sürecin ilerlemesiyle yöneticiler mevcut yönetim sistemlerini bu değişimlere ayak uyduracak şekilde değiştirirler. Her bir organizasyonel birim süreçlerini strateji odaklı BSC'ye bağlayarak, bir stratejik yönetim sistemi ortaya koyarlar. Bu yönetim sistemi, tüm organizasyonu stratejiye bağlar.

4.5 Kar Amacı Gütmeyen Kurumlarda BSC

Kar amacı gütmeyen kurumlar ve kamu kuruluşları, finansal boyutun ön planda tutulduğu BSC yapısını uygulamakta zorlanmaktadır. Finansal başarının birincil amaç olmadığı bu tip kurumlarda BSC'nin en üst kademesine müşterilerin yerleştirilmesi uygundur. (Kaplan&Norton, 2001) Kar amaçlı kurumlarda parayı verenle hizmet veya ürünü alan aynı kişiler olduğu için müşteri kavramını oluşturmak kolaydır. Oysa kar amacı gütmeyen kuruluşlarda parayı verenle hizmet veya üründen faydalananlar farklıdır. Bu durumda müşteri yerine müşteri grubundan bahsedilmesi daha uygun olacaktır. Bu müşteri grubunun içinde hem vericilerin hem de alıcıların yer alması ve amaç ve süreçlerin her iki tarafın da değer anlayışlarına hizmet verecek şekilde tasarlanması gerekmektedir.

BSC oluşturulurken en üst düzeyde yer alacak olan amaç ifadesinin, kurumun uzun dönemli misyonunu yansıtması gerekmektedir.



Şekil 4.12 BSC'nin Kar Amacı Gütmeyen Kurumlara Uyarlanması

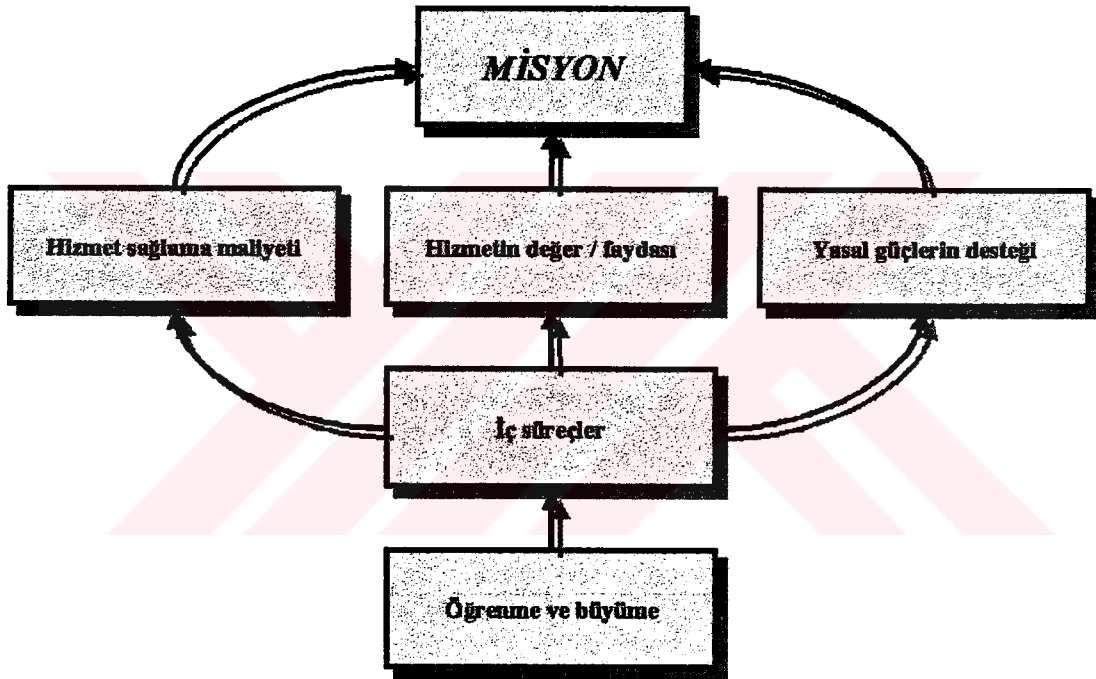
Kamu kuruluşları için öngörülen BSC modelinde üç üst düzey boyut yer almaktadır.

1. Katılan maliyet; hem kurumun işlerinin yürümesi için hem de verilen hizmet için ihtiyaç duyulan finansal gerekleri ifade eder. Kurum, değer sunarken, bir yandan da direkt ve hizmet maliyetlerini düşürmek için çaba göstermelidir.
2. Yaratılan değer; müşteriye sunulan hizmetin faydasını ölçmeye yöneliktir. Finansal olarak ölçülemese de, sunulan değer yarattığı sonuçların ölçülmesi

söz konusu olabilir. Sonuçlar dolaylı olarak kurumun finansal boyutunda da etkisini gösterecektir.

3. Meşru destek; kurumu finansal açıdan destekleyen kişi veya kurumların desteğinin sürmesi için yapılması gereken faaliyetleri ifade eder. Destekçilerin desteklerini sürdürmeleri için kurumun bu kesimin beklentilerini de karşılaması gerekmektedir.

Bir kamu kuruluşunun üç temel amacı yerine getirmesi gerekmektedir; düşük maliyetle değer yaratmak ve destekçilerinden sürekli destek ve katılım sağlamak. Bu üç amaç doğrultusunda iç süreç ve öğrenme ve büyüme boyutları için hedefler belirlenmesi ve başarıya ulaşması beklenir.



Şekil 4.13 Kamu Kuruluşlarında Finans ve Müşteri Boyutları

4.5.1 Örnek Olay: May Enstitüsü

May Enstitüsü, Massachusetts’de hizmet veren bir sağlık, eğitim ve rehabilitasyon merkezidir. Aynı zamanda bir araştırma ve eğitim merkezi olan enstitü, ABD çapında birçok üniversite ve tıp merkezi ile de iletişim içindedir.

Enstitü, gelişen hizmet ağının yönetimine yön vermesi açısından BSC kullanma kararı almıştır.(Kaplan&Norton, 2001) BSC projesinin ilk adımı, üst düzey stratejik hedeflerin belirlenmesi olmuştur.

Enstitü, müşteri boyutunu BSC’nin en üstüne yerleştirmiştir. Enstitünün müşteri tanımında yer alan gruplar;

- Hastalar ve aileleri,
- Akademik çevreler,
- Finansal destekçiler
- Medya
- Yasal güçlerdir.

Müşteri boyutunun hemen altında, öğrenme ve büyüme boyutu yer almaktadır. Bunun sebebi, çalışanların kalitesinin, müşteri beklentilerinin karşılanmasındaki en büyük etken olduğu düşüncesidir.

İç süreçler boyutu farklı noktalara eğilmektedir;

- Hastalara etkili, çok yönlü ve maliyet-etkin hizmet sunmak,
- Merkeze karşı olan yetki, sorumluluk ve etik ilkelerinden ödün vermemek,
- Diğer merkez ve kurumlarla olan işbirliği ve ilişkileri etkin bir şekilde sürdürmek.
- İç ve dış iletişim için bilişim sistemlerine önem vermek.

Finansal boyut, kurumun varlığını devam ettirmesi ve hizmetlerini geliştirerek sürdürmesi için gerekli noktaları vurgulamaktadır. Temel Finansal amaçlar şöyle belirlenmiştir.

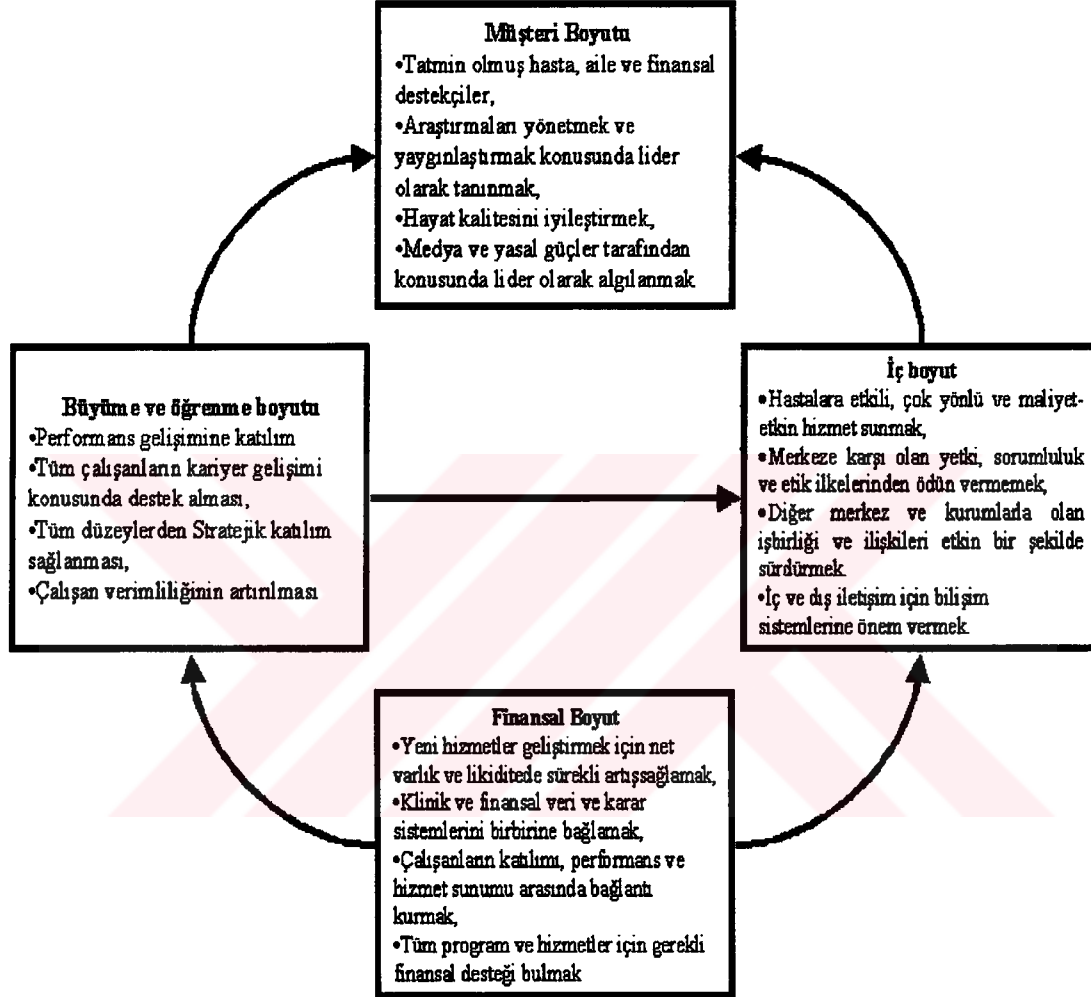
- Yeni hizmetler geliştirmek için net varlık ve likiditede sürekli artış sağlamak,
- Tüm program ve hizmetler için gerekli finansal desteği bulmak
- Klinik ve finansal veri ve karar sistemlerini birbirine bağlamak,

Enstitü için hazırlanan BSC Şekil 4.14’de görülmektedir.

May Enstitüsü örneğinde, kurumun BSC kullanımından sağladığı başlıca yarar çalışanların ve finansal destekçilerin birbirlerini anlamalarına yardımcı olması olmuştur. BSC yardımıyla çalışanlar kurumun finansal ve pazarlama işlevlerini daha iyi algılayarak, finansal destekçilerin de hizmet ve bireylerin gelişimi konularının önemini algılamalarını sağlamıştır.

Misyonumuz: Mükemmel hizmet, araştırma ve eğitimler sunarak; otizm, beyin hasarları, zeka gelişimi bozuklukları ve diğer fiziksel ve zihinsel sağlık konularında sorunları olan hastalarımızın mümkün olan en yüksek standartta sağlık ve rehabilitasyon ihtiyaçlarını karşılamaktır.

Her bir bireyin bağımsız hareket edebilmesine ve toplumsal bütünlüğü artırmaya katkıda bulunmak için birlikte çalışacağız.



Şekil 4.14 May Enstitüsü'nün Dengelenmiş Performans Göstergesi

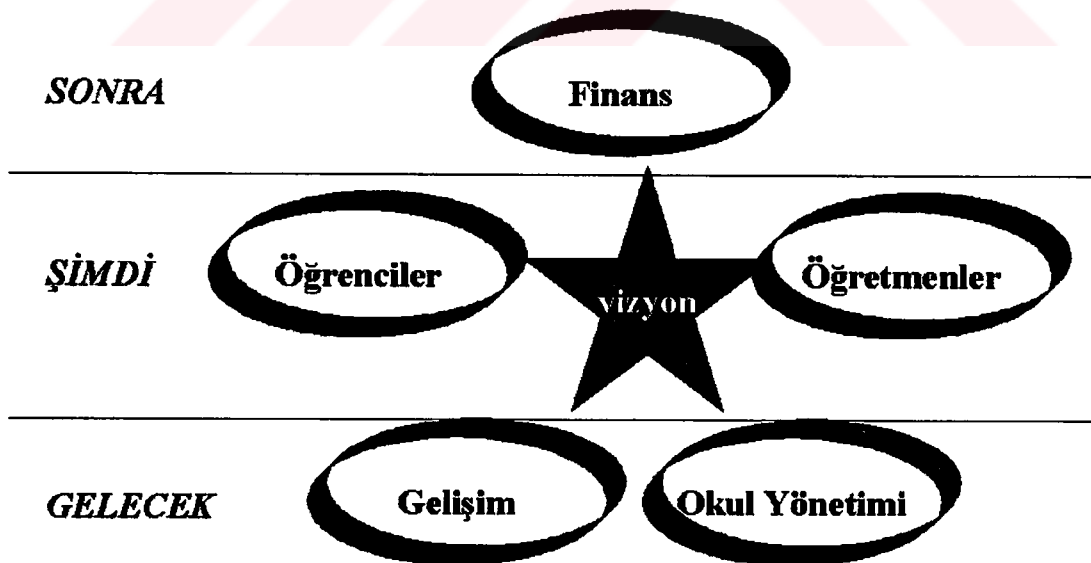
4.5.2 Örnek Olay: Västervik Çocuk Eğitimi Kurulu

Västervik Belediyesi Çocuk Eğitim Kurulu örneği, BSC'nin kar amacı gütmeyen kuruluşlarda uygulanmasına bir örnek oluşturmaktadır. (Olve, Roy&Wetter, 1999)

BSC'nin odaklanması için seçilen boyutlar Şekil4.15'de ve bu boyutlar için belirlenen hedefler Tablo 4.5'te gösterilmiştir.

Tablo 4.5 BSC için belirlenen ölçütler

Boyut	Ölçek
Finans	Bütçelenen ve gerçekleşen karşılaştırmaları
Öğrenciler	- Kalite (bilgi, gelişim, vb.) - Tatmin olmuş öğrenciler, - Sorunlar, - Ailelerin katılımı
Öğretmenler ve diğer çalışanlar	- Yetkinlikler - İşbirliği, - İş tatmini, - Beceri gelişimi
Gelişme	- Becerilerin geliştirilmesi, - Bilgi teknolojilerine yapılan yatırımlar, - Yeni eğitim programlarının kullanımı, - Yeni öğretim yöntemlerinin kullanımı
Okul Yönetimi	- Yönetim kurulunun verimliliği, - Personelin gelişimi, - Değerlendirmeler



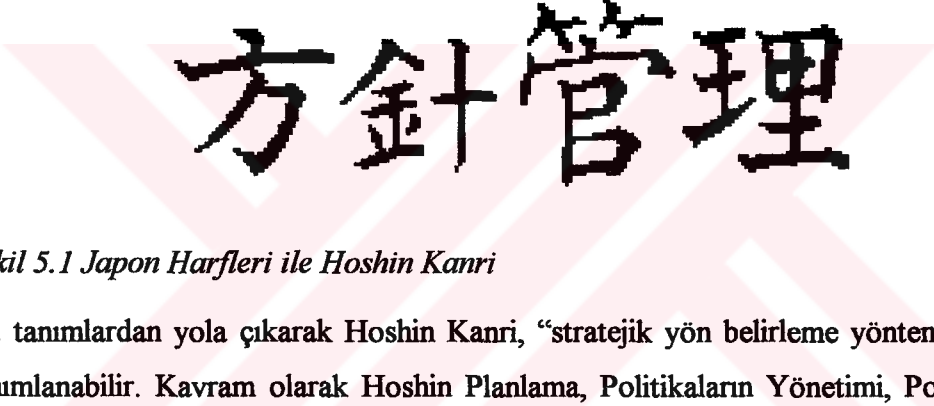
Şekil 4.15 Belirlenen Boyutların Genel Çerçevesi

BÖLÜM 5. HOSHİN KANRİ

5.1 Hoshin Kanri Kavramı

Hoshin Kanri Kavramı, Japonca Ho, Shin ve Kanri kelimelerinin bileşiminden oluşmaktadır. Türkçedeki tam karşılıkları şöyledir; (Tennant,2000)

- Ho: Metot
- Shin: Yön gösteren parlak metal (pusula)
- Kanri: Planlama

The logo for Hoshin Kanri features the Japanese characters '方針管理' (Hoshin Kanri) in a bold, black, sans-serif font. The characters are arranged in a single line, with '方' (Hoshin) on the left and '針管理' (Kanri) on the right. The background is a light pink color with a subtle, repeating pattern of the same characters in a lighter shade, creating a watermark effect.

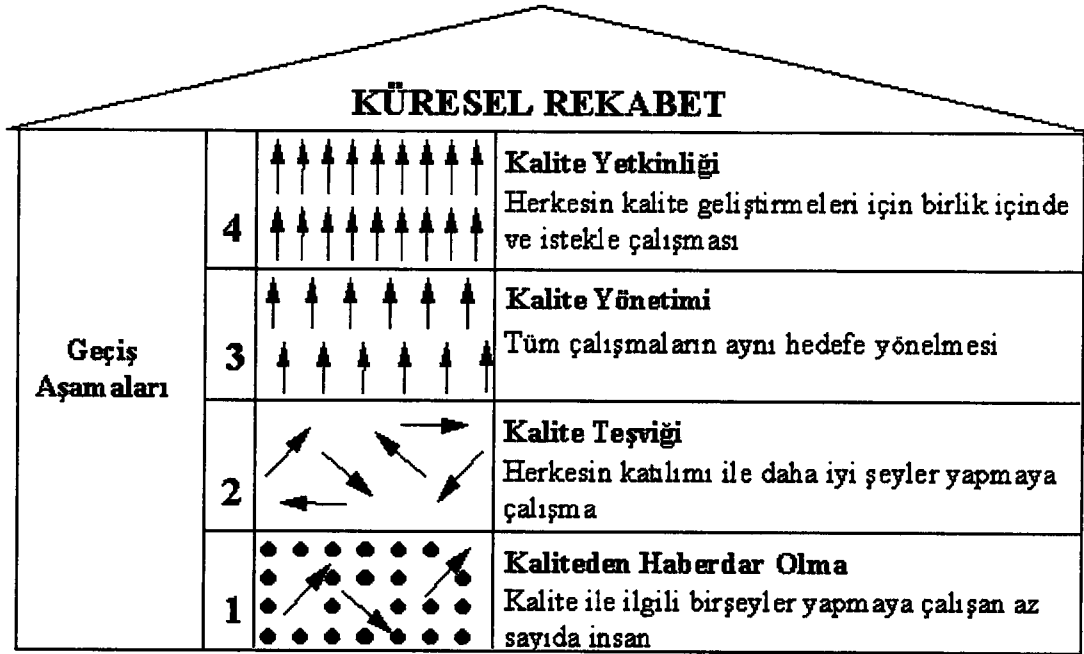
Şekil 5.1 Japon Harfleri ile Hoshin Kanri

Bu tanımlardan yola çıkarak Hoshin Kanri, “stratejik yön belirleme yöntemi” olarak tanımlanabilir. Kavram olarak Hoshin Planlama, Politikaların Yönetimi, Politikaların Yayılımı ve Yönetim Pusulası da kullanılmaktadır. (Tennant, 2000)

5.2 Neden Hoshin Kanri?

Günümüzün belirsiz ortamında uzun vadeli tahminler yetersiz kalmaktadır; bu nedenle günlük rutin olayların doğru şekilde izlenmesi ve gelişmelerin uzun vadeli planlara yansıtılması hedeflerden sapmamızı en aza indirgeyecektir. Hoshin kanri, uzun vadeli planları kısa dönemli bileşik hedeflere ayırmak için kullanılan yöntemler bütünüdür.

Kalite Yönetimi uygulamalarında yaşanan geçiş aşamaları Şekil 5.2’de gösterilmektedir. Hoshin bu aşamaların ikincisinden üçüncüsüne geçişi sağlar. (Tennant, 2000)

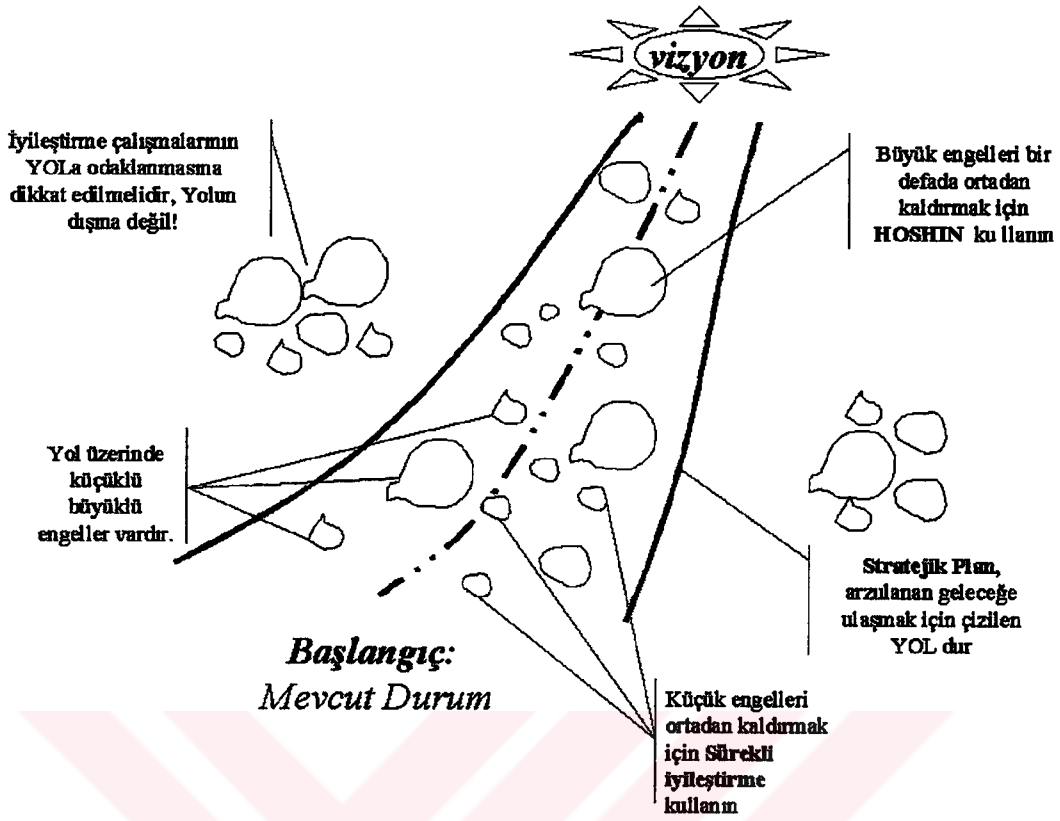


Şekil 5.2 Dört Aşamalı Kalite Geçiş Modeli

Hoshin Kanri uygulamalarının işletmelere sağladığı faydalar şöyle sıralanmaktadır; (Hutton, 199)

- İşletme vizyonunu, tüm planlama faaliyetlerinin odak noktası haline getirmek,
- Yeni hedeflerin, işletmenin mevcut yetkinlikleri ve fırsatları gözönünde bulundurularak oluşturulmasını sağlamak,
- Faaliyetleri gerçekleştirenlerin de planlama sürecine katılımının gerçekleştirilmesi ile hedeflerin anlaşılması ve başarılmasını sağlamak,
- Vizyon ve hedeflere bağlı olarak birimsel ve bireysel çabaları biraraya getirmek, bireysel çabaların vizyona odaklanmasını sağlamak,
- Sürekli gelişim döngüsü yaratan, etkili - esnek bir planlama sistemi oluşturmak.
- İşletme için bir iletişim sistemi oluşturmak,
- Kurumsal öğrenmenin merkez noktası olmak

Şekil 5.3’de anlatılan Yol yaklaşımında (Cowley vd, 1995) da görüldüğü gibi ilk algılanması gereken, planlamanın arzulan geleceğe ulaşmak için yapıldığıdır. Yol, sizi mevcut durumunuzdan alıp arzuladığınız gelecek konumuna ulaştıran bir araçtır. Bu yolculukta önünüze çıkan engelleri ortadan kaldırmak için Hoshin Kanriyi kullanabilirsiniz..



Şekil 5.3 Stratejik Planlamaya YOL Yaklaşımı

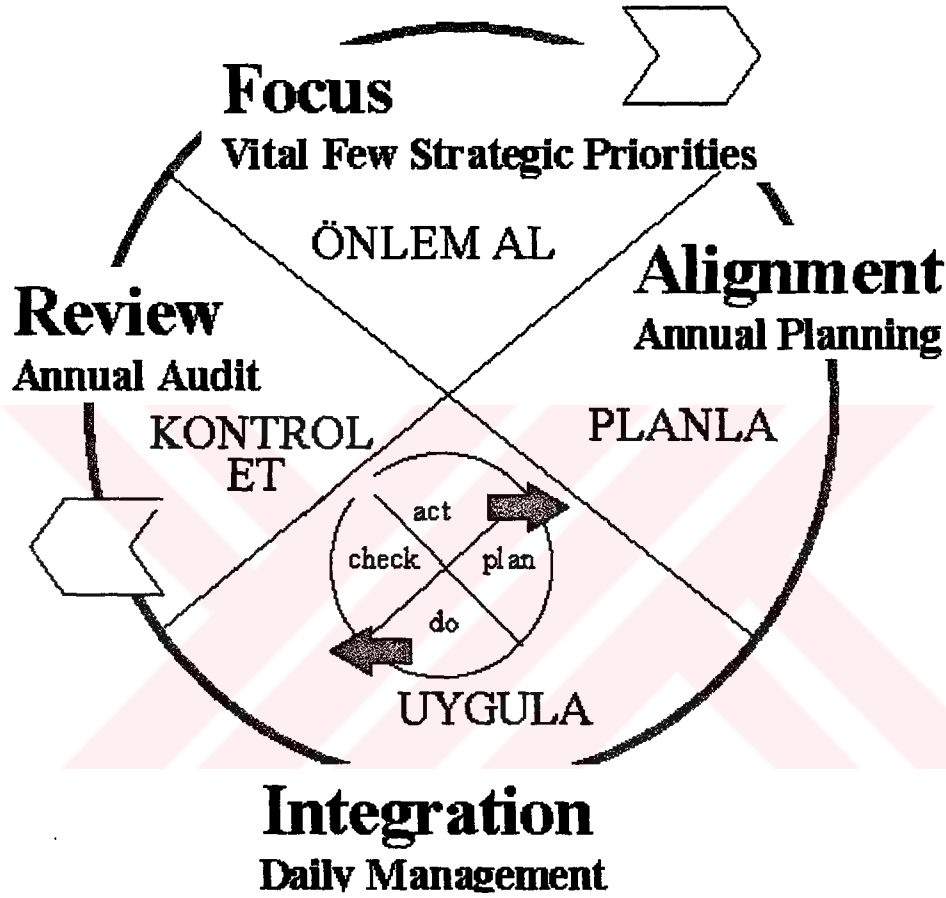
5.3 Hoshin Kanri; Temel Felsefe ve Kavramlar

5.3.1 Hoshin Kanri'nin Temel Felsefesi

Hoshin Kanri uygulamalarında temel olarak, günlük işlerin izlenmesi ve bunların uzun dönemli planlarla uyumu sağlanarak başarı elde edilir. Hoshin uygulaması, önlem al ile başlayan bir PUKÖ döngüsü şeklinde gelişir. Mevcut durumun analizi ilk hareket olarak döngüyü çalıştırır, döngünün her tekrarı yeni bir açılım ortaya koyar. Günlük kontrol hoshin planı aracılığıyla şirket stratejilerine bağlanır.

Şekil 5.4'de görülen Hoshin planı döngüsü, 4 aşamadan oluşur. (Witcher&Butterworth, 1997) Döngü, üst düzey yöneticilerin işletme stratejisini gözden geçirdikleri önlem alma, Odaklanma (Focus), aşaması ile başlar. Odaklanma aşamasında, işletme faaliyetlerinin odaklanacağı, stratejik hedef ve öncelikler ortaya konur. Bu aşamayı takip eden planlama –Düzenleme– , aşamasında, stratejik öncelikler çapraz fonksiyonel bir şekilde dönüşümü ve geliştirilmesi sağlanarak birim önceliklerine göre düzenlenir. Uygulama –Bütünleştirme– aşaması, önceliklerin günlük yönetim ve proje çalışmalarıyla bütünleştirilmesi aşamasıdır.

Kontrol aşaması, günlük faaliyetlerin stratejik hedeflere uygun yönetimi ve denetimini içerir. Döngüde, Yanıtlama aşaması olarak nitelendirilen kontrol aşamasında işleyişin sürekli kontrol altında tutulması, kontrolü ve gerektiğinde müdahale edilmesi söz konusudur. Bu denetim ve gözden geçirmelerden elde edilen veriler, Odaklanma aşaması için geribildirim sağlamaktadır.



Şekil 5.4 FAİR modeli

5.3.1.1 Odaklanma (Focus)

Odaklanma aşamasından önce işletmenin stratejik kavramlar konusunda çalışmalar yapmış olması gerekmektedir. Bu çalışmalar kapsamında vizyon elemanlarından;

- Orta vadeli hedefler,
- Müşteri beklentileri,
- Dış çevre koşulları,
- İç koşullar,
- İşleyiş, konuları belirlenir.

Böylece, işletmenin varlık nedeni olan hedefleri ve değerlerini içeren vizyon ifadesi ortaya konur ve vizyon, orta vadeli planlarla hedeflere dönüştürülür. Planlar ve seçilen hedefler doğrudan müşterinin sesini yansıtan, kalite, maliyet, servis ve çalışanlarla ilgilidir. Benzer şekilde paydaşların beklentilerini karşılamak da önem taşımaktadır. İç ve dış koşullar ve işleyişin denetimi ticaret ve pazarlama sistemlerine, işletmenin sahip olduğu yetenek ve yetkinliklere yönelik olarak düzenlenir. Bu konuda sahip olunan verilerin birçoğu, bir önceki Hoshin Döngüsünden elde edilmiştir.

Odaklanma aşamasını, genel strateji oluşturma ve seçimi süreçlerinden ayıran nokta, sadece az sayıda hayati önem taşıyan, sayı olarak dörtten fazla olmayan, amacın seçimine odaklanılmasıdır.

5.3.1.2 Düzenleme (Alignment)

İlk aşamada stratejilerin ve amaçların ortaya konulmasından sonra, bu amaçların gereklerini ne şekilde yerine getirileceği konusundaki çalışmalar yapılır. İşletmenin geneli için ortaya konan stratejik yönelimin tüm birimlere yayılımı sağlanmalı, birimsel önceliklere ve bütçelere yansıtılmalıdır. Düzenleme aşamasında, kritik amaçların hoshin (ani gelişme) veya politikalar halinde ardışık yayılımı sağlanır. Hoshin ifadesi, bir strateji veya amaç ifadesi, bu stratejiye ulaşmayı sağlayacak bir yol ifadesi ve performansı gözlemlemek için kullanılacak bir hedef ifadesinden oluşur. Genel olarak, bir hoshin ifadesi, yönetimin bir seviyesinden diğerine geçerken, o birimin işleyiş ve önceliklerine göre tekrar yorumlanarak düzenlenir. Bu yayılım faaliyetleri top yakalama (catchball) olarak adlandırılır. Top yakalama, sırasında uygun strateji ve yolların seçimi ve uygulamaları konusunda fikir alışverişinde bulunulur. Bu aşamada cevaplanmaya çalışılan bir soru da elimizdeki organizasyonel yetkinlik ve becerilerle seçilen hoshinlerin nasıl başarılabacağıdır. Bu nedenle top, ortak bir karara varılncaya kadar atılıp tutulur. Üzerinde karar varılması gereken nokta, amaç ve performans kriterlerinin kim için olduğu, etkilenen temel stratejiler ve bunlardan kimin sorumlu olduğudur.

5.3.1.3 Bütünleştirme (Integration)

Top yakalama sürecinin sona ermesinden sonra, uygulama planları ortaya konur. Bu planlar, gözönüne alınan kritik faaliyetleri, bunların kimler tarafından

gerçekleştirildiğini ve bu faaliyetlerin hedef ve zaman çizelgelerinin nasıl olduğunu ortaya koyar. Planlar yönetim tarafından birey ve takımlara duyurulur. Günlük yönetime dahil olmayan hoshin faaliyetleri için de proje takımları yaklaşımının kullanılması gereklidir.

5.3.1.4 Yanıtlama (Responsiveness)

Yanıtlama aşaması, rutin yönetim ve günlük kontrol işlemleri ve periyodik kontroller, problemlerin çözümü ve bu çözümlerin standartlaştırılması konularındaki çalışmaları içerir. Günlük faaliyetlerin PUKÖ çalışmaları sırasında karşılaşılan, hoshinle ilgili hedefler gözden geçirilerek gerekli önlemler alınır. Tekrarlanan sorunlar için belirlenmiş olan yol, hedef ve politikaların gözden geçirilerek yeniden düzenlenmesi gerekebilir.

Bu aşamanın sonlarında, periyodik kontrollerden elde edilen veriler bir sonraki odaklanma aşaması için yönetime geri besleme sağlar. Bu geribesleme, hoshin döngüsünü de değerlendiren yıllık kalite denetimi sonuçlarını içerir.

5.3.2 Hoshin Kanri Kavramları

Hoshin planlamasının aşamalarına geçmeden önce planlama açısından önemli bazı kavramlara değinmek gereklidir. Hoshin'in temelinde yatan politikaların açılımı süreci, hedef, yol, politika gibi kavramları karşımıza çıkartır.

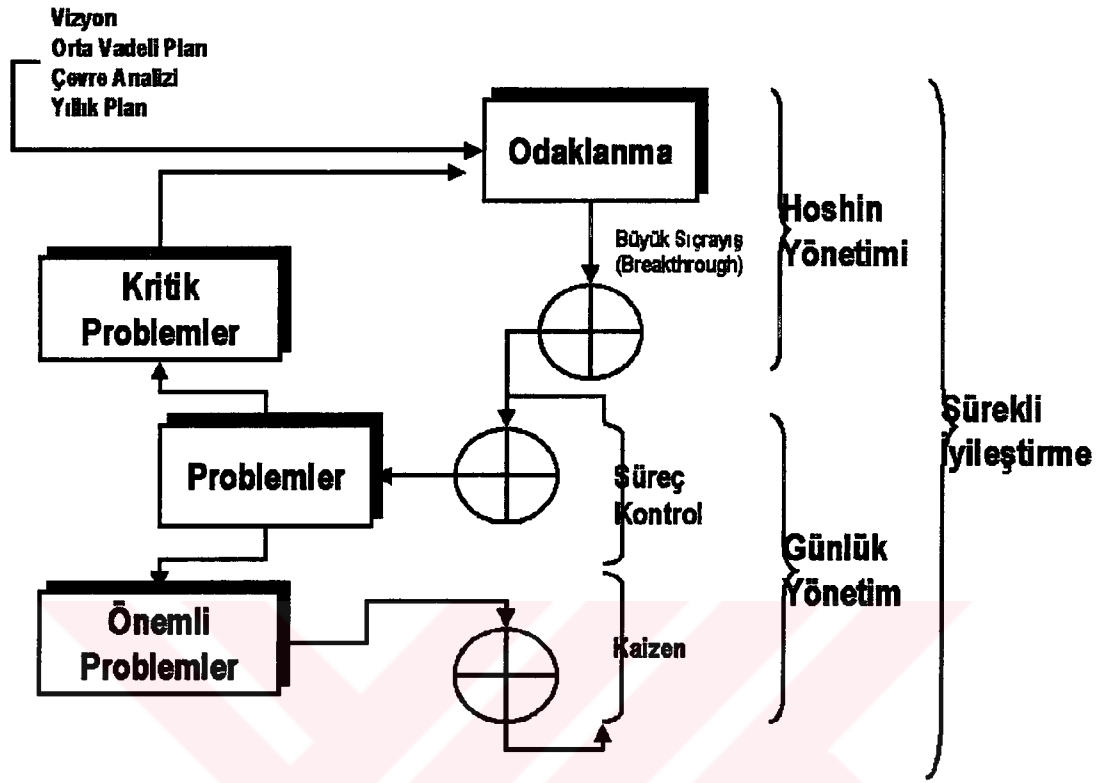
Hoshin Kanri; iş amaçlarına ulaşma yolları olarak belirlenen uzun ve orta dönemli amaçların yanısıra, yıllık iş hedeflerine de sistematik bir şekilde ulaşmak amacıyla gerçekleştirilen tüm organizasyonel faaliyetleri içeren bir sistemler bütünüdür.(Akao,1991)

Günlük yönetim (daily management), her bir departmanın iş hedeflerine ulaşması için, kendi kendine günlük olarak gerçekleştirmesi gereken tüm faaliyetlerdir. Şekil5.5'de günlük yönetim ve Hoshin yönetiminin sürekli iyileştirme için kullanılması görülmektedir. (Shiba vd.,1995)

Hedef, beklenen sonuçlardır. Hedefler için denetleme unsuru sonuçlardır ve kontrol noktaları ile denetlenirler.

Yollar, hedeflere ulaşma rehberleridir. Yollar için denetleme unsuru, nedendir. Muayene veya denetim noktaları ile denetlenirler.

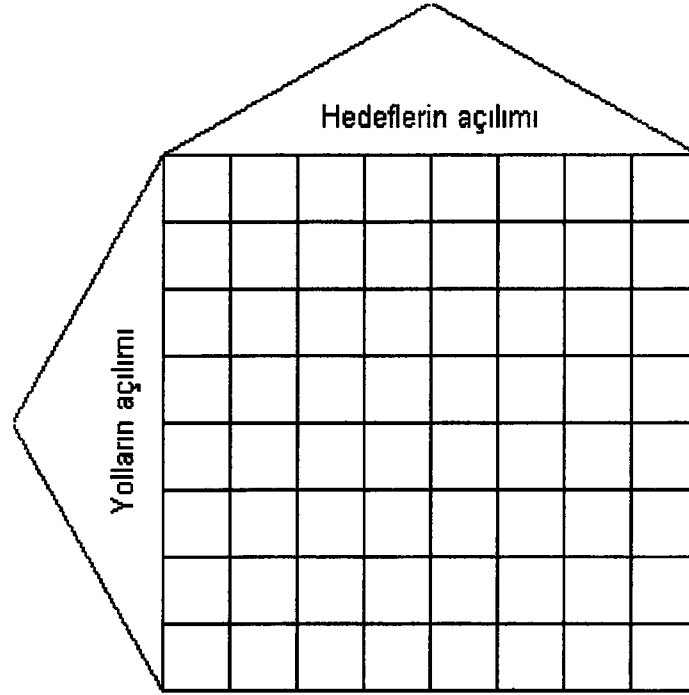
Politika, bir hedefle birleştirilen yollardır.



Şekil 5.5 Süreklî İyileştirme ve Hoshin Kanri

Bayrak yöntemi, (Komatsu Flag System), Pareto analizi ile balık kılçık diyagramını birleştiren bir yöntemdir. Hedefler için pareto analizi yapılır ve her bir birimden gelen analizler balık kılçık diyagramı ile birleştirilerek kontrol noktaları belirlenir. Bayrak Yöntemi, hoshin planında hedeflerin ve yolların açılımı için kullanılır.(Akao,1991)

Matris açılımı; hedef ve yolları birbiri ile ilişkilendiren matrisler bütünüdür. Her bir açılım hedef ve yolları bir seviye aşağıya aktarır. Genel olarak yollar, hedefe ulaşmak için gerekli olup, iyileştirilmeleri, bir sonraki aşamanın hedefi olabilir. Hedef açılım şemaları ile yol açılım şemalarını birleştiren hedef yol ilişki matrisi, hedef ve yollar arasındaki etkileşimi görmek açısından önemlidir. Bu matris, iyileştirmelerin hedeflere ulaşmak ya da var olan durumu değiştirmek için yeterli olup olmadığını belirleme olanağını sunar. İlişki matrislerinin aşağıya doğru yayılımı, matris açılımı olarak tanımlanır. Üst düzey yöneticinin hedef ve yollarından hareketle her bir alt düzey eleman kendi hedef ve yollarını düzenler



Şekil 5.6 Hedef Yollar İlişki Matrisi

5.4 Hoshin Kanri Metodolojisi

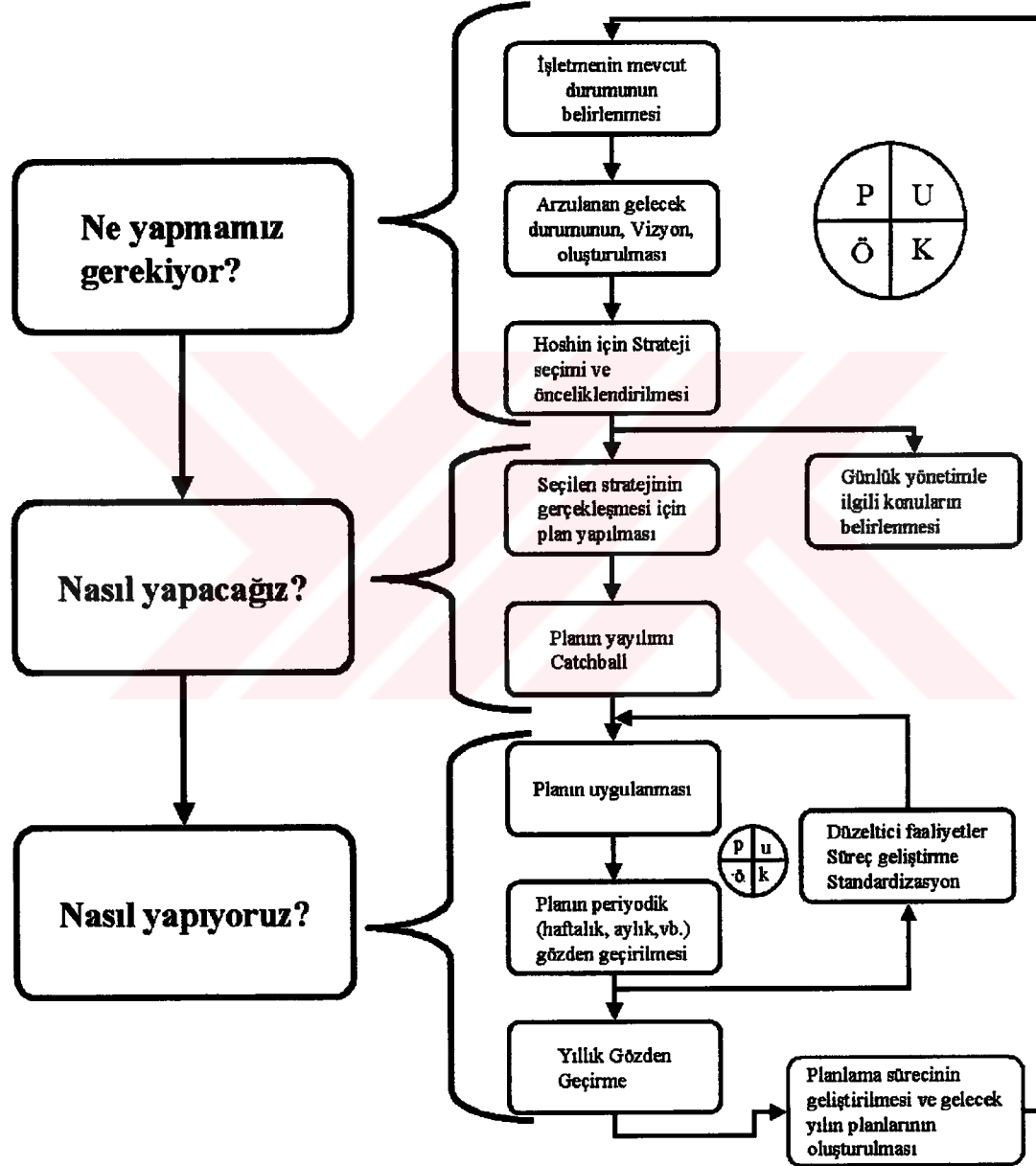
Politikaların açılımı süreci olarak dğerlendirebileceğimiz Hoshin Kanri, vizyon ve misyon gibi uzun vadeli stratejileri daha kısa dönemli hedeflere bölerek günlük yönetsel faaliyetlere indirgenmesini (yayılım) sağlar. Hoshin Kanri her bir alt hedefin başarılmaması ve ölçümünü de içerir. Hoshin sürecini 10 adımda özetlemek mümkündür.

Tablo 5.1. Hoshin Planı Uygulama Adımları

Planla	1. Şirket düsturu (guiding principle), vizyon ve misyon belirleme,
	2. Uzun ve orta dönemli iş strateji ve planlarının belirlenmesi,
	3. Veri toplama ve analiz etme,
	4. Hedef ve yolların planlanması,
	5. Kontrol unsurlarının belirlenmesi,
	6. Politikaların açılımının yapılması,
	7. Kontrol unsurlarının açılımının yapılması,
Uygula	8. Politika planının uygulanması,
Kontrol Et	9. Uygulama sonuçlarının kontrolü,
Önlem Al	10. Durum raporunun hazırlanması

Hoshin süreci adımları, temel olarak üç soruya cevap vermek için kullanılabilir.
(Cowley,1995)

1. Ne yapmamız gerekiyor?
2. Nasıl yapmalıyız?
3. Nasıl yapıyoruz?



Şekil 5.7 Temel Hoshin Süreci

5.4.1 Hazırlık Aşaması

Hoshin uygulamasına başlamadan önce yapılması gereken işler şöyle sıralanabilir;

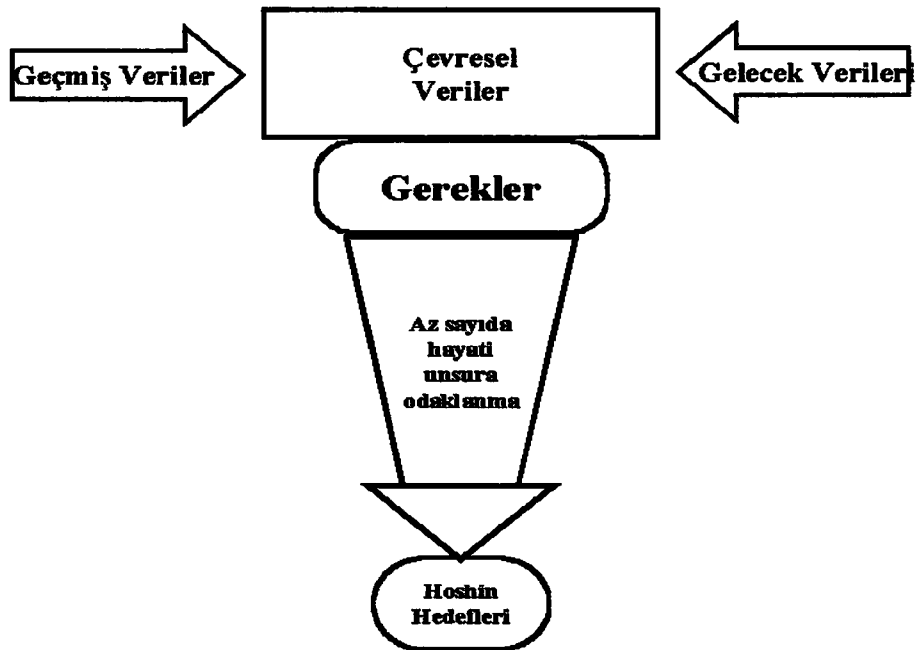
1. Sistemin mevcut durumunun ortaya konması,
2. Ana iş hedeflerinin belirlenmesi,
3. Çevre koşullarının analizi,
4. Kaynak analizi,
5. Sistem süreçlerinin tanımlanması.

Bu işlemlerden birincisi olan mevcut durumun ortaya konması, sistemin bir bütün olarak ele alınması ve sonraki adımlar için gerekli verilerin sağlanmasına yöneliktir.

Ana iş hedeflerinin belirlenmesi, şirket genelinde katılımın sağlanmasına yöneliktir. Hedef ve planların belirlenmesinde karşılıklı etkileşim ve katılımın gerekliliği vurgulanmaktadır.

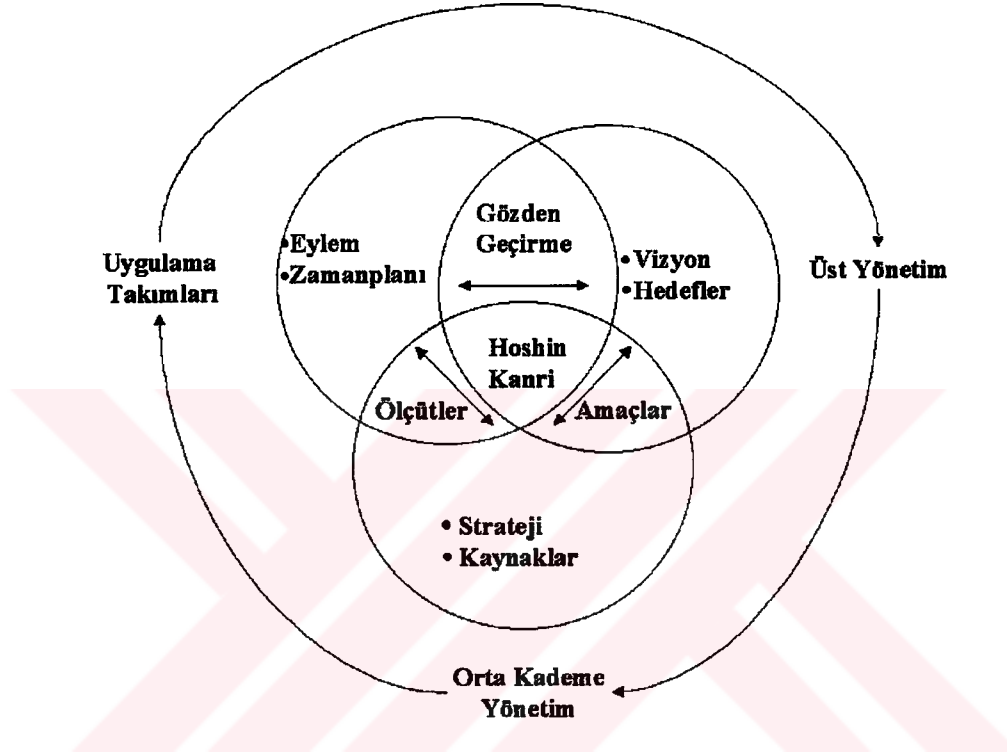
Çevre koşullarının analizi, iş alanı, pazar, ekonomik, politik, teknik, sosyal ve yasal unsurların belirlenmesi, şirket performansının rakipleriyle göreceli olarak ortaya konmasını içerir.

Kaynak analizi, hoshin planının yaşama geçirilmesini sağlayacak insan gücünün (sorumlular) bulunmasına yöneliktir. Bu unsur genel olarak, üst yönetim, orta yönetim ve uygulama takımı üyelerinin belirlenmesine yöneliktir.



Şekil 5.8 Hoshin için Veri Kaynakları

Sistem süreçlerinin tanımlanması, üst yönetim, orta yönetim ve uygulama takımları arasındaki iletişimin belirlenmesi ve rollerin dağıtımına yöneliktir. Genel olarak üst yönetim vizyon ve hedef belirlemekle yükümlü iken orta kademe yönetim hedeflerin açılımı/paylaşımı ve kaynakların yönetiminden sorumludur. Uygulama takımları kendi faaliyetlerine ilişkin eylem ve zaman planlarını yönetmekle sorumludurlar. Plan çerçevesinde her bir kademenin birbirleri ile ilişkileri de tanımlanmıştır.



Şekil 5.9 Hoshin Kanri Modeli

Hoshin Kanri modelindeki genel akış, üst yönetimden orta kademeye, orta kademeden uygulama takımlarına doğrudur. Çift yönlü oklar bu üç grup arasındaki hedef, ölçüm ve gözden geçirme sistemini oluşturmak için kullanılan top yakalama (catchball) sürecini ifade etmektedir. Üst yönetim, işletmenin vizyon ve hedeflerini belirler. Orta kademe, amaçların gerçekleşmesine göre üst yönetimle iletişim kurar; bunun yanı sıra, vizyona ulaşmak için hedeflerin yayılımı ve kaynakların yönetiminden de sorumludur. Uygulama takımları ile orta kademe yönetim arasında hedeflere ulaşma konusundaki gelişmeleri ölçen ölçütler aracılığıyla oluşan bir ilişki vardır. Uygulama takımları, yürüttükleri faaliyetlere ilişkin eylem ve zaman planını yönetmekle yetkilidirler. Üst yönetim, uygulama takımlarının gösterdikleri ilerlemeyi ve uyguladıkları planların başarısını görmek için gözden geçirme sürecini kullanır. (Akao, 1991)

5.4.2 Şirket Düsturu, Vizyon ve Misyon Oluşturulması

Şirket düsturunun (işletme prensibi) şirketin yaşam prensibini yansıtan bir ifade olması gerekir. Topluma katkı, çevre ve insanlara saygı, bir konuda övgüye değer olmak gibi çok genel ve bulanık bir çerçeve çizmektir.

Vizyon ve misyon arasında bir sebep-sonuç ilişkisi tanımlıdır. Misyon sebebi, vizyon da sonucu ifade eder. Vizyona ulaşmak için yapılması gereken faaliyetleri misyon ifadesi açıklar.

Örneğin; ABC şirketi için işletme prensibi, vizyon ve misyon kavramları aşağıdaki gibi belirlenmiştir.

Tablo 5.2 ABC şirketi için işletme prensibi, vizyon ve misyon kavramları

ŞİRKET DÜSTURU	“Şirketimiz müşteri tedarikçi ve çalışanlarına saygı gösterecek ve iftiharla anılacaktır.”
VİZYON	“Şirketimiz 1999 itibarıyla entegre sistem üretiminde dünya lideri olarak anılacaktır.”
MİSYON	“Şirketimiz dünya çapında ürün geliştirme, destek ve servis sağlayacak ve bunları eğitimle destekleyecektir.”

5.4.3 Uzun ve Orta Dönemli Yönetim Stratejilerini Tanımla

Şirket düsturu çerçevesinde, çevre analizine dayanan uzun ve orta dönemli planlar hazırlayarak değişikliklere hızla cevap verebilecek stratejiler geliştirilmesi aşamasıdır. Yönetim stratejisi oluştururken göz önüne alınacak temel kavramlar Tablo5.3’de verilmiştir.

Uzun dönemli planları yaparken kritik iş faktörlerinin belirlenmesi, ilgili verilerin toplanması ve analizi ve işletme yetkinliklerinin belirlenmesi konuları da incelenmelidir.

Vizyon ve misyon ifadelerini yansıtan strateji tanımları yapılır. Strateji tanımları, vizyon ve misyonda geçen hedef ve yol tanımlarını orta vadeli olarak karşılayan hedef ve ölçüm değerlerini belirtmelidir.

Hedef ve yolları belirlerken kalite, müşteri memnuniyeti, satışlar, maliyet, üretkenlik gibi kritik iş faktörleri de göz önüne alınmalıdır.

Tablo 5.3 Yönetim Stratejisini etkileyen unsurlar

Temel Unsurlar
1. Kaynaklar
2. Doğal Yapı
3. Sektörel değişimler
4. Pazardaki gelişmeler (iç ve dış)
5. Ürün Stratejileri
6. Teknoloji
7. Rekabet

5.4.4 Veri Toplama ve Analizi

Hoshin sürecinin yürümesi için önemli adımlardan biri de işletmenin mevcut durumuna ait veri toplanması ve analizi aşamasıdır.

Veri toplama aşamasında gözönünde bulundurulması gereken üç tip veri kaynağı söz konusudur. (Shiba,1995)

1. Geçmiş verileri; Ne oldu?
2. Gelecek verileri; Ne olacak? veya Biz ne olmasını istiyoruz?
3. Çevreden gelen veriler; çevremizde süregelen, bizi etkileyen ve üzerinde kontrolümüz olmayan nedir?

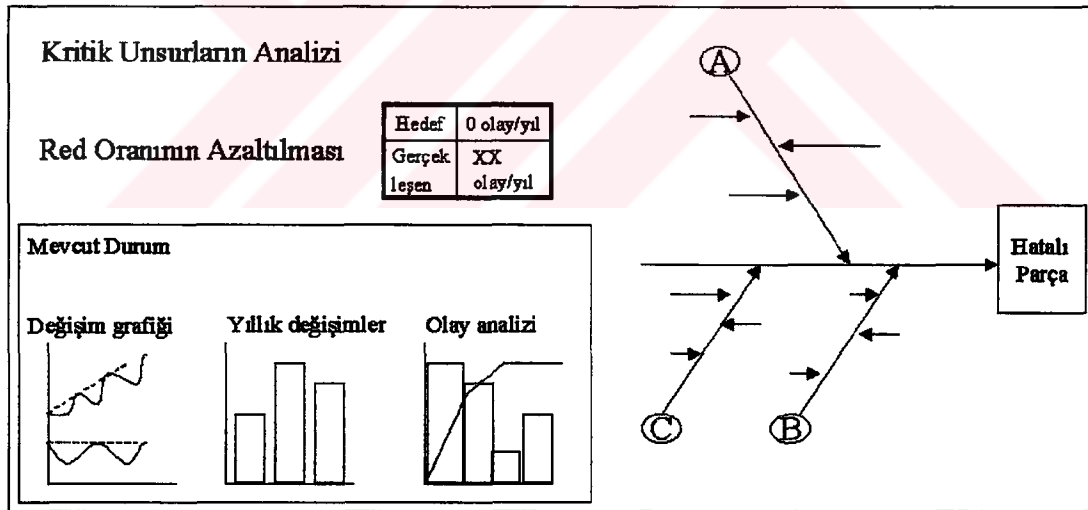
Tablo 5.4 Üç Veri Kaynağı

Geçmiş Veri	Gelecek Verisi	Çevresel veri
• Geçmişte yapılmış işlerin etkileri • Geçmiş yılın güçlü-zayıf yönler analizi • Geçmiş yılın Hoshin analizi • Hoshin sistemi teşhisleri	• Orta vadeli hedefler • Uzun vadeli hedefler • Yüce hedefler • İşletme vizyonu • İşletme misyonu	• Ekonomik konular • Politik konular • Sosyal konular • Yasal konular • Teknolojik konular • Müşteri çevresi • Rekabet çevresi

Mevcut durumun analizi aşamasında izlenebilecek adımlar şöyledir.

1. Varolan problemleri anlamak için, geçmiş yıla ait performans verilerinin incelenerek hedeflere neden ulaşamadığının belirlenmesi ve sürecin uygulama problemlerinin anlaşılması.
2. Problemleri anlamak için şirket içi değişkenlere (üretim, satışlar, kalite, maliyet vb.) ait tahminlerin incelenmesi.
3. Problemleri anlamak veya netleştirmek için dış çevre koşullarındaki değişim tahminlerin incelenmesi. Örneğin ekonomik değişimler, sektörel değişimler, vb.
4. Ortaya konulan problemlerin sıralanarak ağırlıklandırılması ve kritik problemlerin ortaya konması. Bu tür bir değerlendirme için pareto analizi kullanılabilir.

Verileri analiz ederken her bir problemin alt faktörlerini de analiz etmek (balık-kılçık diyagramı), bu faktörleri ağırlıklandırarak incelenmesi gereken kritik faktörleri belirlemek (pareto analizi) gereklidir. Veri toplama ve analiz aşamasında elde edilen sonuçların net ve doğru olması hedef ve yolların açılımı sürecinin akılcı bir şekilde planlanmasına yardımcı olur. (Akao, 1991)



Yıl	Heslin Kararı Sonuç Analiz Formu							
Hedef	Hedef Değeri	Öncelikli Eylem unsuru		Gerçekleşenden Farkı			Fabrika/ Kısım	İmza
		Ulaşılabilecek Periyot	Eylem unsuru	Yıllık Plan	Yıllık Gerçekleşen	Yıllık Plan		

Şekil 5.10 Sonuç Analiz Formu

5.4.5 Hedef ve Yolları Planla

Hoshin, hedef ve yollardan (hedef değerleri ve ölçümleriyle) oluşur. Bu hedefler, bulunulan yönetsel seviyeye uygun olmalıdır.

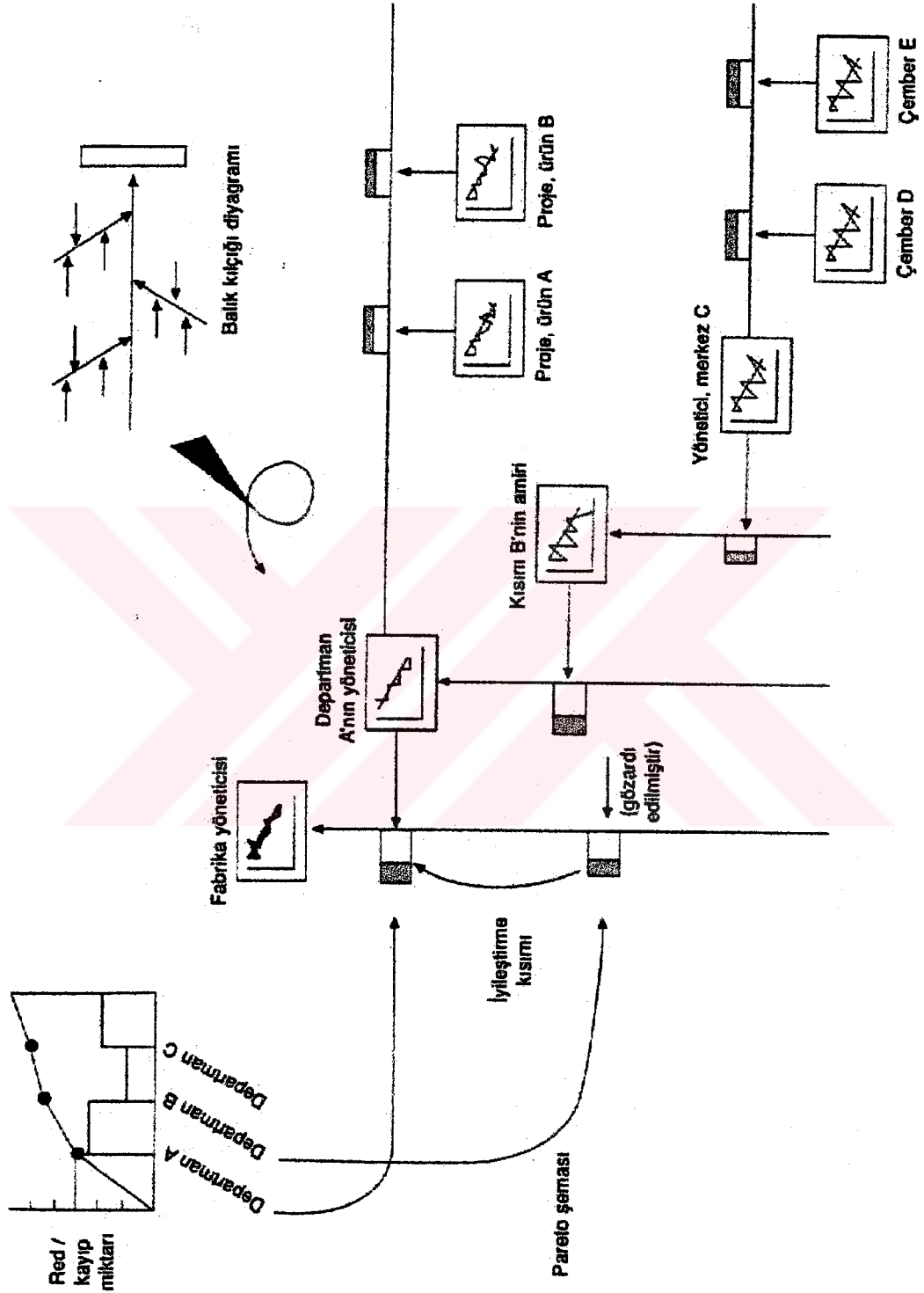
Hedeflerin açılımı için izlenmesi gereken adımlar şöyledir;

1. İş (eylemleri) netleştirin. Geçen yılın sonuç raporlarından gelen geribildirimler ve bu yıl yapılması planlanan işleri önceliklendirerek eylem listesi oluşturun.
2. Büyük bayrağın belirlenmesi; Belirlenen eylemler için işin değerlendirilmesinde yardımcı olacak sayısal hedefler koyun.
3. Her bir hedef değerinin nasıl kontrol edileceğini belirleyin. Kontrol edilecek faktörleri, belirlenen büyük bayrağın iyileştirilmesi veya sürdürülmesi doğrultusunda önceliklendirerek seçin. Hedefle ilgili kontrol faktörlerini belirlemek için balık kılçık diyagramından yararlanılabilir. Sonuçlara ilişkin verileri analiz ederek karakteristik değere olan katkısı belirleyin. Her bir kontrol durumu için en uygun yöntemi belirleyin.
4. Kontrol faktörleri için kontrol noktalarını ve sorumluları belirleyin. Kontrol noktaları için bir balık kılçık diyagramından yararlanarak kontrolcülerin kime karşı sorumlu olduğunu belirleyin
5. Kontrol faktörleri için hedef ve müdahale limitlerini belirtin.
6. Yapılanları eylem planı formuna aktarın. (Tablo 5.5)

Tablo 5.5 Eylem Planı Formu (Hokuriku Kogyo)

Tarih	Eylem planı formu Malzeme Birimi		Kod
Üst düzey politika	Öncelikli eylem unsuru	Kontrol unsuru	
		Karakteristik	Birim
Kritik süreçlere yönelik faktör kontrolü ile kalitenin sağlanması	1.makasla yapılan bozuk kesimleri azaltmak	Makasla kesimlerin red oranı	%
	100A makinasındaki bozuk kesimleri azaltmak	Kesimlerin red oranı	Parça
	Testere ile yapılan kesimlerdeki, redleri azaltmak	Kesimlerin red oranı	Parça
	Süreç yeterliliğini iyileştir	Kesimlerin red oranı Süreç yeterliliği	Parça Olay
			

Hedeflerin açılımı için en çok kullanılan yöntem bayrak yöntemidir. Şekil 5.11 bayrak yönteminin ana hatlarını ortaya koymaktadır. (Akao, 1991)



Şekil 5.11 Komatsu Firmasında Kullanılan Bayrak Yöntemi Açılımı

5.4.6 Kontrol Unsurlarını Belirle ve Listele

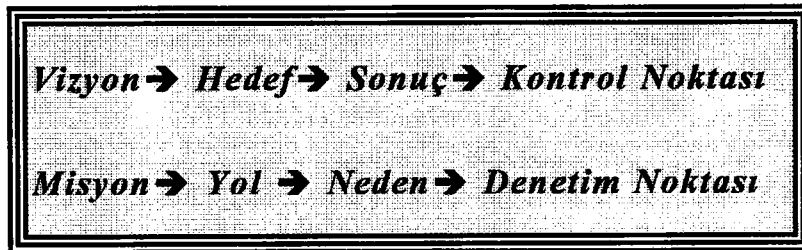
Kontrol unsuru, ürün kalite düzeyinin sürdürülmesine yönelik kontrol konusu olarak belirlenmiş ve işletme genelinde uygulanan kaliteye yönelik faaliyetler için kontrol unsuru olarak seçilmiş her bir unsur olarak tanımlanır. (Akao, 1991)

Kontrol unsurlarının farklı kalite guruları tarafından ortaya konan tanımları Tablo 5.6'da verilmiştir.

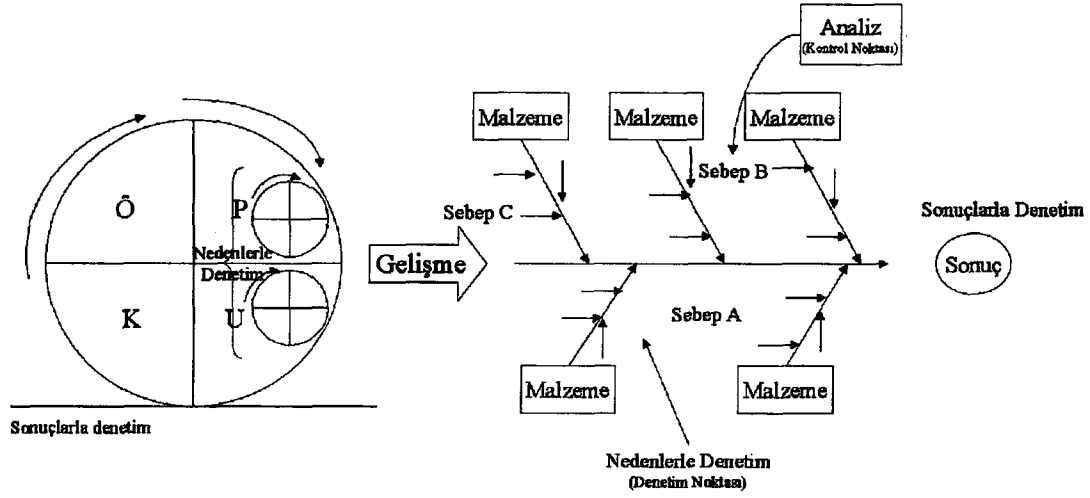
Tablo 5.6 Kontrol Unsurları

Öneren	Kontrol Unsurları Sistemi
Genel	Denetim noktası : nedenlerle denetim Kontrol noktası: sonuçlarla denetim
Ishikawa, 1979	Neden: denetim noktası Sonuç: kontrol karakteri, kontrol noktası
Ishikawa & Koura, 1979	Denetim unsuru: sebeplerle denetlenen unsurlar Kontrol karakteristiği: sonuçlarla denetlenen karakteristikler
Nayatani	Kontrol unsurları: Etken sistemine ait olanlar Sonuç sistemi ait olanlar
Kano, 1981,1983	Belirli bir fonksiyona yönelik plan yapıldığında, faaliyetler sonuçlara göre denetlenir. Bu sistemin işletme genelinde uygulanması ve uygulayıcı birimin de sorumlu departman olması sağlanmalıdır. Sistemin kontrol unsurları, temel unsurlar olarak adlandırılır.

Tablo 5.7 Kontrol Unsurları, Vizyon-Misyon İlişkisi



Kontrol unsurları, nedensel veya sonuçsal sistemlere göre incelenebilir. Bu ayırımdan da anlaşıldığı gibi kontrol unsurları sonuçları denetim veya kontrol aşamasında kontrol eder ve bu nedenle iki farklı kontrol unsurundan söz edilir: kontrol noktası ve denetim noktası. (Akao, 1991)



Şekil 5.12 Kontrol Unsurları Kavramı

Sonuç ve sürecin kontrolüne yönelik incelemeyi gösteren bir örnek Şekil 5.12’de görülmektedir. İlk adım, süreçteki sapmaya yada malzeme, makine, yöntem, insan unsurlarına bakarak sürece etkilerini denetlemektir. Bu denetim, kontrol şemaları veya grafikleri ile yapılabilir. Sıradışı bir durumla karşılaşıldığında analiz yapılarak belirli bir unsura yönelik önlem alınır. Bu, bir kontrol noktasıdır. Tek bir faktörün ele alınması yerine bir kontrol listesi veya denetim şeması kullanılırsa, sorunu oluşturan eylemleri de analiz eden nedene yönelik bir denetim gerçekleşir. Bu, bir denetim noktasıdır.

Kontrol noktası, verileri analiz etmek ve buna göre önlem almak amacıyla bir kontrol çevriminin kontrol aşamasında kullanılır. Kontrol noktaları;

- Sonuçları ölçmek için ölçüt belirlemek,
- Eylemleri geliştirecek yöntemi ve değerlendirme ölçütlerini belirlemek,
- Acil durumlara yönelik uygulanacak yöntem, sorumluluk, yetki ve kararların verilmesi,
- Denetim sıklığının belirlenmesi,
- Kontrol noktalarının düzenli olarak gözden geçirilmesi.

Denetim noktası, derhal ele alınma ve incelenmeyi gerektirir ve günlük olarak incelenmelidir. (Akao, 1991) Denetim noktası, döngünün uygulama aşamasındaki faktörleri denetlemek amacıyla kullanılır. Denetim noktası seçilirken dikkat edilmesi gereken konular;

- Önlemeye yönelik nedenin belirlenmesi,
- Ayarlama, düzenleme ve bunlara dayalı onaylama unsurlarının belirlenmesi,
- İşler için önceliklerin belirlenmesi,
- Alt iş kategorilerine ait kontrol noktalarının, üst düzey yöneticilerin denetim unsurlarından türetilmesi.

Politikaların açılımına yönelik kontrol unsurlarını belirlendikten sonra, bu kontrol unsurları için;

- İşler,
 - Sorumlu kişiler,
 - Kontrol sıklığı,
 - Kontrol yöntemi,
 - Kontrol verileri,
 - Müdahale ölçütleri,
- içeren kontrol listesi hazırlanır.

Tablo 5.8 Kontrol Listesi Örneği

<u>İş Sınıfı</u>		<u>İş Ünvanı Ve İçeriği</u>				<u>Hazırlık Tarihi</u>				
						<u>Gözden Geçirme Tarihi</u>				
Birim İş	Kontrol Unsuru	Kayıt No	Kritik Olma Derecesi			Denetim Tarihi	Kontrol Düzeyi	Uygunsuzluklara Müdahale	Kontrol Verisi	İlgili Standartlar
			A	B	C					

5.4.7 Politikaların Açılımını Yap

Bu adımda, politika planının hedef-yollar matrisine göre departman ve görevlere açılımını yapılır. Politika planının açılımı, her bir departmandaki görev tanımları ve departmanlararası iletişimin eksiksiz gerçekleşmesine bağlıdır. Alt düzeydeki görevlere inildikçe plan daha ayrıntılı olacaktır. Bu aşamada, balık kılçık diyagramlarının kullanımı, hedef ve yollar arasındaki ilişkilerin ortaya konmasında yardımcı olmaktadır.

Hedef açılımları ve yollar arasındaki ilişkilerin gücünü göstermeye yönelik kullanılan hedef-yollar matrisi, her bir hedef ve yol için kontrol yöntemini de içerecek şekilde tasarlanır.

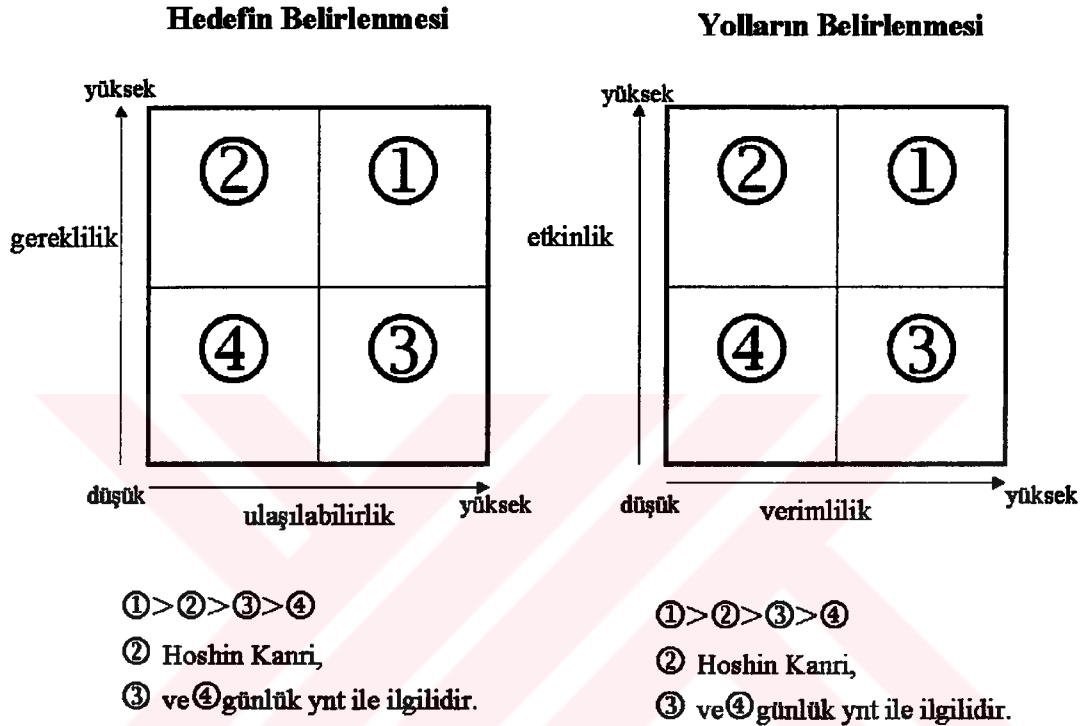
		Hedeflerin açılımı								Kontrol Yöntemi		
										Kayıt No.	Kontrol Unsuru	Kontrol Verisi
Yolların açılımı		△		○		●						
					△			●				
				●			○		△			
		△							●			
					○		△					
			○						○			
		●		△								
					●	△			○			
Kontrol Yöntemi	Kayıt No.									● güçlü		
	Kontrol Unsuru									○ orta		
	Kontrol Verisi									△ zayıf		

Şekil 5.13 Hedef Yollar Matrisi ve Kontrol Unsurları

Politika açılımı, genel olarak aşağıdaki adımları izleyerek gerçekleştirilir.

1. Hoshin uygulama adımlarından üçüncüsü olan veri toplama ve analizi aşamasında, döneme ilişkin performans analiz edilir, hedeflere ulaşma düzeyleri belirlenir ve problemler listelenir. Balık kılçık diyagramı yardımı ile her bir problemin nedeni analiz edilir. Ardından pareto analizi kullanarak nedenleri etkileri analiz edilir. Kritik nedenlerden sonuçlara yönelik yollar ortaya konur ve kontrol amacı netleştirilir. Bu amaç, üst düzey yöneticinin politikalarına göre kontrol edilir.
2. Birinci adımda ortaya konan kontrol amacından türetilen hedef değeri ve öncelikli ölçütler hedef ve yolların belirlenmesi için kullanılır.

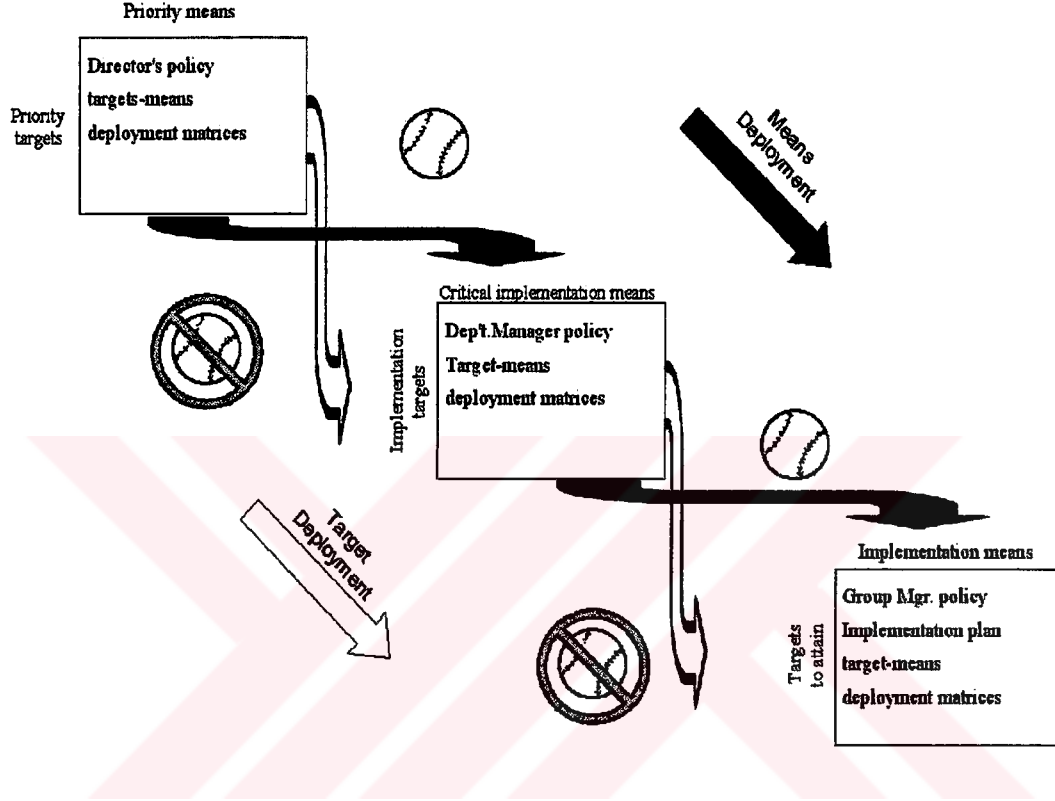
- a. Hedef, gereklilik ve ulaşılabilirlik açılarına göre türetilir. Gereklilik, önceliklidir.
- b. Yollar, etkinlik ve verimlilik açılarına göre türetilir. Etkinlik önceliklidir. Verimliliği yüksek, etkinliği düşük olan yolların katkı oranı düşüktür.



Şekil 5.14 Hedef ve Yolların Belirlenmesi

3. Önceliklendirilen her bir unsur için bireysel eylem planı hazırlanır. Bu plan, kontrol amaçlarını ve kontrol unsurlarını içermelidir. Eylem planına göre gerçekleşen ilerlemeyi denetlemek için kontrol grafiği kullanılabilir. Yollar için kontrol grafiğinin yanısıra, zaman çizelgeleri (Ok Diyagram, PERT, Gantt Şeması) vb. teknikler de kullanılabilir.
4. Bireysel eylem planının hazırlanmasından sonra, kontrol unsurları ağı hazırlanır. Kontrol unsurları ağı, iş grupları arasındaki kontrol unsurlarının düzenlenmesini kolaylaştırmak, günlük kontrol ve politikaların açılımına yönelik kontrol unsurları arasında bağlantı kurmak ve tekrarları denetlemek amacıyla kullanılır.

Politikaların açılımı, işletmenin en üst düzeyinden başlayarak aşağıya doğru gerçekleşir. CEO için yıllık Hoshin'de en üst 3-5 maddeyi seçerek işe başlanır. CEO için hedef ve yollar ortaya konur. Bu hedef ve yollar, hedef-yollar matrisine aktarılır. Hedef yollar matrisinin departmanlara yayılımını gerçekleştirilirken yayılımın yollar üzerinden gerçekleştirilmesine dikkat edilmelidir.



Şekil 5.16 Hedef ve Yolların Açılımı

5.4.8 Kontrol Unsurlarının Açılımını Yap

Kontrol unsurlarının açılımı, kontrol unsurlarının belirlendiği beşinci adımın bir uzantısıdır. Politikaların açılımında bahsedilen dördüncü adım, kontrol unsurlarının açılımını da içermektedir. Tablo 5.9'da kontrol unsurlarının açılımı ile ilgili bir rapor örneği verilmiştir.

5.4.9 Politika Planını Yaşama Geçir

Organizasyonun tüm seviyeleri Hoshin planı aktivitelerini uygulamalıdır. Yaşama geçirme şirket kültürü ve amaçlarına bağlı olarak farklılıklar gösterir.

Tablo 5.9 Kontrol Unsurlarının Açılımı

Malzeme Departmanı Yöneticisinin Politika Hedefi	Birim Yöneticisinin Eylem Planı	Kontrol Unsuru	Kontrol Düzeyi		Kontrol Yöntemi	
			Hedef (Müdahale Limiti)	Denetim Sıklığı	Eylem	Veri
Kabul edilen ürünlerdeki kalite problemlerinin azaltılması	1 kritik şikayetlerin azaltılması: 0 olay	Kritik şikayetler	0 olay (1 olay)	Aylık	Kontrol limitinin aşılması durumunda; 1 faktörün analizi 2 hatanın tekrarını önlemeye yönelik plan	Kritik şikayetlerin sayısı Kontrol grafikleri
	a . tekrarların önlenmesi *probleml taşeronun kalite teşhisi *tüm taşeronlara yönelik kalite seminerleri verilmesi	Kritik şikayetler	0 olay (1 olay)	Aylık	Kontrol limitinin aşılması durumunda; 1 faktörün analizi 2 hatanın tekrarını önlemeye yönelik plan	Kritik şikayetlerin sayısı Kontrol grafikleri
	b . tekrarların önlenmesinin desteklenmesi, en kötü iki şirket için, *araştırma (aylık) *rehberlik (olay olay)	Parça birleştime kusuru	0 olay (1 olay)	Hatanın her ortaya çıkışı 2 adet/ay	Kontrol limitinin aşılması durumunda; 1 faktörün analizi 2 hatanın tekrarını önlemeye yönelik plan	Hatalı parçalar ve birleştirme kusurları için kontrol grafiği
	2. İşletme için kalite kusurlarının ortadan kaldırılması					

5.4.10 Sonuçları Kontrol Et

Hedef yollar matrisi ve diğer kontrol formlarında belirlenen kontrollere dayanarak sonuçlarla hedeflenenlerin farkının ortaya konması, farkın nedeninin analiz edilmesi ve düzeltici önlemlerin alınması gereklidir. Düzeltici önlemin başarılı olması halinde sürekliliğinin sağlanması gereklidir. Sonuçlar raporlanarak şirket genelinde duyurulmalıdır.

Beklenen sonuçla gerçekleşen sonuç arasındaki farklılık problem olarak adlandırılır. Fark ne kadar büyükse problem de o kadar kritiktir. Problem kritikse, politika planı kontrol edilir. Kontroller düzenli olarak (üç aylık, aylık, haftalık, günlük) yapılmalı ve iş grupları arasında işbirliği sağlanmalıdır. Denetim sonuçları incelenerek biraraya getirilmelidir.

Hedefle gerçekleşen durum arasında fark varsa, düzeltilecek faktörlere yönelik olarak süreç kontrol edilmelidir.

Bu adımlar Hoshin Kanri'ye yönelik temel eylemlerdir. Hoshin planı uygulaması sonucunda ortaya konan değişiklikleri standartlaştırılmalı ve sonuçların geribildirimini yaparak döngünün sürekliliği sağlanmalıdır. Bu noktada üçüncü adıma dönerek döngünün sürekliliği sağlanır. Ardından politikaların açılımı sonuçlarına yönelik kalite kontrol teşhisi ve hoshin için genel bir değerlendirme yapılır ve durum raporu hazırlanır.

Politikaların teşhisi, şu adımları izler;

1. Hedeflere ulaşma düzeyinin belirlenmesi. (üst politikaların açılım düzeyi)
2. Değerlendirmede sadece sonuçlara değil, sonuçlara ulaşma süreçleri de incelenir.
3. Teşhis edilen departmanla temasın sürdürülmesi,
4. Astlarla iletişimin sürekliliğinin sağlanması,
5. Teşhis sonuçlarının işletme genelindeki kritik problemleri incelemek ve düzeltici önlemler almak için kullanılması.

Hoshin Kanri için ortaya konulan genel değerlendirme, politika planı, açılım, alınan önlemler, sonuçlar, vb.'nin değerlendirilmesine yöneliktir. Değerlendirme için denetim listeleri, kademe değerlendirme şemaları gibi farklı yöntemler kullanılmaktadır. (Akao, 1991)

5.4.11 Durum Raporu Hazırla

Durum raporu, politikaların açılımına ilişkin döngünün raporlanması amacıyla tasarlanır. Her iş, birim ya da departman için bir rapor hazırlanarak, ilgili birimlere dağıtılır. Durum raporu genelde çevrimin tamamlanmasından sonra hazırlanan tek sayfalık bir özettir. Tablo5.10'da, raporun genel hatları sıralanmıştır.

Tablo 5.10Hoshin Kanri, Durum Raporu

<i>Fonksiyon için</i>	<i>Konu için</i>
1. Başkanın politikası	1. Konu (politika planı)
2. Amirin politikası	2. Konu seçiminin nedeni
3. Departman yöneticisinin politikası	3. Mevcut durum
a. Hedef	4. Hedef
b. Öncelik	5. Analiz
c. Yaşama geçirme durumu	6. Öncelikli yollar ve durum
d. Etki	7. Somut etki
e. Problemler	8. Sistemin iyileştirilmesine etkisi
f. Temel gelecek politikası	9. Problemler
	10. Temel gelecek politikası

5.5 Örnek Olay: Analog Devices Inc.

Analog Devices Inc. (ADI), 1965'de kurulmuş, entegre devre üreticisidir. Dünya çapında yaklaşık 5.300 çalışanı bulunmaktadır. İşletme yaklaşık beş yıldır Toplam Kalite Yönetimi faaliyetlerini sürdürmektedir. (Shiba,vd.,1995)

ADI'de Hoshin Uygulaması dört adımda gerçekleştirilmiştir. (Shiba,vd.,1995)

1. Hoshini ortaya koymak; işletmenin odaklanması gereken az sayıdaki önemli unsurun belirlenmesi,
2. Hoshinin yayılımı; işletme, yatay ve dikey olarak hoshinin yayılımını sağlar,
3. Hoshinin izlenmesi; hoshin uygulamasının sürekli izlenerek düzeltici faaliyetlerin gerçekleştirilmesi,

4. Hoshin değerlendirmesi; işletme, sürekli iyileştirme faaliyetleri kapsamında ilk üç aşamayı değerlendirir. Bu değerlendirme sistemin işleyişinin değerlendirilmesidir.

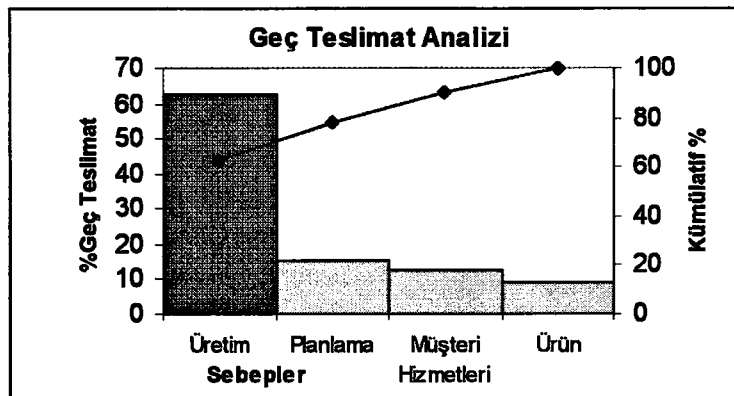
ADI'da hoshinin ortaya konması en önemli adım olmuştur. Başarıya ulaşılmasını sağlayacak az sayıda kritik unsura odaklanılmalıdır. Bu unsurların belirlenmesinde ilk adım, geçmiş yıllardan elde edilen verilere bakmak olmuştur. ADI'da müşteri memnuniyetini ölçmek için müşteri geridnşleri ve anketleri kullanılmaktadır. Buradan elde edilen sonuç, teknolojinin ADI için bir g oluşturduğu ve teslimat konusunda gelişmeye ihtiyaç duyulduğudur. Teslimat performansı sürekli gelişim göstermesine rağmen, müşteri tatminini sağlayacak boyutta değildir. Benzer şekilde müşterilerin gelecek beklentileri de değerlendirilmiş ve teslimat ve zamanındalık konularında müşterilerin beklentilerinin sürekli arttığı ortaya konmuştur.

İkinci olarak ADI, faaliyet gösterdiği çevreyi ele almıştır. ADI müşterilerinin ürünleri kısa hayat eğrilerine sahip oldukları için müşterilerin ADI'dan beklentileri yeni ürün sürümü zamanlarına hızlı cevap verebilmesidir.

Geçmiş, gelecek ve çevresel verilerin analizi göstermiştir ki, ADI'nın kritik başarı unsuru (Hoshin), müşterilerin teslimat beklentilerinin yerine getirilmesi konusudur.

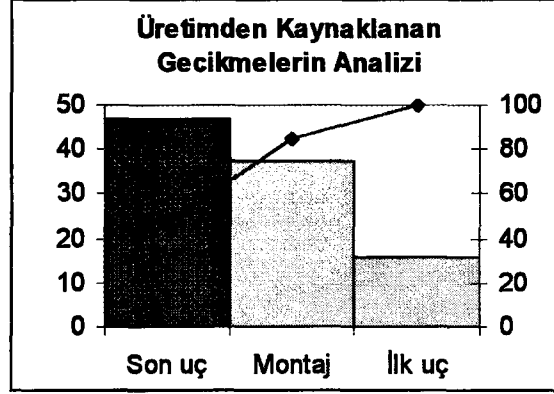
Teslimat hoshini için yolların seçimi çalışmaları şöyle gerçekleşmiştir.

- Geç teslimat sebeplerinin ortaya konması ve bunlar için Pareto Analizi yapılması; temel nedenler, üretim, planlama, müşteri hizmetleri ve ürün konuları olarak belirlenmiştir. Bunların görülme sıklıklarının ortaya konulduğu Pareto Analizi şekil5.17'de görülmektedir. Geç teslimatlar, en yüksek oranda üretim faaliyetlerinden kaynaklanmaktadır.



şekil 5.17 Geç Teslimat Sebeplerinin Pareto Analizi

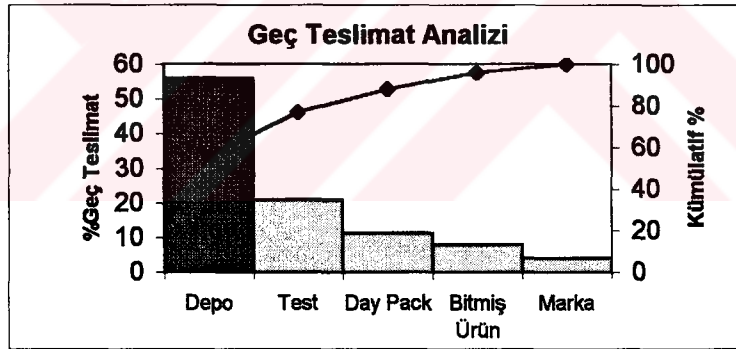
Geç teslimatta en büyük paya sahip olan üretim faaliyetlerinden kaynaklanan gecikmeler analiz edilmiş ve üretimin üç aşamasından kaynaklanan gecikmeler ortaya konarak yeni bir pareto analizi yapılmıştır. Şekil5.18



Şekil 5.18 Üretimden Kaynaklanan Gecikmeler için Pareto Analizi

Analizden, üretimin son aşamasının gecikmelerde en yüksek paya sahip olduğu anlaşılmış ve bu aşamadaki gecikmeye neden olan unsurlar tekrar analiz edilmiştir.

Şekil 5.19



Şekil 5.19 SonUçtan Kaynaklanan Gecikmeler için Pareto Analizi

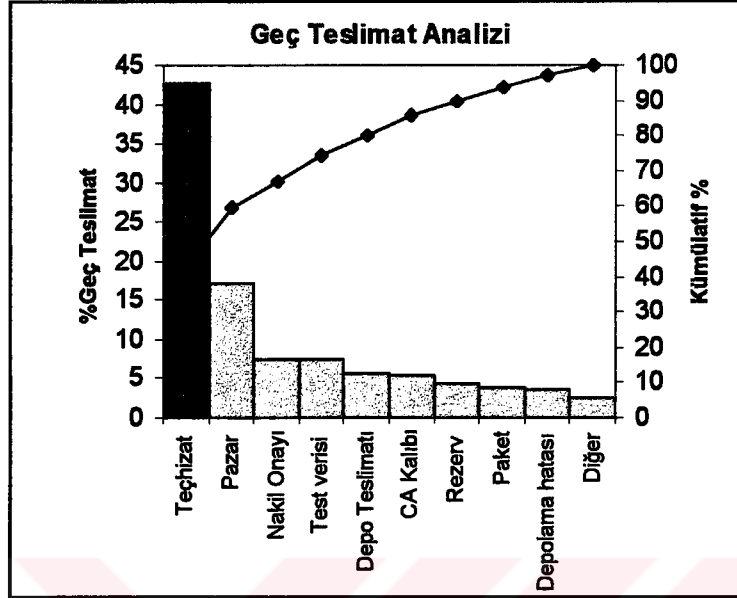
Bu analizde görülen en yüksek oranlı unsur olan depo için tekrar Pareto analizi (Şekil5.20) yapılmış ve balık kılçığı diyagramı (Şekil5.21)ile temel nedenler ortaya konmuştur.

Analizler sonucunda zamanında teslimat için odaklanması gereken yollar ortaya konmuştur. Odaklanılan yolların planlanması şunları içermektedir:

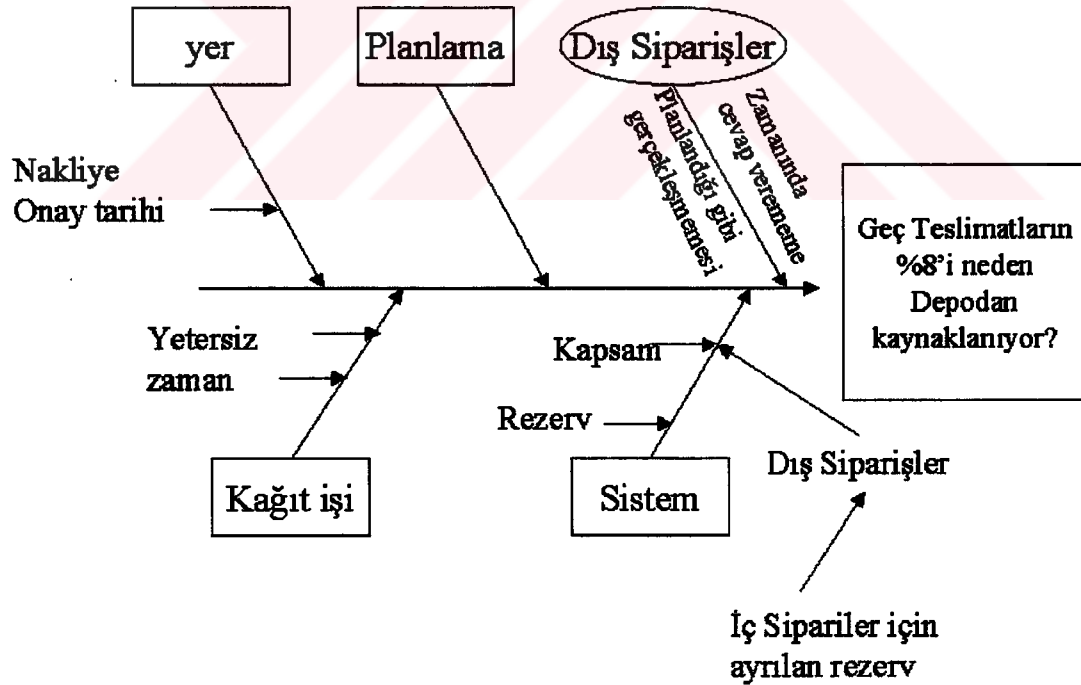
- Yetersizlikleri ölçmek,
- Gerekli kaynakları belirlemek,
- Gerçekleşme süresini belirlemek,

- Hoshin için yeterli olup olmadığının kontrolü

Odaklanılan yollar için sorumlular ve denetim konuları belirlenmiştir.



Şekil 5.20 Depodan Kaynaklanan Gecikmelerin Analizi



Şekil 5.21 Depodan Kaynaklanan Gecikmeler için Balık Kılçık Diyagramı

ADI'da Hoshin yayılımı, yolların belirlenmesinden sonra hedeflenen değere ulaşmak için yeterli sayıda açılım yapılınca kadar devam eder. (Tablo 5.11)

Tablo 5.11 ADI'da Hedeflerin Açılımı

Beklenen Sonuç	Ölçüt	Hedef Değeri	Odaklanılan Yollar	Son Teslim Tarihi
Teslim oranlarında işletme taahhütlerine uyulması	%2 geç Teslim		1. Üretimde planlanan ve gerçekleşen arasındaki farkı azaltmak 2. Planlama hatalarını azaltmak 3. Müşteri hizmetinden kaynaklanan gecikmeleri azaltmak	94 sonunda geç teslimlerin%.1'in altına düşmesi 94 sonunda geç teslimlerin%.3'ün altına düşmesi 94 sonunda geç teslimlerin%.3'ün altına düşmesi
Üretimde planlanan ve gerçekleşen arasındaki farkı azaltmak	%1 geç teslim	<u>Planlanan</u> Gerçekleşen	1. Son işlemlerden kaynaklanan geç teslimlerin azaltılması 2. Montajdan kaynaklanan geç teslimlerin azaltılması	94 sonunda geç teslimlerin%.3'ün altına düşmesi 94 sonunda geç teslimlerin%.3'ün altına düşmesi
Son işlemlerden kaynaklanan geç teslimlerin azaltılması	%3 geç teslim	<u>Planlanan</u> Gerçekleşen	1. Depo gecikmelerin azaltılması 2. Test performansından kaynaklanan gecikmelerin azaltılması 3. Paketlemeden kaynaklanan gecikmelerin azaltılması	94 sonunda geç teslimlerin%.1'in altına düşmesi

ADI'da hoshinin izlenmesi iş planı değerlendirmesi ile yapılmıştır. Tablo 5.12'de oluşturulan değerlendirme raporunun bir bölümü görülmektedir.

ADI'da gerçekleştirilen genel Hoshin Değerlendirmesinde ortaya konan nokta zamanlamanın Hoshin planı için önemli olduğudur. Değerlendirme aşamasında, sistemin incelenmesi, incelemenin kaynağa yönelmesi ve gizli kalan noktaların açığa çıkması sözkonusudur.

Tablo 5.12 İş Planı Değerlendirmesi

İŞ PLANI DEĞERLENDİRMESİ			BİRİM:	TARİH:
<i>Beklenen Sonuç</i>	<i>Gerçekleşen Değer</i>	<i>Durum</i>	<i>Analiz</i>	<i>Düzeltilici Faaliyet</i>
Planlanan ve gerçekleşen farkını azaltmak	%2,7'den %1,5'e	Hedef tutturuldu		
Planlama hatalarını azaltmak	%1,1'den %0,7'ye	Hedef tutturuldu		
....			...	...



BÖLÜM 6. STRATEJİ ODAKLI YÖNETİM YAKLAŞIMI

6.1 Çalışmanın Genel Kapsamı

Çağımızın işletmeleri;

- Fonksiyonlararası (Çapraz fonksiyonel) işleyişe sahip,
- Müşteri ve tedarikçilerle yakın işbirliği içinde bulunan,
- Global ölçekli,
- Teknolojinin hızlı gelişimine ayak uyduran,
- Çalışanların tecrübe ve bilgisini işletmenin bir parçası olarak kabul eden

bir yapıya yönelmişlerdir.

Bu yapı, müşteriye özel, katma değer yaratan ürün ve hizmetler vasıtasıyla büyüme fırsatları yaratma çabalarını da beraberinde getirmektedir. Bu hedeflere yönelik geliştirilecek stratejileri, aynı yapı gereği, işletme çalışanlarına anlatmak ve işletmeyi stratejilere uyumlu hale sokmak için BSC ve Hoshin Kanri'den yararlanılması düşünülmüştür.

BSC ve Hoshin Kanri temel olarak işletme vizyonuna odaklanmayı ve stratejilerin işletme geneline yayılımını vurgulamaktadır. İki yöntemi birarada kullanma ihtiyacı ise uygulama aşamasında ortaya çıkmaktadır.

BSC, odaklanılması gereken noktaları belirleme ve genel bir stratejik felsefe oluşturma metodolojisini açıkça ortaya koyarken, uygulama konusunda fazla ipucu vermemektedir. Hoshin Kanri ise stratejilerin açılımı ve uygulanması sürecini yönlendirme metodolojisini adım adım ortaya koymakta, ancak stratejik önceliklerin belirlenmesi konusunu yeterince açık olarak belirtmemektedir. İki yöntemin ortak kullanımında BSC planlama faaliyetleri için gerekli olan kavramsal çerçeveyi ortaya koyan yapıyı, Hoshin Kanri planının uygulanması sürecini yönlendirici yapıyı oluşturmaktadır.

Bu çalışmada, BSC eylem için stratejik çerçevenin belirlenmesi amacıyla kullanılacak, sürecin planlanması, yürütülmesi ve dokümante edilmesi ise Hoshin Kanri ile gerçekleştirilecektir.

Döngünün temel adımları şunları içerecektir.

- İşletmenin vizyon ve stratejisini belirlemek,

İşletmenin varoluş nedeninin ve gelecekte bulunmak istediği durumun ortaya konulması ve bunları gözönünde bulunduran finansal, müşteri, iç süreçler ve öğrenme ve büyüme bakış açılarına ait stratejilerin tanımlanması aşamasıdır.

- **Hedefler** belirlemek ve stratejik işleyişi uyumlu hale getirmek,

İşletme performansında belirgin değişiklik yaratacak hedefler (finansal) ortaya koymak ve bu hedeflere ulaşmak için gerekli müşteri beklentilerinin belirlenmesi, karşılanması, işletme içi süreçlerin geliştirilmesi ve öğrenme-yenilik ile yeniden yapılandırılması ile ilgili hedeflerin belirlenmesi aşamasıdır. Bu aşamada uzun vadeli sonuçların miktarsal ifadesi, sonuçlara ulaşmak için kullanılacak yöntem ve kaynakların tanımlanması ve kısa dönemli km taşlarının belirlenmesi sözkonusu olmaktadır.

- Stratejik hedef ve ölçülerin yayılımı ve aralarındaki ilişkilerin kurulmasının sağlanması,

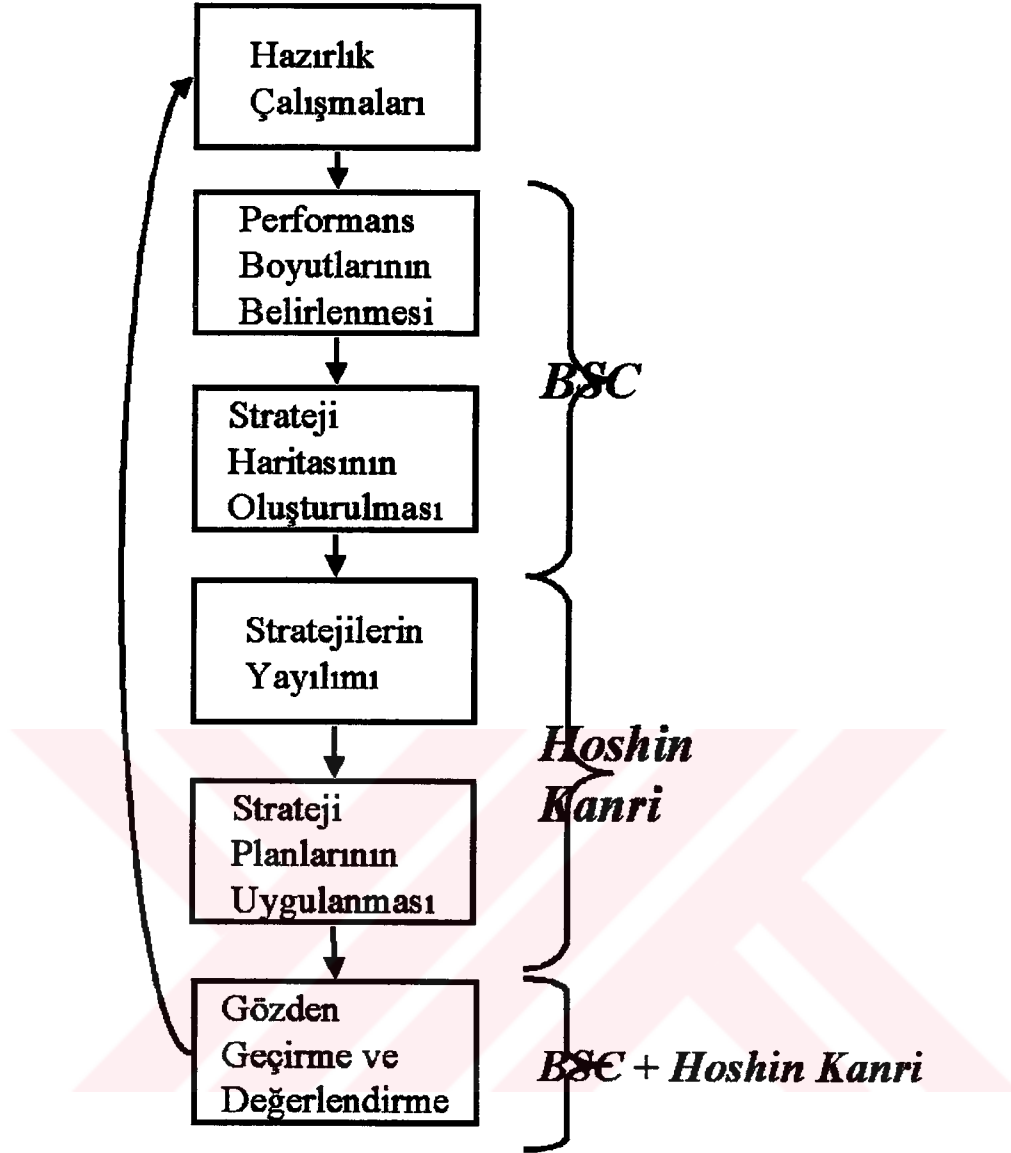
Tüm çalışanlara stratejik hedeflerin duyurulması. Üst düzey stratejik ölçütlerin ayrıştırılarak operasyonel düzeyde uygulanabilir ölçütlere dönüştürülmesi ve stratejinin tüm çalışanlarca anlaşılması ile her çalışanın işletmenin global stratejisini destekleyen hedefler belirlemesinin sağlanması.

- Stratejik geribildirim ve öğrenmenin sağlanması;

Stratejik geribildirim, planın doğru uygulandığının izlenmesi, stratejilerin geçerliliğinin ve başarısının sorgulanması ve temel varsayımların doğruluğunun saptanması için kullanılır. Kurumsal öğrenme, stratejileri izleme, uygulama aşamasında düzeltme ve strateji değişimlerine olanak sağlar.

6.2 Uygulama Adımları

Uygulamanın işleyişinde temel olarak dengelenmiş performans yaklaşımı ile temel stratejiler ortaya konulacak ve Hoshin Kanri yardımıyla bunların işletme geneline yayılımı sağlanarak planın uygulanması gerçekleştirilecektir. Uygulama sonuçları BSC ile belirlenen temel performans ölçütleri ile değerlendirilecek ve ortaya çıkan sonuçlar bir sonraki plan dönemi için temel alınacaktır.



Şekil 6.1 Önerilen Yöntemin Akışı

Uygulamanın işleyiş adımları şöyledir:

1. Hazırlık çalışmaları; işletmenin mevcut durumunun ve çevresinin analizi sonucunda temel amaç çerçevesinde işletmenin vizyon ve stratejilerinin ortaya konması aşamasıdır.
2. İşletme performans boyutlarının belirlenmesi; İşletmenin hangi alanlara odaklanması gerektiğinin belirlenmesi ve bu alanlardaki kritik süreç ve göstergelerin ortaya konularak işletme scorecardının oluşturulması aşamasıdır.

3. Strateji haritasının ortaya konması; işletme scorecardında da yer alan stratejiler arasında sebep sonuç ilişkilerinin ortaya konulmasıyla stratejiler arasındaki bağların tanımlanması aşamasıdır.
4. Stratejilerin yayılımı; önceliklendirilen stratejilerin işletme içinde her bir birey tarafından benimsenmesi ve eylemlerin strateji odaklı olmasının sağlanması aşamasıdır. Bu aşamada aynı zamanda kontrol unsurları belirlenir ve eylem planları oluşturulur.
5. Strateji planlarının uygulanması; stratejiler çerçevesinde oluşturulan planların uygulanması aşamasıdır. Uygulama sırasında sürekli denetim gerçekleştirilir.
6. Gözden geçirme ve değerlendirme; uygulama sonuçlarının kontrol edilmesi ve başta belirlenmiş olan hedeflerle karşılaştırılmalarının yapılarak genel değerlendirmenin yapıldığı aşamadır. Bu aşamadan elde edilen sonuçlar bir sonraki döngü için temel verileri oluşturur.

Şekil 6.1’de uygulama adımları ve uygulamada BSC ve Hoshin Kanri’den hangi aşamalarda yararlanılacağı gösterilmektedir. Akışın son adımı olan değerlendirme aşamasında elde edilen sonuçlardan hazırlık aşamalarında ortaya konan stratejilere ve stratejiler çerçevesinde oluşturulan yapıya geri bildirim sözkonusudur.

6.2.1 Hazırlık Çalışmaları

Hazırlık çalışmaları, işletmenin çevresi ve mevcut durumu ile ilgili tanımlama ve analizlerin yapılması ve işletme vizyon, misyon ve stratejilerinin ortaya konması çalışmalarının tümünü kapsamaktadır.

Çevre analizi kapsamında yapılan çalışmalar şunlardır;

- Ürünün tanımlanması
- Müşterilerin tanımlanması
- Rakiplerin ve pazarın tanımlanması
- Toplum beklentilerinin belirlenmesi

Mevcut durumun analizinde yer alan çalışmalar şunlardır;

- Çalışanların tanımlanması
- Kaynakların belirlenmesi

- Süreçlerin belirlenmesi
- İşletme değerlerinin ve becerilerin belirlenmesi
- Swot Analizi
 - Çevreden gelen fırsat ve tehditlerin değerlendirilmesi,
 - İşletmenin sahip olduğu güçlü ve zayıf yönlerin ortaya konması
- Vizyon ve misyonun ortaya konması
- Boşluk analizi (gap analysis)
- Stratejik hedeflerin belirlenmesi
- Strateji ve amaçların belirlenmesi

6.2.2 Performans Boyutlarının Belirlenmesi

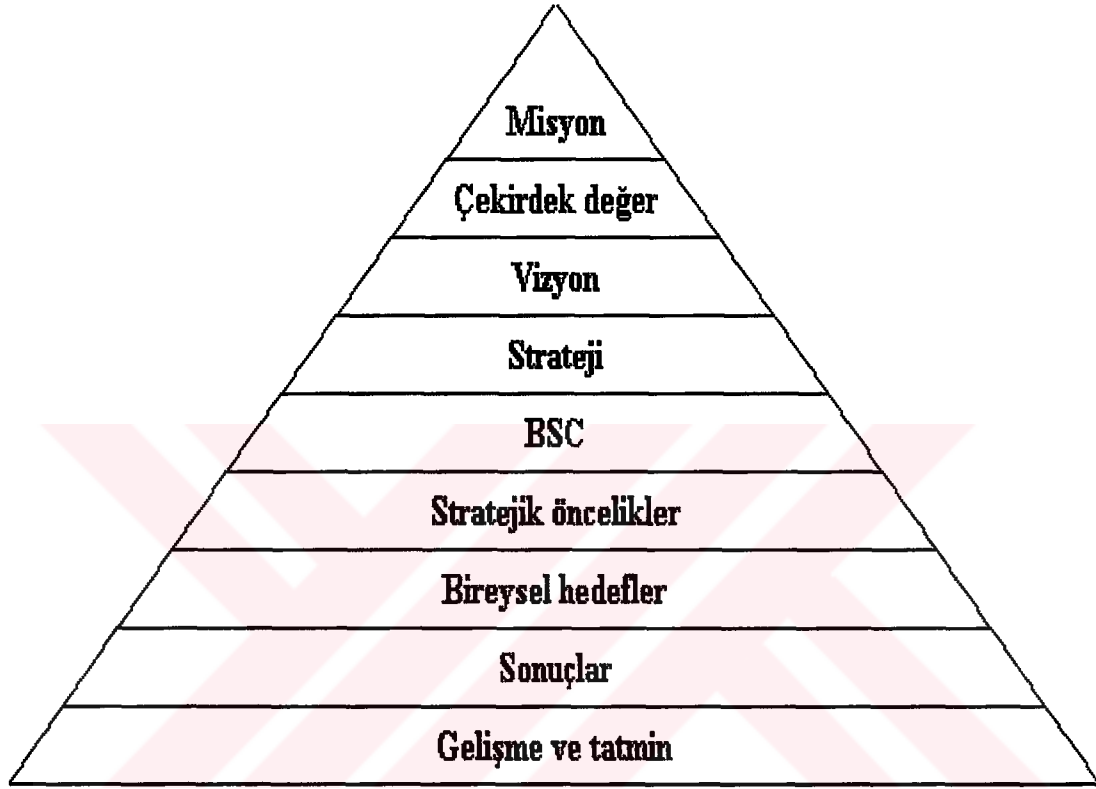
İşletmenin temel performans alanlarının ortaya konması ve bu konulardaki kritik süreç ve başarı faktörlerinin belirlenerek işletme BSC'sinin oluşturulması faaliyetlerinin gerçekleştirildiği aşamadır.

BSC için temelde kullanılan finansal, müşteri, iç süreç, öğrenme ve büyüme boyutları, işletme performans boyutlarını oluşturmaktadır. Ancak her işletme bu boyutları aynen kullanmak zorunda değildir. Odaklanılan alanlar işletmeden işletmeye farklılıklar gösterebilir. Tablo 6.1'de farklı işletmeler için önerilen farklı boyutlar gösterilmektedir. (Olve vd.,1999)

Tablo 6.1 BSC Boyutları

Odaklanılan alan	İşletme		
	Kar amaçlı	Kar amacı gütmeyen	Eğitim kurumu
İç	İç süreçler	Faaliyet	Eğitime
Dış	Müşteri	Beklenti grubu (ilişki)	Öğrenci
Geçmiş	Finansal	Finansal	Finansal
Gelecek	Öğrenme ve büyüme	Gelecek	İnsan kaynağının ve eğitim şartlarının geliştirilmesi

BSC tasarımı için misyon, değer, vizyon ve stratejilerin ortaya konmuş olması gereklidir. Misyon, işletme için başlangıç noktasını ortaya koyarken varoluş nedenini anlatır. İşletmenin misyon ve değerleri zaman içinde değişmezken, vizyon, işletmenin yönünü ortaya koyarak stratejilerin dinamik yapısına geçisi sağlar. Stratejiler zaman içinde çevrenin de etkisiyle gelişen ve değişen bir yapı gösterir.



Şekil 6.2 Misyonun İstenen Sonuçlara Yansıması Süreci

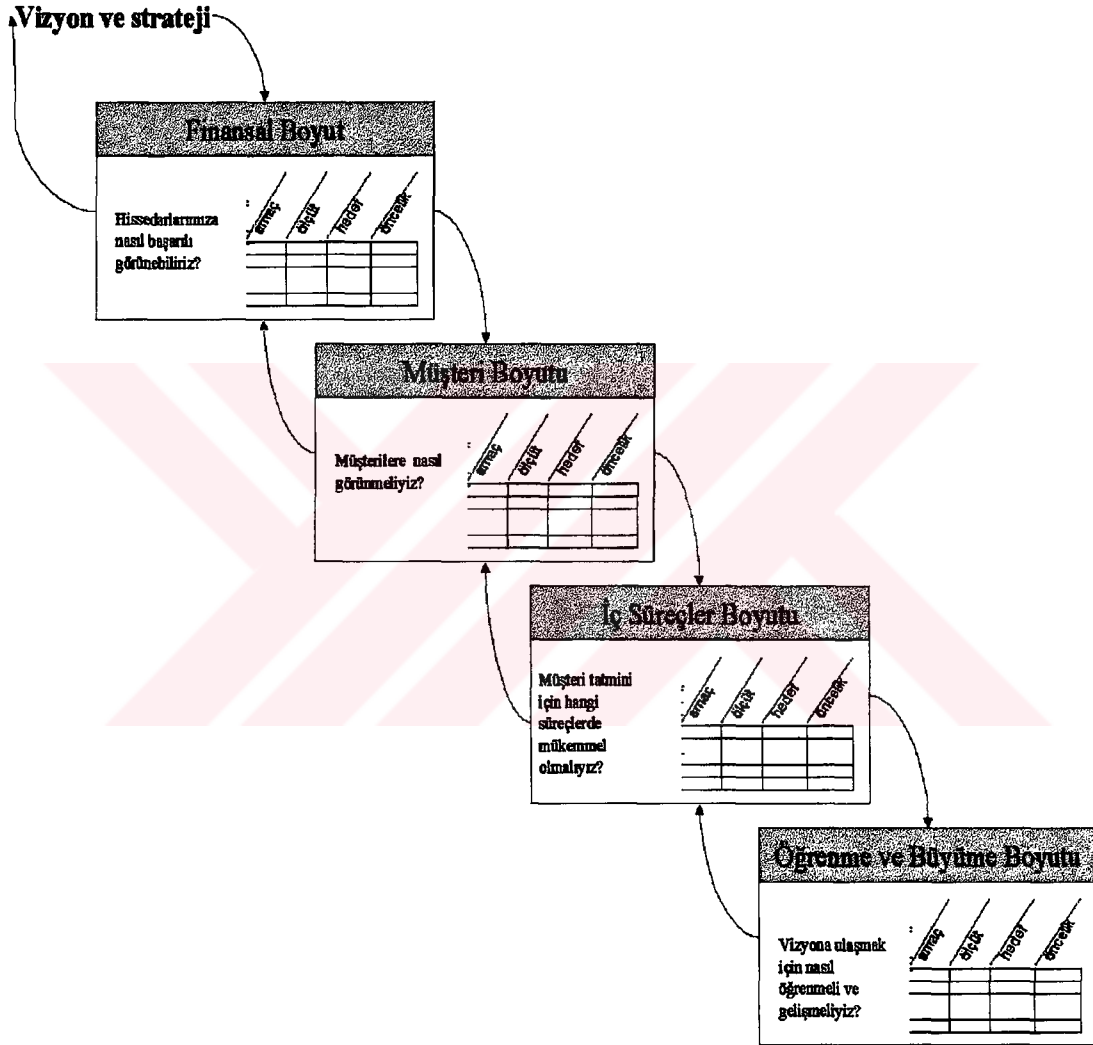
BSC tasarım süreci, strateji hipotezlerine dayanır. Stratejiler işletmenin mevcut durumundan istenen bir gelecek durumuna geçmesi için ortaya konur. BSC, gelecek konumuna giden yolu, hipotezlerle çizmeye çalışır. Bu kapsamda stratejiler için yürütücü (yol) ve sonuçların (hedef) belirlenmesi gereklidir. (Kaplan&Norton,2001)

Her şirket kendi misyon, strateji, kültür ve teknolojisini yansıtacak BSC tasarlamalıdır. Tasarımın aşamasında yöneticiler, hazırlık çalışmaları ile ortaya konan işletme prensiplerini göz önünde bulundurarak anahtar performans göstergelerini belirlerler. İlerleyen aşamalarda hazırlanan taslak göstergelerin işletme vizyonu ve stratejileri ile olan ilişkileri tartışılır ve göstergelerle ilgili hedefler belirlenir. Farklı boyutlardaki amaç, hedef ve gösterge değerlerini içeren BSC bu sürecin sonunda ortaya konur.

6.2.3 Strateji Haritasının Oluşturulması

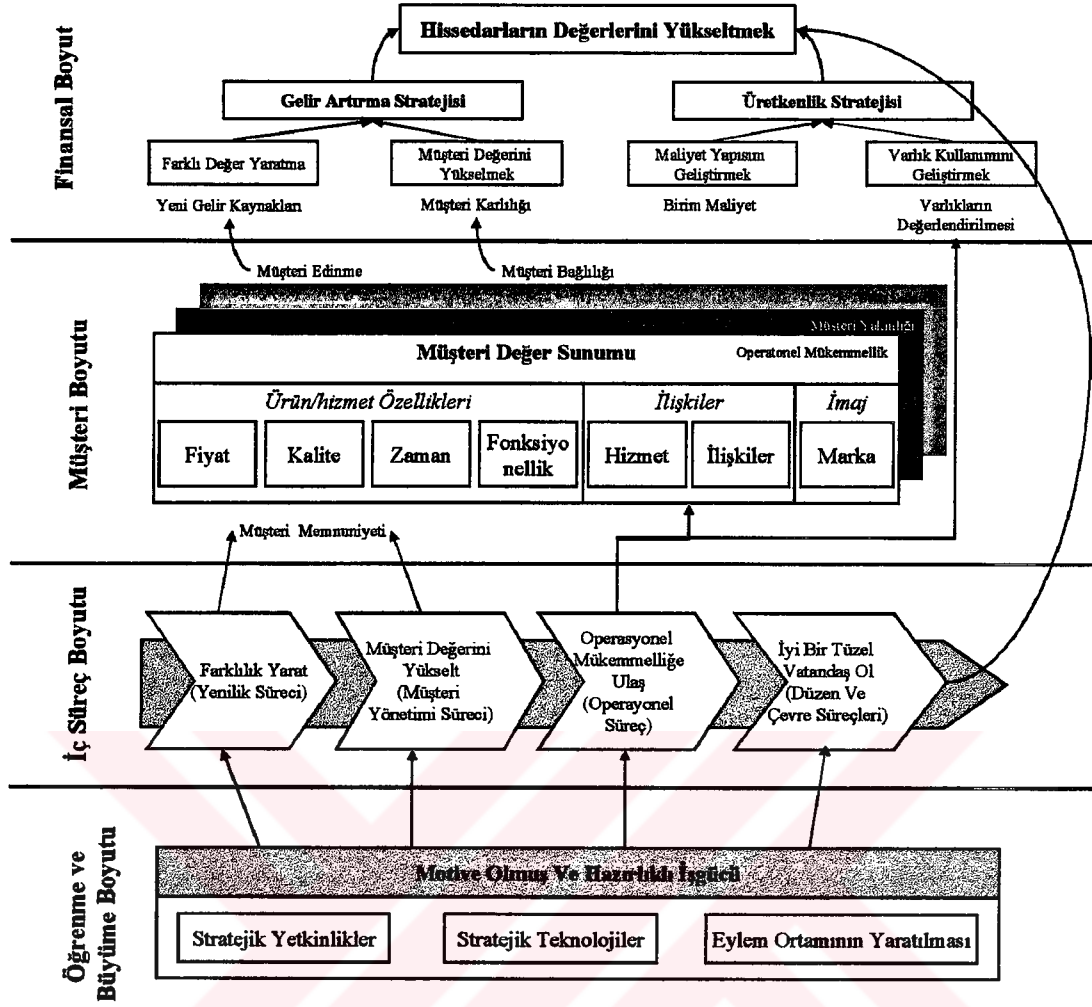
BSC'deki her gösterge bir sebep sonuç ilişkisi içinde stratejiden beklenen sonuçlarla bu sonuçlara götüren süreçleri ilişkilendirir.

Strateji haritaları, işletmenin soyut varlıklarının somut ürün/hizmetlere ve finansal çıktılara dönüşümünü betimler.



Şekil 6.3 BSC ve Sebep-Sonuç İlişkileri

Şekil 6.3'de görülen yapı, BSC'nin sebep sonuç ilişkilerinin genel çerçevesini göstermektedir. İç süreçler ve öğrenme ve büyüme boyutlarında sağlanan gelişmeler uzun vadede müşteri ve hissedarlara değer olarak yansıtılacaktır. Sürecin akışı yukarıdan aşağıya doğrudur. Yürütücülerle (driver) beklenen sonuçlar arasındaki ilişkiler stratejiyi tanımlayan hipotezleri oluşturur. (Kaplan, Norton, 2001)



Şekil 6.4 Strateji Haritası

Şekil 6.4’de görüldüğü gibi finansal boyut, büyüme ve üretim stratejilerini içermektedir. Finansal gelişme yeni kaynaklar, mevcut müşterilerle ilişkilerin geliştirilmesi ve varlıkların yönetimi ile sağlanmaktadır.

Müşteri boyutu, büyüme stratejisini desteklemekte ve değer yaratımı ile yeni müşteri veya daha yüksek pazar payı hedeflenmektedir.

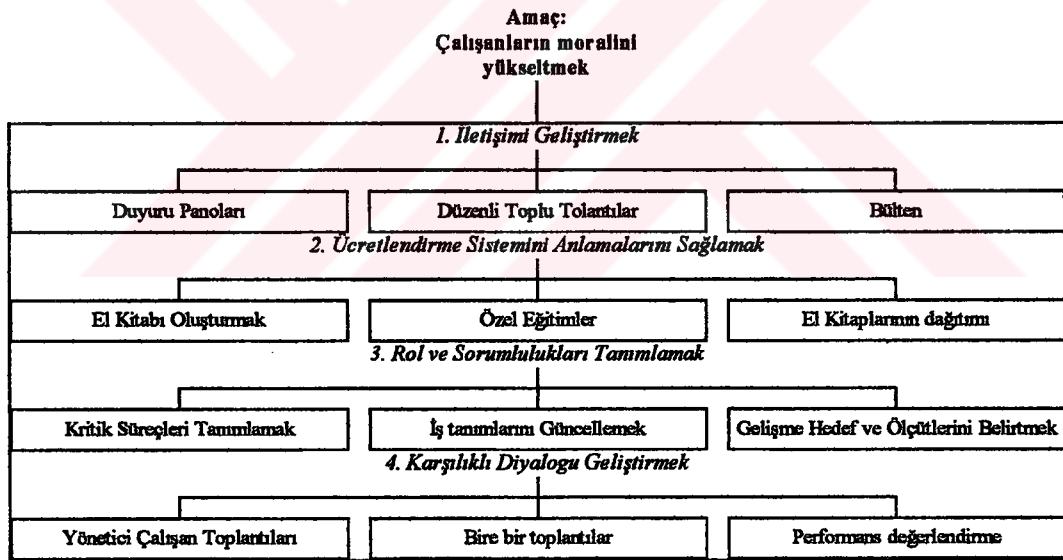
İç süreçler, müşteri için değer yaratımı sürecine destek olan süreç ve faaliyetleri ifade etmektedir.

Öğrenme ve büyüme boyutu ise tüm bu faaliyetleri destekleyici yetkinlikler, know-how, teknoloji ve ortamı anlatmaktadır. Temel olarak strateji haritası stratejilerin nasıl başarılabileceğini anlatan bir tablo çizer.

6.2.4 Stratejilerin Yayılımı

BSC tasarımı sırasında belirlenen ve ilişkilendirilen stratejiler, işletme için birinci seviyeden stratejileri oluşturur. Bu stratejilerin işletmenin alt seviyelerine yayılımı ve uygulama planlarına dönüşümü için Hoshin Kanri'de kullanılan matris açılımı (Catchball) süreci kullanılacaktır. Bu süreci sadece bir açılım süreci olmaktan farklı kılan özelliği, sürekli iletişim ve fikir alışverişi ile herkesin ortak bir hedef doğrultusunda plan yapması ve uygulamasını sağlamasıdır.

BSC boyutları için ortaya konan kritik başarı unsurları Hoshin Kanri sürecindeki kritik unsurların yerine geçmektedir. yayılım, kritik unsurların çözüme veya başarıya ulaşması için yapılır. Hedefler, kritik unsurların çözüme ulaşmasından beklenen sonuçları, yollar ise bu sonuca ulaşma yollarını ifade eder. Top yakalama süreci, yollar üzerinden gerçekleştirilir. BSC tasarımı ile ortaya konmuş olan birinci dereceden amaç, strateji, ölçüm, hedef değerlerinin hedef – yol matrisi açılımı ile işletmenin tümüne yayılımı sağlanır.



Şekil 6.5 Stratejilerin Açılımı

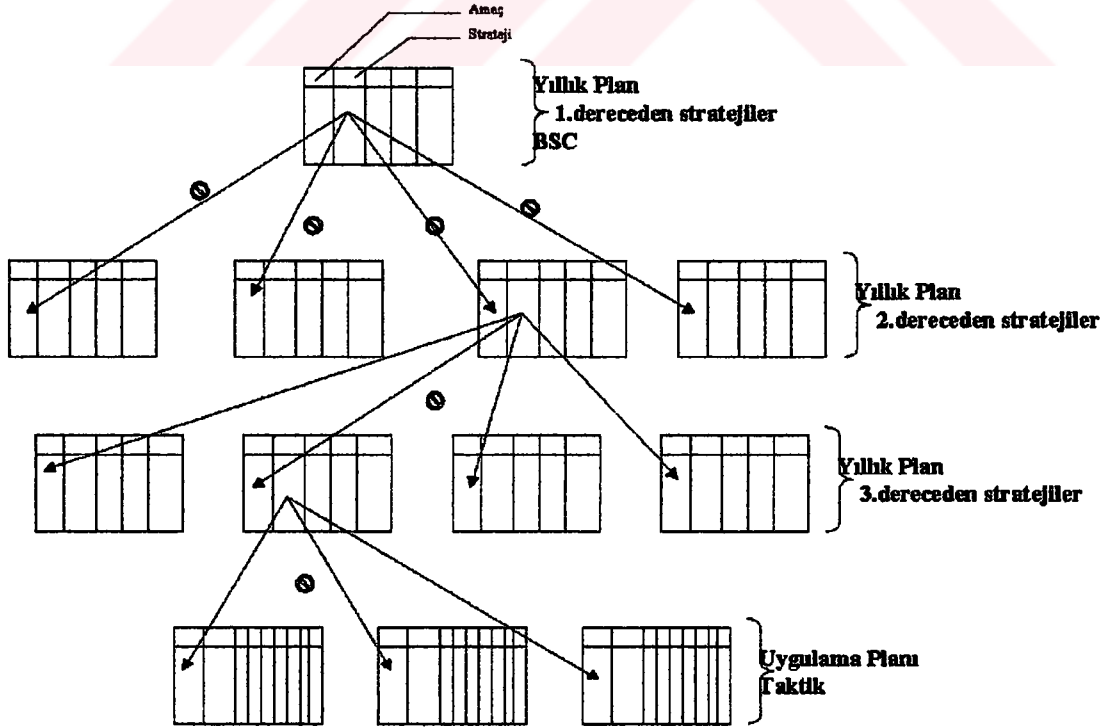
Şekil.6.5'deki örnekte görüldüğü gibi belirlenen bir amaca (Örn; çalışanların moralini yükseltmek) ulaşmak için taktik seviyeye kadar odaklanılması gereken stratejilerin belirlenmesi gerekmektedir. Birinci dereceden stratejiler, bir sonraki düzey için hedefleri oluşturmaktadır. Böylece, belirlenen ikinci dereceden stratejiler, birincilerin gerçekleşmesi için gerekli koşulları oluştururlar. Strateji düzeyleri yeterince açık ve

uygulanabilir düzeye indirgenmeli ve planlar, taktik detaylar ortaya konana kadar geliştirilmelidir.(Cowley&Domb, 1997)

Şekil 6.5’de görülen amaç ve stratejilerin açılımı için kullanılan yıllık plan tablosunun örneği tablo 6.2’de görülmektedir.(Cowley&Domb, 1997) Plan tablosu, Hoshin planının dokümanite edilmesi amacıyla Hoshin Kanri uygulamalarında kullanılmaktadır. (Witcher&Butterworth, 2000)

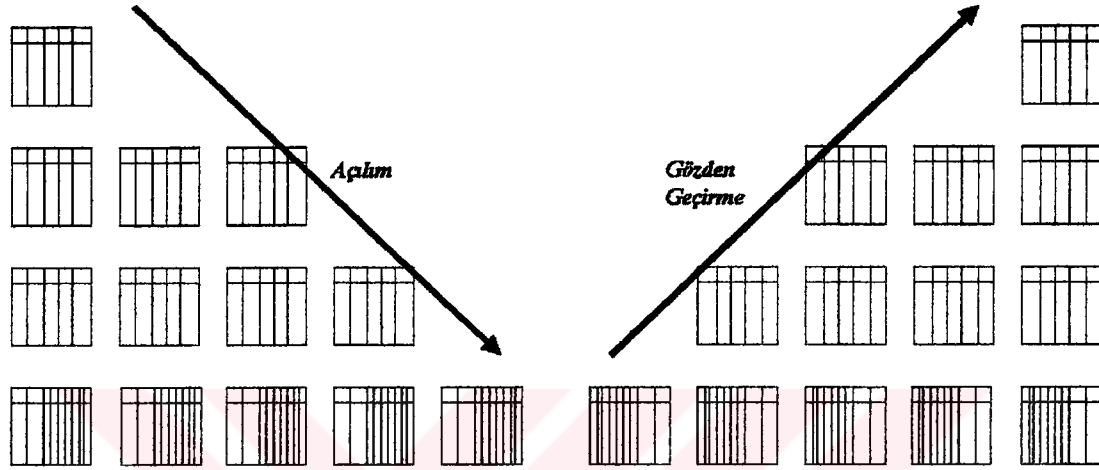
Tablo 6.2 Hoshin planı tablosu

Tarih:		Konu: Çalışanların katılımı ve tatmini		
Amaç	Strateji	Sorumlu	Ölçüt	Hedef
İletişimi geliştirmek	Duyuru panosu oluştur	Freda	İş alanına yayılım	%90
Ölçüt:	Toplantı düzenle	Edith	Sıklık	Ayda bir
İlgili anket değerlerinde gelişme	Bülten yayınla	Theresa	Sıklık	Üç ayda bir
Hedef			Sayfa sayısı	> 6 sayfa
4.0				



Şekil 6.6 Yayılım Süreci

Plan oluşturulurken işletmenin her seviyesinden katılım sağlanan toplantılar yapılmalı ve herkesin ortak kararı olan bir plan ortaya konmalıdır. Uygulama planları, taktik unsurları bizzat uygulayacak olanlar tarafından gerçekleştirilir. Planların akışı ve zamanlaması için proje planlama araçları kullanılabilir. Geliştirme yukarıdan aşağıya doğru gerçekleştikten sonra, aşağıdan yukarıya doğru bir gözden geçirme süreci işlemelidir.



Şekil 6.7 Hoshin Yayılmı ve Planın Gözden Geçirilmesi

6.2.5 Strateji Planlarının Uygulanması

Yayılm sürecinin sonunda ortaya konan taktik planların uygulanması aşamasıdır. Uygulama sırasındaki iyi ve kötü gelişmelerin kayıt edilmesi, sonraki döngüler için yardımcı olacak dokümantasyonu sağlar. Kayıt işlemi için Tablo 6.3’de örneği verilen Olay Tablosu’nun kullanımı uygundur. (Cowley&Domb, 1997) Dikkat edilmesi gereken nokta, olay kağıdına yorum veya beklentilerin değil, sadece gözlemlenen olayların kaydedilmesidir.

Tablo 6.3 Olay Tablosu

Strateji veya Sürec: OLAY TABLOSU			
Tarih	Rapor eden	Olay	Açıklama/Analiz
....			
....			

Olay tablosuna işlenen yolunda gitmeyen süreçler için alınan düzeltici önlem, hataya sebep temel nedenin ortadan kaldırılması için gerçekleştirilen faaliyetler sürekli iyileştirme süreci içinde yer alır. Bu faaliyetlerin de dokümante edilemesi, değerlendirmeye ve sonraki döngülere katkıda bulunacaktır.

6.2.6 Gözden Geçirme ve Değerlendirme

Gözden geçirme sürecinin üç temel amacı vardır.

1. Planın tasarlandığı gibi yürüyüp yürümediğinin anlaşılması,
2. Sistemin sürekli iyileşme ve gelişmesi için zemin hazırlaması,
3. Kurumsal öğrenme sürecinin temelini oluşturması

Gözden geçirme raporu şu sorulara cevap arar;

- Başarılması istenilen neydi?

Ulaşılmak istenen amaç, strateji ve hedef değerleri ortaya konur.

- Gerçekte ne oldu?

Belirtilen hedefle ilgili mevcut durum ortaya konur.

- Gerçekleşenle planlanan arasındaki fark ne?

Belirlenen hedefe ulaşma durumu belirtilir. Hedefe ulaşılmış veya ulaşılamamış olması bir skala üzerinde ifade edilebilir.

- Farkın analizi ve alınan önlemler neler?

Gerçekleşen değer hedefe ulaşamadıysa, sebeplerinin ortaya konması ve düzeltici faaliyetlerin sonraki eylemler için gözönünde bulundurulması gerekir. Eğer, hedeflenen duruma ulaşılmışsa, uygulanan yöntem standartlaştırılır.

Tablo 6.4 Değerlendirme Raporu

<u>Birim / Kişi</u>		Değerlendirme Raporu				<u>Tarih</u>
<i>Amaç</i>	<i>Hedef</i>	<i>Gerçekleşen Değer</i>	<i>Hedef Tutturma</i>	<i>Sapmanın Nedenleri</i>	<i>Alınan Önlem</i>	

Değerlendirme süreci, stratejik öğrenme ve geribildirim sağlayarak bir sonraki planlama dönemi için temel kavramların ortaya konmasına yardımcı olur.

BÖLÜM 7. STRATEJİ ODAKLI YÖNETİM YAKLAŞIMININ BİR YÜKSEK LİSANS PROGRAMINA UYGULANMASI

7.1 Yüksek Lisans Programının Tanıtımı

İncelenen Tezsiz Mühendislik Yönetimi Yüksek Lisans Programı –Non-Thesis Engineering Management Graduate Program- (Eng-Man), İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı altında yer almaktadır.

İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı mevcut durumda 1988 yılında başlatılmış bulunan “Mühendislik Yönetimi” isimli bir Yüksek Lisans Programını yürütmektedir. Türkiye’de bir ekol niteliği taşıyan bu programı başarıyla tamamlayan mezunlar, gerek sanayide gerekse eğitim kurumlarında aldıkları pozisyonlarda sergiledikleri üstün performansla takdir görmektedirler. Ancak, yüksek lisans öğrenimleri sırasında çalışma hayatına başlayan veya daha önceden başlamış olan öğrenciler derslere devam için çalıştıkları işletmelerden izin alma konusunda önemli zorluklarla karşılaşmaktadır. Bu öğrencilerin bir kısmı, söz konusu programı bitiremeden ayrılmak durumunda kalmaktadır. Bazı başarılı lisans öğretimi mezunları ise, öncelikle çalışmayı düşündükleri için yüksek lisans programlarına hiç başvurmamakta, başarabileceği böyle bir olanaktan yoksun kalmaktadır. Bu nedenlerle İkinci Lisansüstü Öğretim kapsamında bir programa ihtiyaç duyulmaktadır.

7.2 Mühendislik Yönetimi Programlarının Amaç ve Kapsamı

7.2.1 Mühendislik Yönetimi Tanımı

Mühendislik Yönetimi, mevcut ve gelişmekte olan teknolojilerin ve ilişkili sistemlerin yönetiminde en uygun kararların alınmasına ve uygulanmasına yönelik bir disiplindir. Gerek stratejik ve gerekse operasyonel düzeylerdeki konularla ilgilenir. (Kocaoğlu, 1991).

Mühendislik Yönetimi, mühendislik ve uygulamalı bilimlerin kullanıldığı faaliyetlerin yönetimidir. Mühendislik Yönetimi mevcut ve gelecek teknolojilerle

ilgili stratejik ve operasyonel kararlar verme durumundaki mühendislere yöneliktir. Mühendislik Yönetimi verimlilik, kaliteyi ve global anlamda rekabet gücünü artırmak, teknolojik düzeyi korumak, yeni iş alanları oluşturmak içindir. Mühendislik Yönetimi Endüstri Mühendisliği ve Sosyal Bilimler arasında yeralan bir disiplindir.

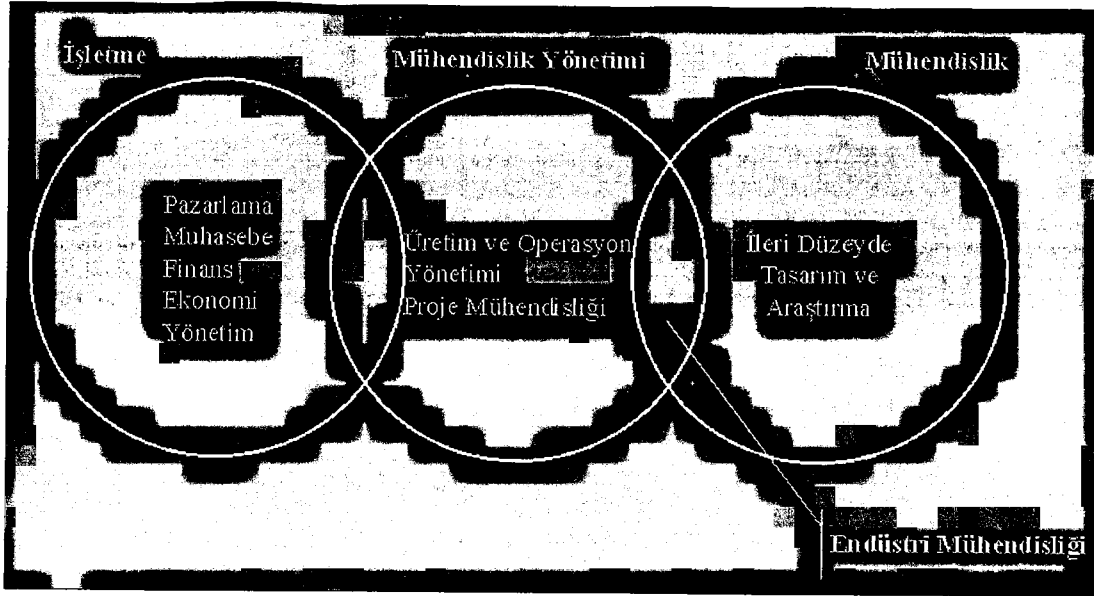
7.2.2 Mühendislik Yönetimi Programının Genel Kapsamı

Sanayileşmede ileri gitmenin en belirgin özelliği teknoloji üretimidir. Özgün teknolojiye dayanmayan sanayii dışı bağıdır ve rekabet gücünüzü geliştirmede bir darboğaz oluşturur. Türkiye teknolojik alt yapıya dayalı, bilgi üreten, yeni ürün ve üretim teknolojileri geliştirerek dünya pazarlarında rekabet edebilen bir ülke görüntüsünden uzaktır. Ülkemizdeki şirket ve kurumlar genellikle teknoloji transfer ederek kurulmuşlar ve/veya kendilerini geliştirmişlerdir. Ülkemiz şirketlerinin daha fazla gelişebilmek ve büyüebilmek için kendi AR-GE birimlerini kurmaları ve yeni teknolojiler yaratmaları gerekmektedir. Dolayısıyla ülkemiz de yeni ürün ve üretim teknolojileri geliştirme amaçlı AR-GE yatırımlarını desteklemek ve teşvik etmek zorundadır.

Teknoloji Yönetimi mühendislik bilimi ve yönetim disiplinleri arasındaki ilişkileri sağlar, bir organizasyonun stratejik ve operasyonel amaçlarını gerçekleştirmek için teknolojik yeterlilikleri belirler, planlar geliştirir ve uygular.

Teknoloji geliştirmenin daha etkin ve verimli kaynak kullanımı ile yapılması gerektiği 1970'lerde yaşanan petrol krizi ile anlaşılmıştır. Maliyet-etkinlik analizleri, teknolojik sistemlerin yönetimi, kriz yönetimi bilgi ve becerileri önem kazanmıştır. Mühendislerin, teknik bilgi ve becerilerin yanı sıra yönetim bilgi ve becerileri ile de donatılması gerektiği anlaşılmıştır. Çünkü yaratıcılık, yenilikçilik, ürün geliştirme, Ar-Ge ve mühendislik projelerinin yönetimi hem teknik hem de sosyal yönleri olan çalışmalardır.

Şirketlerin gelecekteki başarısı yalnızca kullanılan teknolojiye değil, onun iyi yönetilmesine de bağlıdır (Kocaoğlu, 1990). Mühendislik Yönetimi programı sözü edilen bu amaçlara hizmet edecek biçimde tasarlanmış bir programdır.



Şekil 7.1 Mühendislik Yönetimi

7.2.3 Mühendislik Yönetimi Programlarının Dünyadaki Durumu

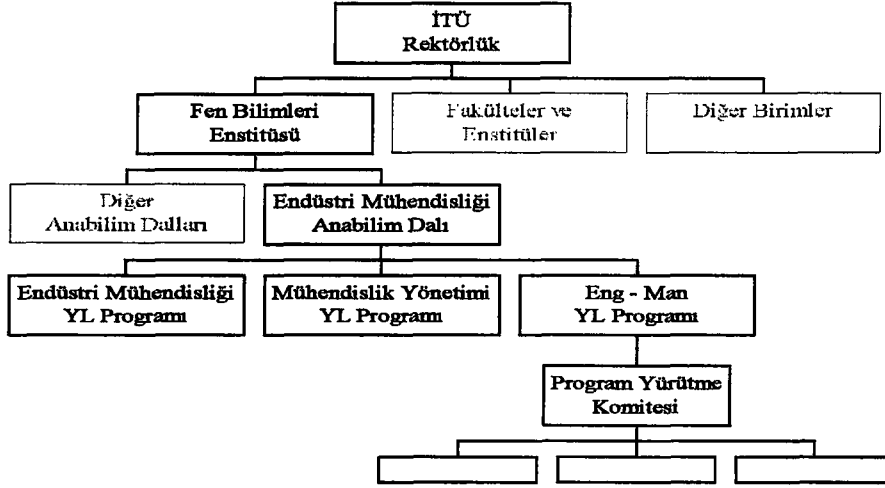
Dünyada ilk kez 1949 yılında uygulanmaya başlanan Mühendislik Yönetimi Programları, 1980'li yılların başında bir ivme kazanmış, 1990'lı yıllarda yılda ortalama 10 yeni program açılır hale gelmiş ve 90'lı yılların ortalarında toplam program sayısı 159'a ulaşmıştır. (Reisman, 1994; Kocaoğlu, 1994).

Mühendislik Yönetimi programlarının bilimsel ilgi alanı Endüstri Mühendisliğinin teknoloji yönetimi dalındaki açılımı olarak görülmektedir (Kocaoğlu, 1990).

7.3 Eng Man Programının Genel Yapısı

7.3.1 Eng-Man Programının Organizasyonel Yapısı

Tezsiz Mühendislik Yönetimi Yüksek Lisans Programı (Eng-Man), İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı Altında yürütülmekte olan üç programdan biridir. Eng-Man İTÜ içinde bir stratejik iş birimi olarak tanımlanmaktadır. Eng-Man her stratejik iş birimi gibi, kendisine ait bir pazarı, iş bakımından bağımsız bir yapısı, kendi rakipleri ve sorumlu bir yöneticisi bulunmaktadır.



Şekil 7.2 Eng-Man'ın Organizasyonel Yapısı

7.3.2 Eng-Man Programının Yürütülme Esasları

Mühendislik Yönetimi Tezsiz Yüksek Lisans Programı (Eng-Man) genel anlamda İ.T.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliğine uygun olarak yürütülecektir.

Program 3843 sayılı Yükseköğretim Kurumlarında İkili Öğretim Yapılması, 2547 Sayılı Yükseköğretim Kanununun Bazı Maddelerinin Değiştirilmesi ve Bu Kanuna Bir Ek Madde Eklenmesi Hakkında Kanun çerçevesinde hafta içi akşam saatlerinde her ders 4 saat olmak üzere yürütülecektir.

Öğrenci kabulünde İ.T.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği ve ilgili İ.T.Ü. Senatosu Esaslarına uygun olarak oluşturulan değerlendirme esas alınacaktır. Öğrenci kabulünün yabancı dil ile ilgili koşulları sözkonusu yönetmeliğin 2-a maddesinde belirtilmiştir ve bu maddeye uygun olarak yapılacaktır.

Yüksek Öğretim Kurulu Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliğinin Tezsiz Yüksek Lisans Programı ile ilgili 14. maddesi sözkonusu programın toplam 30 krediden az olmamak koşulu ile en az 10 adet ders ile kredisiz dönem projesi dersinden oluşması gerektiğini belirtmektedir. Bu çerçevede sözkonusu program, toplam 30 kredilik 10 adet dersten ve kredisiz bir dönem projesinden oluşmaktadır.

Öğrenciler programı birbirini izleyen 3 dönem içinde tamamlayacaktır. Her bir dönem 11 hafta olup, dönemlerin son haftası dönem sonu sınavlarına ayrılmıştır.

Öğrenciler ilk iki dönem 4'er dersten, üçüncü dönem ise 2 ders ve dönem projesinden sorumlu olacaklardır.

Her öğrenci programın tanımlanan amaç ve kapsamına uygun olan ve danışmanının uygun göreceği bir konuda Mühendislik Yönetimi Projesi yapacaktır. Mühendislik Yönetimi Projesi değerlendirilmesi çalışmayı yöneten danışman öğretim üyesi ile, programda ders verenler arasından seçilecek diğer iki öğretim üyesi tarafından başarılı veya başarısız şeklinde yapılacak olup, kredisi yoktur. Başarısız olunması durumunda en fazla 1 dönemlik ek süre tanınır.

İ.T.Ü. Fen Bilimleri Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliğinin 7-a maddesi gereğince, öğrencinin alacağı derslerin en az 15 kredilik kısmının öğrenim dili İngilizce, geriye kalan kısmının öğrenim dili Türkçedir.

Programa alınması öngörülen öğrenci sayısı 40'a kadar olduğu takdirde tek şubeli eğitim-öğretim yapılacak, 40'dan fazla olduğu takdirde 2 veya daha fazla şube açılacabilecektir.

7.4 Eng-Man'da Strateji Odaklı Yönetim

7.4.1 Ön Çalışma

7.4.1.1 Ürün

Eng-Man programı ile müşteriye sunulan ürün, mühendislik yönetimi yüksek lisans eğitimidir. Eğitim programı, teknoloji gelişimini izleyen ve yönetebilen yüksek mühendisler yetiştirmek üzere tasarlanmıştır. Müşteri, eğitim süresince toplam 30 kredilik 10 adet dersten ve kredisiz bir dönem projesinden sorumludur. EK B'de verilen ders programı, seçimlik ve zorunlu derslerden oluşan 3 dönemlik (3x11 hafta) bir periyodu kapsamaktadır. Program, İTÜ çatısı altında Türkçe ve İngilizce dersler içeren bir mühendislik yüksek lisans programıdır. Programı başarıyla tamamlayanlar bu dalda Yüksek Mühendis (Master of Science - MSc.) ünvanına sahip olurlar.

7.4.1.2 Müşteri

Eng-Man Programı için hedef alınan müşteri kitlesi, işletmelerde ArGe, teknoloji yönetimi, proje yönetimi ve benzeri mühendislik alanlarında işgören Endüstri Mühendisliği dışındaki mühendislik lisans programları mezunlarıdır. Eng-Man

programı, ikinci öğretimde sürdürüldüğü için, hedef kitle çalışan mühendisler olarak tanımlanabilir.

Hedef kitle tarafından yapılan başvurular arasından programın yürütülme esaslarında da belirtilen başvuru koşullarına (Tablo7.1) uygun adaylarla yapılan mülakatlar ve başarı kriterleri (Tablo7.2) değerlendirmeleri sonucunda, adaylar programa kabul hakkını elde ederler. Dolayısıyla müşterilerin belirli kriterleri sağlamaları gerekmektedir.

Tablo 7.1 Başvuru Koşulları

Başvuru Koşulları
• Mühendislik fakültelerinin birinden mezun olmak, (programa endüstri mühendisleri başvuramaz) • ÖSYM tarafından yapılan Lisansüstü Eğitime Giriş Sınavına (LES) girmiş olmak, • İngilizce dilbilgisi düzeyini gösteren TOEFL sınavından yeni sistemde enaz 213, eski sistemde enaz 550 veya Kamu Personeli Yabancı Dil Bilgisi Seviye Tespit Sınavından (KPDS-İngilizce) enaz 60 puan veya İTÜ İngilizce Yeterlik Sınavından enaz 60 puan almış olmak.

Tablo 7.2 Mülakat ve Başarı Kriterleri

Başarı Kriterleri
• Lisans derecesi ve notu • LES puanı • Prezentasyon ve kendini takdim • Proje ve akademik çalışmalar • İletişim kurma becerisi • Hedefleri olması • İngilizce bilgisi

7.4.1.3 Rakipler ve Pazar

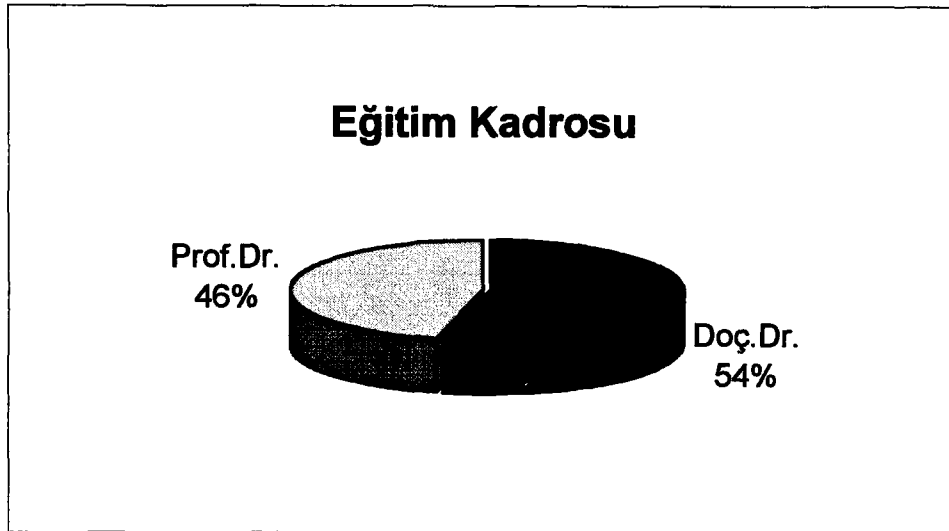
Eng-Man Programının içinde bulunduğu pazar, mühendislik yönetimi ve benzeri (teknoloji yönetimi, endüstriyel yönetim, işletme yönetimi) eğitim programlarını veren kuruluşların bulunduğu bir pazardır. Ürüne sadece verilen eğitimin konusu açısından bakıldığında pazara yüksek lisans programları dışındaki sertifikalı eğitim programları sunan kuruluşlar da girmektedir (üniversitelerin sürekli eğitim merkezleri, diğer eğitim kurumları vb.)

Ürün tanımında yer alan yüksek lisans eğitimi sözkonusu edildiğinde diploma olanağı sunan benzer içerikli yüksek lisans programları rakip olarak görülmektedir. Bu kapsamda programın ikinci öğretim olması da gözönünde bulundurulursa mühendislik yönetimi programlarının yanı sıra, MBA programları da rakipler sınıfına girmektedir.

Hizmet sunulan coğrafi alan sınırlandırılmamış olmakla beraber, program içeriğinde Türkçe derslerin de bulunması daha çok ulusal kapsamda hizmet verilmesini öngörmektedir.

7.4.1.4 Çalışanlar

Eng-Man Programı faaliyetleri, organizasyon şemasında da görüldüğü gibi, bir yürütme kurulu tarafından yönlendirilmektedir. Program kapsamında hizmet veren çalışanlar, İTÜ Endüstri Mühendisliği Bölümü öğretim üyelerinden oluşmaktadır.



Şekil 7.3 Eng-Man Programı Eğitim Kadrosunun Yapısı

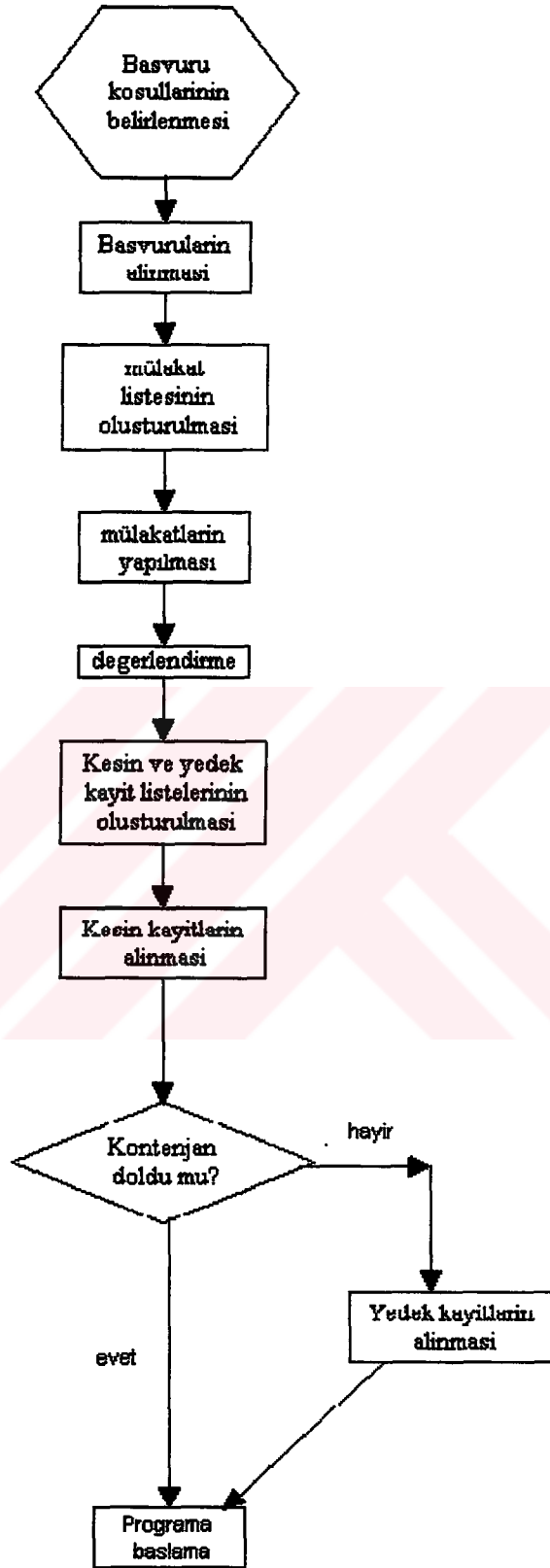
Program kapsamında yer alan eğitim dışındaki hizmetler için görevlendirilmiş çalışanlar bulunmamakta, sözkonusu işlemler Yürütme Komitesinin katkılarıyla gerçekleştirilmektedir.

Programda ders veren öğretim üyeleri ders programında yer alan ders konularında uzmandırlar. Eğitim programında ders veren toplam 13 öğretim üyesi bulunmaktadır.

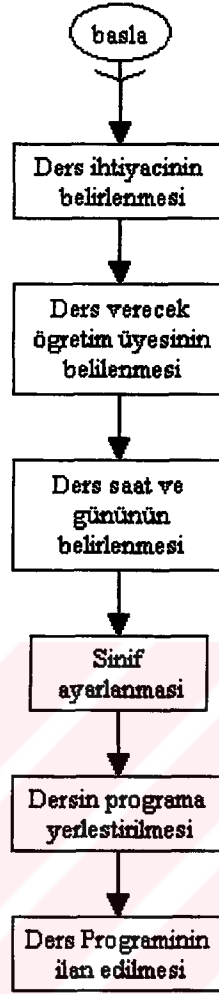
7.4.1.5 Süreçler

Program kapsamında yürütülmesi gereken temel süreçler şöyledir;

- **Tanıtım Faaliyetleri**
 - İlan
 - Web
 - Broşür / Katalog
 - Tanıtım Toplantıları
- **Eğitim Faaliyetleri**
 - Başvuruları değerlendirme süreci,
 - Ders programı hazırlama süreci,
 - Ders verme ve değerlendirme süreci,
 - Proje yürütme ve değerlendirme süreci.
- **Yönetim Faaliyetleri**
 - Öğrenci işleri
 - Fen Bilimleri Enstitüsü ile olan iletişimin sağlanması
 - Kayıt işlemleri
 - Askerlik tecili,
 - Diploma işlemleri
 - Diğer
- **Öğretim üyelerinin geliştirilmesi faaliyetleri**
 - Performans değerlendirme faaliyetleri
- **Finansal girdinin fiziksel olanaklara yansıtılması faaliyetleri**
 - Bütçeleme
 - Harcamaların Yönetimi

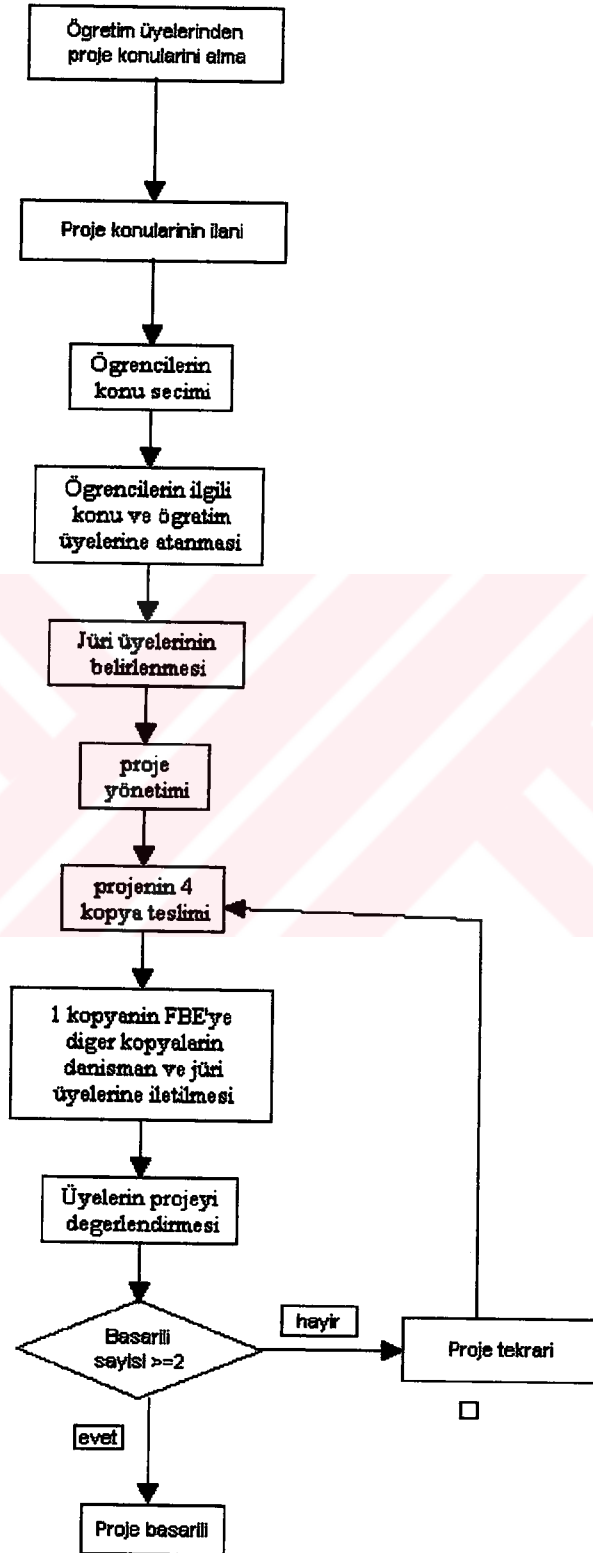


Şekil 7.4Başvuru Değerlendirme Süreci

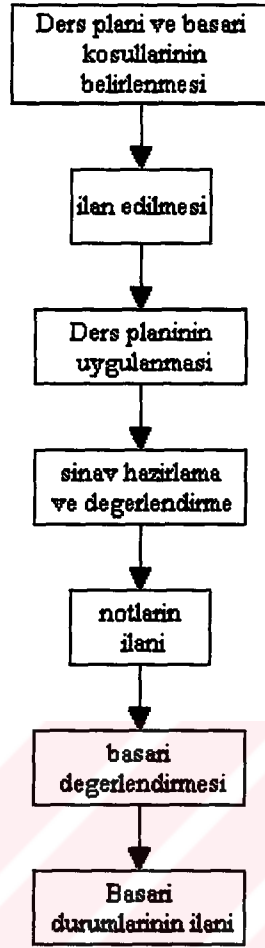


Şekil 7.5 Ders Programının oluşturulması süreci

Program kapsamında yürütülen eğitim faaliyetlerine ait süreçlerin akışı Şekil 7.4, 7.5, 7.6 ve 7.7’de verilmiştir.



Şekil 7.6 Dönem Projelerinin Yürütülmesi Süreci



Şekil 7.7 Ders planı yürütme Süreci

Programda yer alan temel süreçler ve süreçlerin sahipleri Tablo 7.3’de gösterilmiştir.

Tablo 7.3 Süreçler ve Süreç sahipleri

Süreç	Süreç Sahibi
Tanıtım Faaliyetleri	Program Yürütme Komitesi
Başvuruları değerlendirme süreci,	Program Yürütme Komitesi + FBE
Ders programı hazırlama süreci,	Program Yürütme Komitesi
Ders verme ve değerlendirme süreci,	Dersi veren öğretim üyesi
Proje yürütme ve değerlendirme süreci.	Projeyi yürüten öğretim üyesi
Yönetim Faaliyetleri	Program Yürütme Komitesi
Performans değerlendirme faaliyetleri	Program Yürütme Komitesi
Finansal girdinin fiziksel olanaklara yansıtılması faaliyetleri	Program Yürütme Komitesi + Rektörlük

7.4.1.6 Kaynaklar

Eng-Man Programının sahip olduğu kaynaklar fiziksel, insangücü tabanlı, organizasyonel kaynaklar olarak ayrıştırılabilir.

Kaynaklar fiziksel olarak ele alındığında tesis, tesis yeri ve ekipman açısından irdelenebilir. EngMan Programı, İşletme fakültesi binasında yürütülmekte ve binanın tüm fiziksel mekanlarından yararlanılabilmektedir. Programın yürütüldüğü mekan konum açısından irdelendiğinde, şehir içi, merkezi, kolay ulaşım olanakları bulunan bir konumdadır. Bilgisayar laboratuvarları (100 adet bilgisayar), projektör, tepegöz, Kütüphane imkanları, kitaplar, ders notları, tezler kullanılabilir kaynaklar arasında yer almaktadır.

İnsangücü tabanlı kaynaklar irdelendiğinde işgücü olarak programda görev alan öğretim üyeleri, öğrenciler sayılabilir.

Organizasyonel kaynaklar kültür, imaj, ve marka olarak sıralanabilir. İTÜ genelinde olduğu gibi, Eng-Man Programında da, Türkiye ihtiyaçlarına uygun yüksek mühendis yetiştirmeye yönelik, uygulama ağırlıklı eğitim verilmektedir. Türkiye'nin en iyi üniversiteleri arasında yer alan İTÜ'nün bir programı olması, popüler ve başarılı bir bölüm olan endüstri mühendisliği bölümü çatısı altında yer alması ve eğitim veren öğretim üyelerinin isimleri Eng-Man Programının imajını oluşturmaktadır.

7.4.1.7 Beceriler

Becerilerin Belirlenmesi aşamasında Endüstri Mühendisliği Bölümü için yapılmış olan beceri belirleme çalışmalarından yararlanılmıştır.(Yılmaz, 1998) Eng-Man Programı Endüstri Mühendisliği Bölümünün bir parçası olduğu için aynı becerilerin Eng-Man programı için de geçerli olduğu kabul edilmiştir.

Belirlenen beceriler ve değerlendirme sonuçları Tablo7.4'de sıralanmıştır. Becerilerin değerlendirilmesi beşli bir skalaya uygun olarak yapılmıştır.

1: Hiç Yok 2: Biraz 3: Makul 4: Güçlü 5: Öncü

Tablo 7.4 Beceriler ve Dereceleri

	Beceriler	Derece
1.	İTÜ'nün bölümü olma (imaj)	3
2.	Okul – sanayi ilişkilerinin iyi olması (bölüm + öğretim görevlileri)	4
3.	Endüstriyel kuruluşların sorunlarını doğru anlama ve kuruluşlara sorunları olduğunu anlatabilme	2
4.	Üniversite – devlet işbirliği	3
5.	Ders veren öğretim üyelerinin kalitesi (teknik açıdan)	4
6.	Ders içerikleri	4
7.	Yayın sayısı	2
8.	İnternet olanakları	4
9.	Derste kullanılan sunum gereçleri	4
10.	Yaptırılan projeler/bitirme ödevlerinde endüstri ile ilişkilerin yoğunluğu	4
11.	Tezler (yüksek lisans/doktora)	3
12.	Kütüphane hizmetleri	4
13.	Yönetim ve organizasyon bilgisi	3
14.	Derslik olanakları	4
15.	Bilgisayar ve bilgisayar sistemleri (donanım ve yazılım)	3
16.	Merkezi konumda bulunma (ulaşım olanakları)	5
17.	Kulüp faaliyetleri	3
18.	Öğretim görevlilerinin endüstrideki tecrübelerini ders programlarına aktarabilmesi	5
19.	Endüstriyel kuruluşların uygulama amaçlarına uygun ders programı oluşturabilme	3
20.	Ders içeriklerine uygun öğretim üyesi istihdam etme	4
21.	Öğretim görevlisi – öğrenci ilişkisinin/iletişiminin iyiliği	3
22.	Araştırma olanakları	4
23.	Değişimi ve gelişimi takip edebilen genç öğretim kadrosu	4
24.	Öğretim kadrosunun bilgisayar bilgi düzeyinin yüksek olması	3
25.	Sanayiye dönük olma	4
26.	Esnek ders programları	5
27.	Bütün EM konularını kapsayan öğretim görevlilerine sahip olma	5
28.	Uygulamaya yönelik eğitim	5
29.	Türkçe ağırlıklı eğitim	5
30.	Disiplin ve çalışma ahlakının yüksek olması	4
31.	Öğrencileri çekebilen bir imaja sahip olma	3

Stratejik Becerilerin değerlendirilmesinde derecesi 4 veya 5 olan beceriler incelenmiş ve Eng-Man'a özgü ürün ve pazar açısından önem arz etme ve rekabet avantajı sağlama açısından düşük, orta, yüksek şeklinde üçlü skalada değerlendirilmişlerdir. Ürün ve Pazar daha önce belirlenmiş olan tanımlar çerçevesinde ele alınmıştır. Değerlendirme sonuçları Tablo7.5'de görülmektedir.

Tablo 7.5 Ürün ve Pazar açısından Stratejik Beceriler

Beceriler	Derece	Ürün açısından önem	Pazar açısından önem
Okul – sanayi ilişkilerinin iyi olması	4	Yüksek	Yüksek
Ders veren öğretim üyelerinin kalitesi	4	Yüksek	Yüksek
Ders içerikleri	4	Yüksek	Yüksek
İnternet olanakları	4	Düşük	Yüksek
Derste kullanılan sunum gereçleri	4	Yüksek	Yüksek
Yaptırılan projelerde endüstri ile ilişkilerin yoğunluğu	4	Yüksek	Yüksek
Kütüphane hizmetleri	4	Orta	Yüksek
Derslik olanakları	4	Yüksek	Yüksek
Merkezi konumda bulunma (ulaşım olanakları)	5	Orta	Yüksek
Öğretim görevlilerinin endüstrideki tecrübelerini ders programlarına aktarabilmesi	5	Yüksek	Yüksek
Ders içeriklerine uygun öğretim üyesi istihdam etme	4	Yüksek	Orta
Araştırma olanakları	4	Orta	Yüksek
Değişimi ve gelişimi takip edebilen genç öğretim kadrosu	4	Yüksek	Yüksek
Sanayiye dönük olma	4	Yüksek	Yüksek
Esnek ders programları	5	Yüksek	Orta
Bütün em konularını kapsayan öğretim görevlilerine sahip olma	5	Orta	Orta
Uygulamaya yönelik eğitim	5	Yüksek	Yüksek
Türkçe eğitim	5	Düşük	Düşük
Disiplin ve çalışma ahlakının yüksek olması	4	Yüksek	Düşük

Bu analiz sonucu derecesi 4 veya 5 olup, ürün ve pazar açısından yüksek önem arzeden beceriler seçilir. Ürünün sunumu için kullanılan stratejik beceriler Tablo7.6'da sıralanmıştır. :

Tablo 7.6 Üründe Kullanılan Beceriler

Stratejik Beceriler
2 - Okul – sanayi ilişkilerinin iyi olması
5 - Ders veren öğretim üyelerinin kalitesi (teknik açıdan)
6 - Ders içerikleri
9 – Derste kullanılan sunum gereçleri
10 - Yaptırılan projeler/bitirme ödevlerinde endüstri ile ilişkilerin yoğunluğu
14 - Derslik olanakları
18 - Öğretim üyelerinin endüstri tecrübelerini ders programlarına aktarabilmesi
23 - Değişimi ve gelişimi takip edebilen genç öğretim kadrosu
25 - Sanayiye dönük olma
28 - Uygulamaya yönelik eğitim

Ortaya konan becerilere bakıldığında derslerin yapısı ve içeriği, eğitim kadrosunun nitelikleri ve fiziksel imkanların önemi vurgulanmaktadır.

7.4.1.8 Değerler

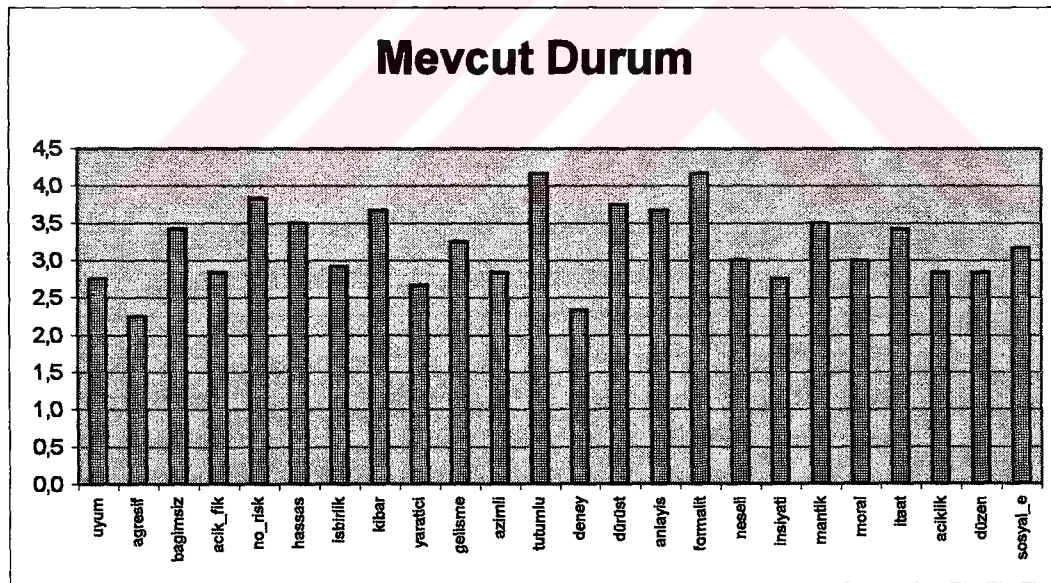
İşletme değerlerinin belirlenmesinde Endüstri Mühendisliği Bölümü için tasarlanan anketten yararlanılmıştır. (Asan&Soyer, 2000) Uygulanan anket, EK A’da verilmiştir. Ankette kullanılan değerler ve açıklamaları Tablo 7.7’de verilmiştir.

Tablo 7.7 Ankette kullanılan değerler

Değer	Açıklama
Uyum	Yeni durumlar için esnek olmak ve değişmek
Agresiflik	Agresif olma ve hedefleri sıkıca takip etme
Bağımsızlık	Eyleme geçmek için bağımsız olma
Açık fikirlilik	Farklı fikir ve noktaları kabul etme
Dikkatli olma/riskten kaçınma	Riske maruz olmayı en aza indirmek
Hassas olma	İhtimam gösterme, başkalarına karşı iyi olma
İşbirliği	İşbirlikçi olma, diğerleri ile iyi çalışma
Kibar olma	Kibar olma, bireysel gizliliğe saygı gösterme
Yaratıcılık	Yeni fikirler geliştirme, yenilikçi yaklaşımlar uygulama
Gelişme	Kişisel öğrenmeyi, gelişmeyi başarmak
Azimli olma	Sonuçları başarmak için uzun ve sıkı çalışmak
Tutumlu olma	Harcamada dikkatli olma
Deney yapma	Sorunları deneme yanılma ile çözmek

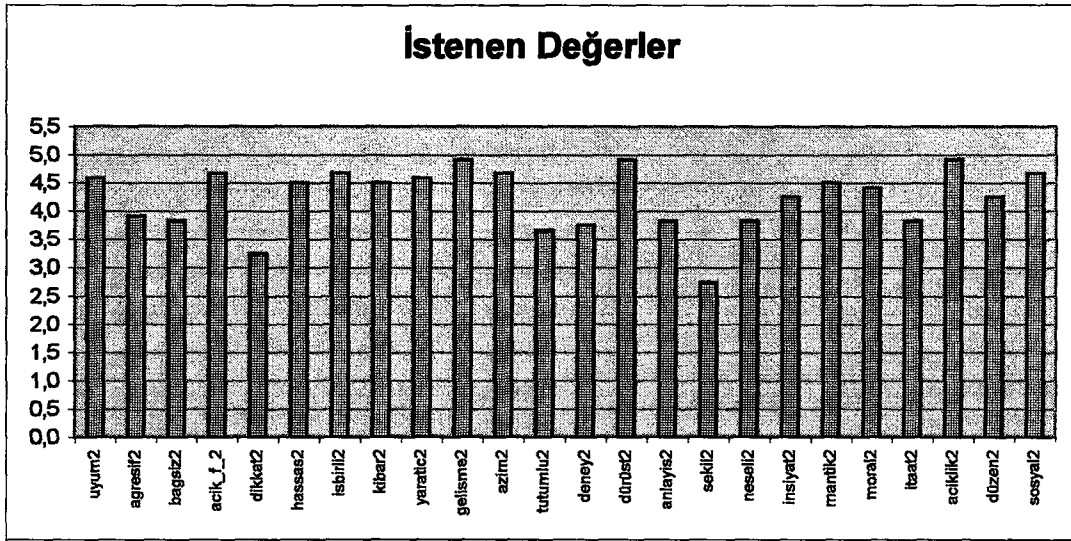
Değer	Açıklama
<i>Dürüstlük</i>	Dürüst olma
<i>Anlayışlı olma</i>	Hata olduğunda anlayış gösterme ve bağışlama
<i>Formaliter olma</i>	Uygun merasimleri uygulama ve geleneği koruma
<i>Neşeli olma</i>	Eğlenceli şeyler yaratma
<i>İnsiyatif</i>	Fırsatlardan faydalanma, tereddütsüz sorumluluk üstlenme
<i>Mantık</i>	Rasyonel olma, gerçekle ve sayılarla düşünme
<i>Moral</i>	Etik prensipleri takip etme
<i>İtaat</i>	Kurallara uyma
<i>Açıklık</i>	Tartışmalarda samimi, içten olma
<i>Düzenlilik</i>	Düzenli tertipli olma
<i>Sosyal eşitlik</i>	Herkese eşit olma, statü farklılıklarından kaçınma

Ankette, 24 adet değer Eng-Man'daki, yaygınlığı ve bu değerlerin ne kadar yaygın olmasının istendiği araştırılmıştır. Ankette 5'li bir skala uygulanmıştır. Anket Eng Man Programında görev alan öğretim üyelerine uygulanmıştır. Toplam 12 kişi anketi cevaplandırmıştır.



Şekil 7.8 Mevcut değerlerin analizi

Şekil 7.8'de görülen grafikten de anlaşılacağı üzere Eng-Man'da oldukça belirgin olan değerler: tutumlu olma, şekilsel davranma, dikkatli olma/riskten kaçınma, dürüstlük, anlayışlı olma ve kibar olma olarak sıralanabilir.



Şekil 7.9 Olması istenen değerlerin analizi

Şekil 7.9’de görülen istenen duruma bakıldığında ise mevcut durumdan büyük farklılık göze çarpmaktadır. Yüksek çıkan değerler; açıklık, gelişme, dürüstlük, açık fikirlilik, azimli/gayretli olma, işbirliği, sosyal eşitlik ve yaratıcılık. Mevcut durumda sahip olunduğu düşünülen değerlerden çok farklı değerlerin ortaya çıkması istenilen değerlere ulaşmak için çaba göstermek gerektiğini vurgulamaktadır

7.4.1.9 SWOT Analizi

Genel olarak Eng-Man’da görevli kişilerle yapılan görüşmeler ve bu aşamaya kadar yapılan analizler sonucunda ortaya çıkan güçlü ve zayıf yönler ve çevreden gelen fırsat ve tehditler şu şekilde sıralanabilir.

- Güçlü yönler;
 - İTÜ’nün birimi olma
 - Eğitim kadrosunun kalitesi
 - Konuya hakim olma
 - Ders konularının içeriği
- Zayıf yönler
 - Tanıtım faaliyetleri
 - Müşteri çekme kabiliyeti
 - Fiziksel olanaklar
 - Fen Bilimleri Enstitüsü ile olan iletişim
- Fırsatlar
 - Mühendislik Yönetimi konusunun popülerliğinin artması

- Türk sanayisinin konuya olan gereksinimi
- İmaj
- Tehditler
 - Pazarda yeni olma
 - MBA programlarının popülerliğini koruması

7.4.1.10 Temel Amaç

Eng-Man Programının temel misyonu mühendislere teknoloji ve mühendislik yönetimi bilgi ve becerilerini kazandırmaktır.

7.4.1.11 Vizyon

Eng-Man programının vizyonu, mühendislik yönetimi alanında dünyada kabul gören, ulusal platformda öncü bir program olmak ve pazarı yönlendirmektir.

7.4.1.12 Stratejiler

Eng-Man için yapılan tanımlamalar ve analizler sonucu Tablo 7.8’de listelenen stratejiler ortaya konmuştur. Stratejilerin ortaya konulmasında işletmenin kritik süreçleri, amaç ve vizyon tanımı, güçlü-zayıf yönler ve çevreden gelen etkiler göz önünde bulundurulmuştur. Stratejilerin ortaya konmasında beyin fırtınası tekniğinden yararlanılmıştır.

Tablo 7.8 Eng-Man Programı Stratejileri

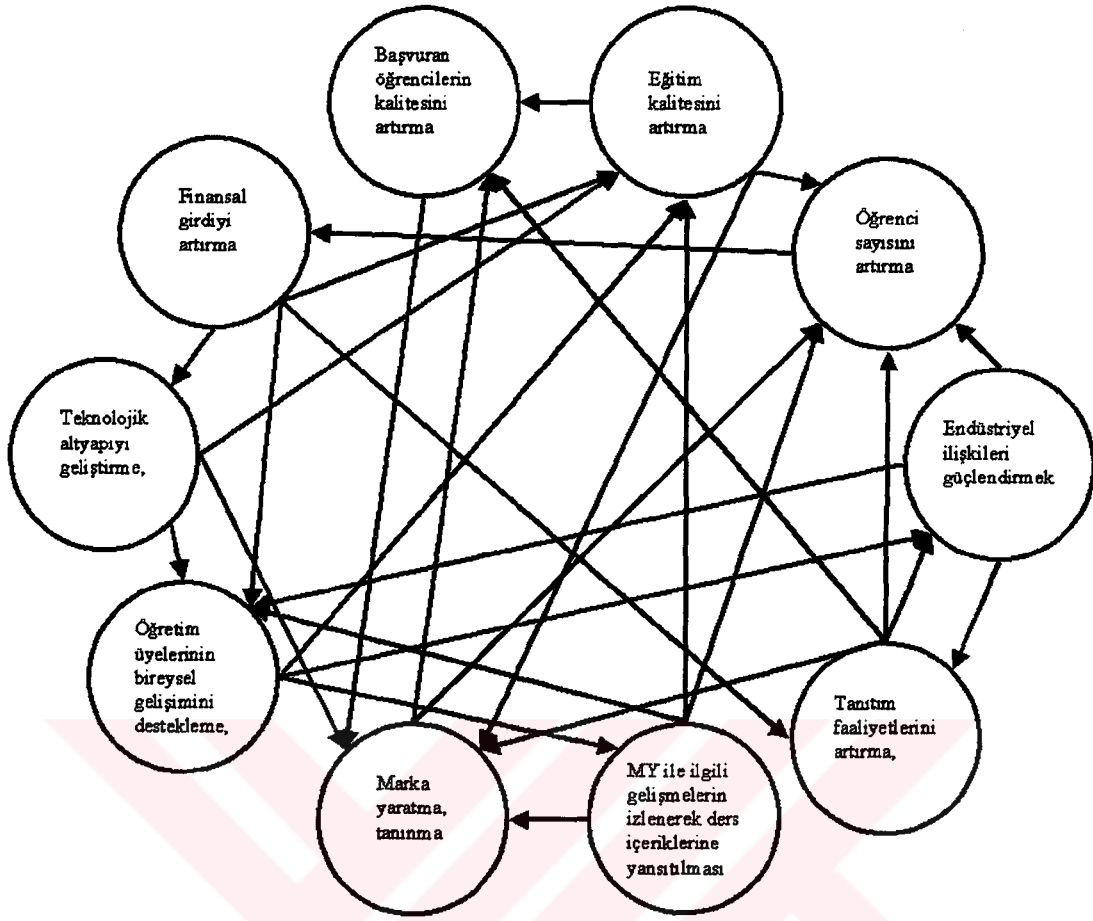
Eng-Man Programı Stratejileri
1. Eğitim kalitesini artırma
2. Öğrenci sayısını artırma
3. Başvuran öğrencilerin kalitesini artırma
4. Öğretim üyelerinin bireysel gelişimini destekleme,
5. Teknolojik altyapıyı geliştirme,
6. Tanıtım faaliyetlerini artırma,
7. Finansal girdiyi artırma
8. Marka yaratma, tanınma
9. Endüstriyel ilişkileri güçlendirmek
10. Mühendislik yönetimi ile ilgili gelişmelerin izlenerek ders içeriklerine yansıtılması

Ortaya konan stratejiler arasındaki ilişkiler ilişki matrisi yardımıyla irdelenmiştir. Değerlendirmede üçlü skala (●: Güçlü ilişki=9, ○: Orta Düzey ilişki=3, △: Zayıf ilişki=1) kullanılmış ve Tablo 7.9'da verilen şekilde kurulan ilişkiler sonucu etkileme ve etkilenme dereceleri ortaya konulmuştur. İlişkiler ilişki diyagramı yardımıyla da ifade edilmiştir.(Şekil 7.10)

Etkileme derecesi yüksek olan stratejiler, odaklanılması gereken stratejilerdir. Buna göre teknolojik altyapıyı geliştirme, mühendislik yönetimi ile ilgili gelişmeleri izleyerek ders içeriklerine yansıtma ve finansal girdiyi artırma stratejileri odaklanılması gereken stratejileri oluşturmaktadır.

Tablo 7.9 Stratejik İlişki Matrisi

STRATEJİLER										
	Eğitim kalitesini artırma	Öğrenci sayısını artırma	Başvuran öğrencilerin kalitesini artırma	Öğretim üyelerinin bireysel gelişimini destekleme,	Teknolojik altyapıyı geliştirme,	Tanıtım faaliyetlerini artırma,	Finansal girdiyi artırma	Marka yaratma, tanınma	Endüstriyel ilişkileri güçlendirmek	MY ile ilgili gelişmelerin ders içeriklerine yansıtılması
Eğitim kalitesini artırma	×	○	○	△			○	○	△	
Öğrenci sayısını artırma		×					○	△		
Başvuran öğrencilerin kalitesini artırma	○		×	△				○		
Öğretim üyelerinin bireysel gelişimini destekleme,	○		△	×				○	○	○
Teknolojik altyapıyı geliştirme,	○	○	△	○	×	△		○		△
Tanıtım faaliyetlerini artırma,		○	△			×	△	○	○	
Finansal girdiyi artırma	○			○	○	○	×	△		
Marka yaratma, tanınma		○	○	△		△	○	×	○	
Endüstriyel ilişkileri güçlendirmek	△	○		○		△		○	×	△
MY ile ilgili gelişmelerin izlenerek ders içeriklerine yansıtılması	○	○	△	○	△			○		×
Etkilenme derecesi	40	42	16	39	10	6	16	47	10	11

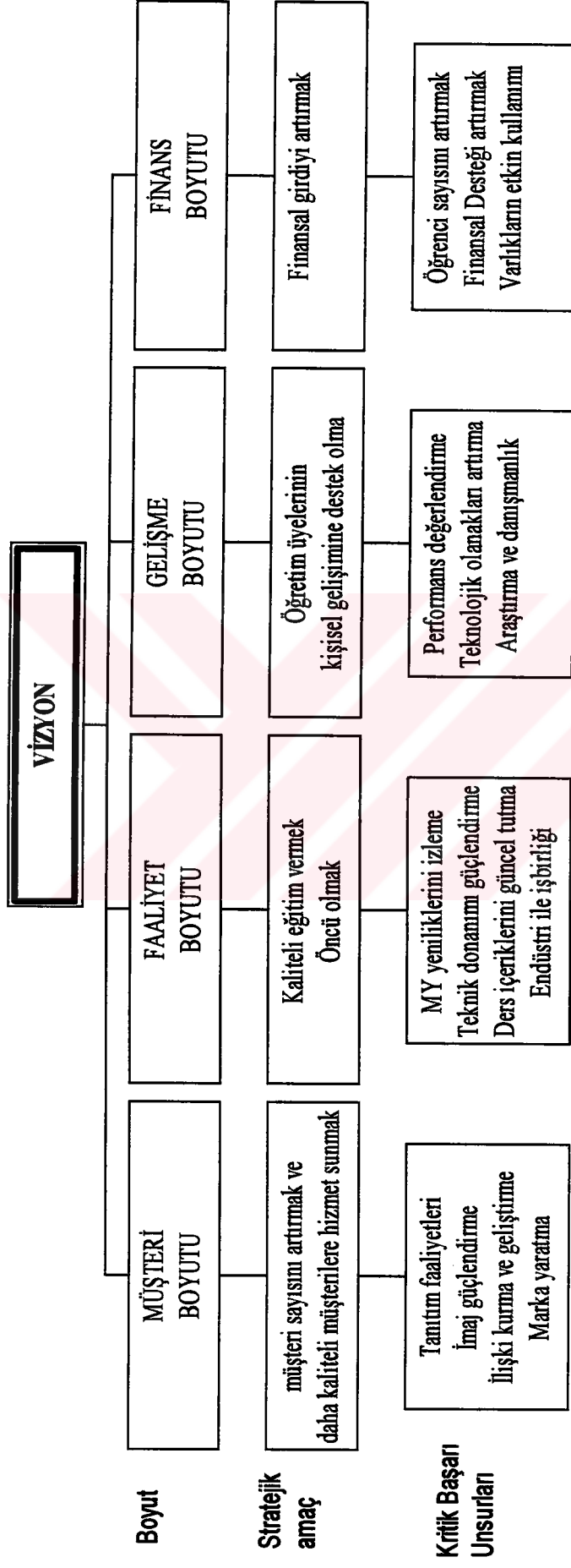


Şekil 7.10 Stratejik İlişki diyagramı

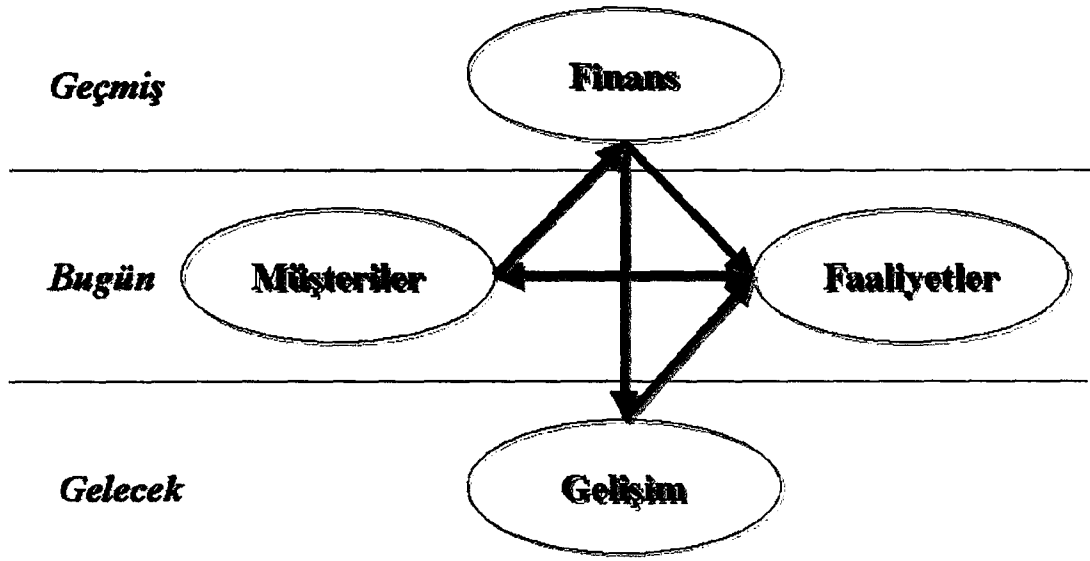
7.4.2 Performans Boyutlarının Belirlenmesi

Eng-Man programının kar amaçlı olmaması da gözönünde bulundurularak belirlenen kritik süreçler ve stratejiler doğrultusunda kullanılmasına karar verilen performans boyutları müşteri, faaliyetler, gelişim ve finans boyutlarıdır.

Eng-Man için BSC tasarlanırken ele alınan performans boyutları geçmiş, gelecek, bugün şeklinde ayrıştırılmıştır. Eng-Man için tasarlanan BSC Şekil 7.12’de görülmektedir. Bu ayrıştırmada boyutların gösterdiği zamansal boyutlar gözönüne alınmıştır. Finans boyutu geçmiş, faaliyet ve müşteri boyutları bugünü veya yakın geleceği, gelişim boyutu ise daha uzak bir geleceği ifade etmektedir. BSC için ele alınan boyutlar ve her bir boyutla ilgili stratejik amaç ve bu amaca ulaşmadaki kritik süreçler Şekil 7.11’de gösterilmiştir.



Şekil 7.11 BSC ile belirlenen amaç ve başarı unsurları



şekil 7.12 Eng-Man Programı için BSC

Mühendislik yönetimi alanında dünyada kabul gören, ulusal platformda öncü bir program olmak ve pazarı yönlendirmek olarak ortaya konan vizyona ulaşmak için ğrenci sayısını ve başvuranların kalitesini artırmak, kaliteli eēitim vermek ve konusunda nc olmak, ğretim üyelerinin gelişimini desteklemek ve finansal girdileri artırmak şeklinde amaçlar tanımlanmıştır. Bu amaçlara ulaşmak için odaklanılması gereken süreçler genel olarak tanıtım faaliyetleri, eēitim faaliyetleri, finansal faaliyetler ve performans geliştirme faaliyetleri olarak sıralanmıştır.

7.4.2.1 Müşteri boyutu

Eng-Man BSC'sinde yer alan müşteri boyutu, müşterilere sunulan hizmetin yaratımı, müşteri tatmini ve hizmetin müşteriye olan faydasının irdelendiēi boyuttur. Mühendislik yönetimi eēitimi konusunda farklı bir deēer yaratarak bunu müşteriye sunma ve bu yolla müşteri sayısını ve kaliteli müşterileri kazanma konusu bu boyu içinde ele alınmaktadır. Bu amaçlara aynı anda ulaşabilmek için Eng-Man için marka yaratarak tanınma saēlamak ve sunulan programın saēlayacaēı faydaları hem ğrenci adaylarına hem de endüstriyel kuruluşlara anlatmak gerekmektedir. Bu nedenle tanıtım faaliyetlerinin önemi de artmaktadır. Müşteri ile kurulan ilişkiler, yansıtılan imaj ve sunulan fayda vurgulanmalıdır.

Bu açıdan bakıldıēında ele alınması gereken göstergeler;

- Pazar payı; Mevcut ve potansiyel müşterilerin oluřturduēu pazardaki pay ve bu payı artırma çabalarını irdeler.

- Yeni müşteri edinme, mevcut ve potansiyel müşterileri çekme gücünü irdeler.
- Müşteri memnuniyeti, öğrenci ve mezunların programdan duydukları memnuniyeti irdeler.
- Müşteri geri dönüşü, öğrenci ve mezunların memnuniyetlerinin yansıması sonucu oluşan yeni müşteri, imaj ve tanıtım ile ilgili katkıları irdeler.
- Müşteriden sağlanan finansal değer; müşteriye hizmet sunumu için katlanılan maliyet çıkartıldıktan sonra elde edilen kazancın etkin kullanımını irdeler.

7.4.2.2 Faaliyet Boyutu

Müşteriye sunulan değerleri etkileyen her türlü sürecin değerlendirilmesi bu süreç içinde yer alır. Eng-Man'da yer alan süreçlerin (Bölüm 7.4.1.5) akışı ve bu faaliyetlerin sonuçları değerlendirilerek, kurumsal öğrenme ve sürekli gelişme sağlanabilir.

Faaliyet boyutu, temel olarak eğitim ve tanıtım faaliyetlerinin etkinliğini irdeler. Kaliteli bir eğitim vermek için soyut ve somut birtakım gereklerin karşılanması gerekmektedir. Bunlar, fiziksel ve teknolojik altyapı ile ilgili gerekler ve ders içerikleri ve sunumu ile ilgili gereklerdir. İyi bir eğitim için gerekli fiziksel koşulların sağlanmasının yanısıra, verilen mühendislik yönetimi eğitiminin başarısı için gerekli teknolojik gelişmelerin izlenmesi ve bunlara ayak uydurulması gerekmektedir. Bu gerekleri yerine getirmek için finansal desteğe ve öğretim üyelerinin sürekli gelişimine ihtiyaç duyulmaktadır. Derslerin içeriği ve sunumunun geliştirilmesi ile ilgili öğretim üyelerinin araştırma çabalarına ve bunun için gerekli ortamın yaratılmasına bağlıdır.

Bu boyutta kullanılması uygun olan eğitim ve tanıtım faaliyetleri için göstergeler şöyledir;

- Etkinlik, (Eğitimin etkinliği, Tanıtım faaliyetlerinin etkinliği...)
- Kalite,
- Kapasite kullanımı,
- Teknik ve fiziksel imkanların kullanımı ve geliştirilmesi.

7.4.2.3 Gelişme Boyutu

Gelişme boyutunda temel alınan faktör, öğretim üyelerinin kişisel gelişimi olmuştur. Bunun yanısıra teknolojik gelişmelerin izlenmesi ve programa ders içeriği veya fiziksel imkan olarak yansıtılması konuları da bu boyutta irdelenmektedir. Teknolojinin kullanım oranı bu boyutta ele alınan bir performans göstergesidir.

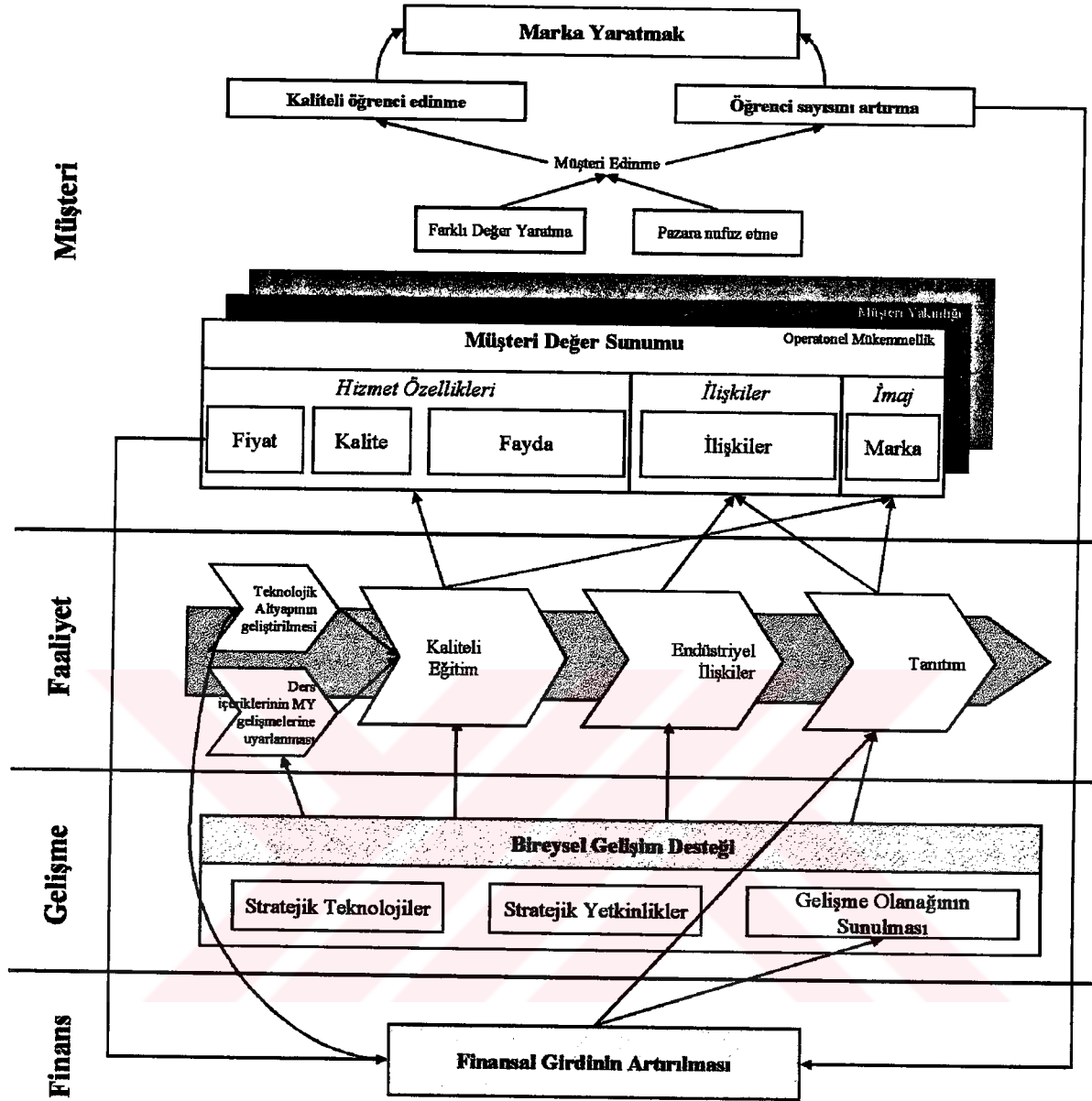
Öğretim üyelerinin kişisel gelişimlerini verdikleri eğitime yansıtmaları gerekmektedir. Bunu değerlendirmek için performans değerlendirme çalışmaları yürütülmektedir. Çalışma ortamının yarattığı motivasyonun ölçümü ve artırılması çalışmaları da bu boyutun kapsamındadır.

7.4.2.4 Finans Boyutu

Finansal boyut, müşterinin ve finansal destekçilerin yarattığı finansal girdiyi artırma ve kullanımını etkin hale getirme konuları ile ilgilidir. Verilen eğitim paralı olmasına rağmen amaç kar etmek değil, elde edilen gelirin etkin bir şekilde programa geri dönüşünün sağlanmasıdır. Gelirlerin kullanımı ve bütçeleme konuları yürütme komisyonu tarafından yürütülmektedir. Finansal girdinin artışı faaliyet ve gelişme boyutlarını da olumlu etkilemektedir. Elde edilen gelir, sürekli gelişim ve yenilenme için kullanılmaktadır. Bu boyutta ele alınan göstergeler bütçe ve gerçekleşen gelir-gider durumlarının karşılaştırılması ve finansal girdi sağlayacak faaliyetlerin artırılmasına yöneliktir.

7.4.3 Strateji Haritasının Oluşturulması

Stratejilerle bütünleştirilen boyutlar arasındaki etkileşimler ortaya konarak Şekil 7.13'de görülen Eng-Man'ın strateji haritası oluşturulmuştur. Eng-Man kar amaçlı bir yapıya sahip olmadığı için finansal boyut BSC'nin hiyerarşisinde üst sırada yer almamaktadır. Aynı yaklaşımla, müşteri boyutu BSC'nin en üstünde yer almakta, faaliyet ve gelişim boyutları da onu izlemektedir.



Şekil 7.13 Eng-Man'ın strateji haritası

7.4.4 Stratejilerin Yayılımı

BSC'de yer alan ve Şekil 7.8'de gösterilen stratejik amaçlar, Hoshin Kanri için birinci dereceden stratejileri, yani odaklanılması gereken kritik unsurları oluşturmaktadır. Yayılım aşamasında bu unsurlar için için hedef, yol, ölçü, sorumlular da ortaya konacaktır.

Eng-Man'ın organizasyonel yapısı fazla seviyeli olmadığı için, genel olarak kritik unsurların yayılımı da çok aşamalı olmayacaktır. Kritik başarı unsurları için sayısal hedeflerin ortaya konması uzun bir araştırma ve analiz sürecini gerektirmesi ve Eng-Man henüz bir yıllık bir geçmişe sahip olduğu için birkısım verilerin sağlıklı olarak

oluşmaması nedeniyle tam anlamıyla gerçekleştirilememiştir. Bu nedenle belirlenen göstergeler için sayısal hedefler konulmamış, sadece gelişme yönü belirtilmiştir.

Tablo 7.10 Hedef Yol İlişki Matrisi

STRATEJİLER (YOL) ◎ Güçlü İlişki ○ Orta Derecede İlişki △ Zayıf İlişki	AMAÇLAR (HEDEF)				
	Müşteri sayısını artırmak	Müşteri kalitesini artırmak	Kaliteli eğitim vermek	Öğretim üyelerinin gelişimine destek olmak	Finansal girdiyi artırmak ve değerlendirmek
Tanıtım faaliyetlerini artırma	◎	○			
Farkındalık yaratma	◎	△			
Başarı kriterlerini yükseltme		◎	○		
Marka/ imaj yaratma ve kaliteyi vurgulama	◎	◎			
Ders içeriklerini güncel tutma	○	○	◎	○	
Teknolojik olanakları artırma	◎	○	◎	△	△
Performans değerlendirme			○	◎	△
Araştırma ve danışmanlık faaliyetlerini destekleme			○	◎	○
Öğrenci sayısını artırmak					◎
Finansal desteği artırmak			△	○	◎
Varlıkların etkin kullanımı			△		◎

BSC ile ortaya konan, müşteri sayısını artırma, müşteri kalitesini artırma, kaliteli eğitim verme, öğretim üyelerinin gelişimine destek olma, finansal desteği artırma ve etkin kullanma amaçlarını gerçekleştirmek için belirlenen yollar ve amaçlarla olan ilişkileri Tablo7.10’da görülmektedir.

Eng-Man programının pazar payını artırmaya yönelik tanıtım faaliyetleri, mevcut durumda internet üzerinden web sayfası yoluyla, yazılı basında yer alan ilanlarla, basılıp dağıtılan çeşitli tanıtıcı poster ve broşürlerle ve tanıtım toplantıları ile gerçekleştirilmektedir. Bu faaliyetlerden sorumlu birim, program yürütme komitesi gibi görünse de programda yer alan her öğretim üyesi tanıtım için çaba göstermektedir.

Mevcut tanıtım faaliyetlerine ek olarak, basın ve yayın organları üzerinden yapılan tanıtımlar da Eng-Man için faydalı olacaktır. Bunlar televizyon programları, gazete ve dergilerde yayınlanan yazılar şeklinde olabilir. Bunların yanısıra fuarlara katılım ile de programın tanıtımına katkı sağlanabilir.

Farkındalık yaratma ile kastedilen pazarın uyuyan kesimini uyandırmak, diğer bir deyişle pazarı büyütmektir. Mühendislik yönetimi eğitimi ile kazanılacak faydanın vurgulanması ve mühendislik yönetimi programlarının popülerlik kazanması için yapılacak çalışmalar bu kapsamda yer almaktadır. Burada vurgulanan sadece İTÜ Eng-Man programına değil, genel olarak mühendislik yönetimi programlarına olan ilgiyi artırmaktır. Bu amaçla, sadece ulusal çapta değil, uluslararası platformda da mühendislik yönetimi programlarının başarısı ve sonuçları vurgulanmalıdır. Bu kapsamda diğer mühendislik yönetimi eğitimi veren kurumlarla işbirliği içinde endüstri kuruluşlarına yapılan tanıtıcı ziyaretler, broşür ve tanıtım kitapçıklarının yanısıra basın yayın organları yoluyla yapılan tanıtımlar uzun vadede pazarı büyütmeye çabası olarak ortaya konulmalıdır.

Eng-Man programına başvuran ve katılan öğrencilerin kalite düzeyini yüksek tutmak için programa başvuru (Tablo 7.1) ve kabul (Tablo 7.2) sırasında gözönünde bulundurulacak kriterleri yükseltme yoluna gidilebilir.

Marka / imaj yaratma ve kaliteyi vurgulama şeklinde ortaya konan amaç için öncelikle marka ve imajın tam olarak ortaya konması gerekmektedir. Eng-Man Programı İTÜ Endüstri Mühendisliği Bölümü çatısı altında, Türkiye ihtiyaçlarına uygun, teknolojiyi yönetebilen yüksek mühendis yetiştirmeye yönelik, uygulama ağırlıklı eğitim programı olarak tanımlanmaktadır. Bu imajla programın kalitesinin vurgulanması tanıtım faaliyetleri ve müşterilerin ve bu müşterilerin çalıştığı işletmelerin verilen eğitimle sağlanan faydadan duydukları memnuniyeti duyurmaları ile mümkün olacaktır. Bu kapsamda hem öğrencilerle hem de öğrencilerin çalıştığı işletmelerle yapılan müşteri memnuniyeti anketleri sonuçlarının duyurulması ve bu

sonuçlardan programın süreçlerine geribildirim sağlanarak sürekli gelişimin desteklenmesi sözkonusudur. Ayrıca tanıtım faaliyetlerinin içeriğine öğrenci ve işletmelerin programla ilgili görüşlerinin katılması da tanıtım ve kalitenin vurgulanması açısından fayda sağlayabilir.

Programın kalitesini vurgulamanın yanısıra programın kaliteli olmasını sağlamak ve sürdürmek de büyük önem taşımaktadır. Kaliteli eğitim için öngörülen çözüm stratejileri ders içerikleri ve fiziksel imkanların kalitesi ile ilgilidir.

Verilen eğitimin kalitesini sağlamak ve sürdürmek için ders içeriklerini güncel tutmak, ders çeşitliliği sunmak, ders işleme biçimini geliştirmek, verilen proje ve ödevlerle teoriye dayalı uygulamaya ağırlık vermek ve öğrencileri araştırmaya yöneltmek gibi yollar önerilmektedir. Bu yolların gösterdiği hedeflere ulaşmak için ortaya konan çözümler ise şöyle sıralanabilir: mühendislik yönetimi konularındaki gelişmelerin takip edilerek bunların ders içeriklerine ve planlarına (kredi saat, ders geçme koşulları, vb.) yansıtılması, dersin öğrenilmesini etkinleştirmek için ders işleyiş tarzını geliştirmek ve dersin içeriğine uygun olarak proje, kısa sınav, sunum, ödev vb eğitim unsurlarının kullanımı, dönem projelerinin uygulama ağırlıklı olması...

Eğitim kalitesini vurgulayan bir diğer unsur da sunulan fiziksel olanaklardır. Fiziksel imkanlardan kastedilen derslikler, derslik kapasitesi, sunum teçhizatları, bilgisayar (donanım ve yazılım) ve bunların eğitim için etkin kullanımıdır. Derslere destek niteliğindeki bilgisayar programlarının kullanımı, gerekli görsel olanakların sunumu eğitim kalitesini artıran unsurlardır. Örneğin, ders konusu ile ilgili video filmlerinin kullanımı, simüle edilmiş sistemlerin izlenmesi gibi konunun anlaşılmasında yardımcı olacak her türlü aracın kullanımı bu konu kapsamında düşünülmüştür. Bu kapsamda ele alınan teknolojik gelişmelerin izlenmesi ve teknolojik yatırımlar BSC'deki gelişme boyutunun kapsamında yer almaktadır.

Hem eğitim kalitesi hem de öğretim üyelerinin gelişiminin desteklenmesi açısından performans değerlendirme faaliyetleri önem taşımaktadır. Mevcut durumda kullanılmakta olan performans değerlendirme sistemi öğrenci değerlendirmelerine dayandırılmakta ve öğretim üyesinin performansını izlemek ve gerekli geri bildirim yapmak amacıyla kullanılmaktadır.

Öğretim üyelerinin gelişimleri, program kapsamında mühendislik yönetimi konuları ile ilgili araştırma ve danışmanlık faaliyetlerini desteklemek yoluyla sağlanabilir. Bu açıdan bakıldığında Eng-Man'ı insan kaynağının gelişimi bakımından içinde bulunduğu sistemden ayrı tutmak mümkün değildir. Öğretim üyelerini araştırma yapmaya yönlendirmek, araştırma yapmaları için gerekli ortam ve olanakları sunmak sadece Eng-Man programı kapsamında değil, İTÜ kapsamında ele alınması gereken bir unsurdur. Program bu açıdan Eng-Man öğrencileriyle yapılan ortak araştırma ve bu araştırmaları yayına dönüştürme konusunda teşvik edici bir rol üstlenebilir.

Araştırmaların desteklenmesine benzer bir durum danışmanlık projeleri için de geçerlidir. Öğretim üyelerinin mühendislik yönetimi konularında gerçek hayat tecrübelerine sahip olmaları ve bu tecrübelerini derslere yansıtmaları eğitim kalitesi ve öğretim üyelerinin kişisel gelişimi açısından büyük önem taşımaktadır. Bu bağlamda Eng-Man aracılığıyla edinilen endüstriyel ilişkiler çerçevesinde yürütülen danışmanlıklar veya çalışan öğrencilerle çalıştıkları işletmelerde yürütülen ortak projeler Eng-Man programının öğretim üyelerinin gelişimine verdiği desteği işaret etmektedir.

Eng-Man paralı bir eğitim programı olduğu için temel gelir kaynağı öğrencilerin ödedikleri eğitim ücretidir. Bu gelir, belirli kurallar çerçevesinde üniversite ve öğretim üyelerine dağıtılmakta, tüm giderler çıkartıldıktan sonra kalan miktar yatırımlara harcanmaktadır. Bu açıdan öğrenci sayısının artması geliri de artıracaktır.

Finansal destek ile anlatılmak istenen bağış veya sponsorluk kapsamındaki desteklerdir. Örneğin, bir paket programın ders içeriğine dahil edilmesi karşılığında, bu paket programı piyasaya süren işletmenin bilgisayar ve benzeri teçhizatı bağışlaması veya bir dersliğe adının verilmesi karşılığında bir kişi veya kurumun dersliğin fiziksel donanımı ile ilgili masrafları karşılaması şeklinde olabilir. Bu bağlamda endüstriyel ilişkilerin geliştirilmesi faaliyetleri devreye girmektedir.

Varlıkların etkin kullanımı ile kastedilen konu, gerek fiziksel gerekse finansal imkanların etkin bir şekilde kullanımının sağlanmasıdır. Derslerin dersliklere kapasitelere uygun olarak dağıtılması, teknik donanımın kullanımının planlanması ve bütçe ve bütçeye uyma ile ilgili tüm faaliyetler bu kapsamda ele alınmaktadır.

Tablo 7.11 Birinci dereceden amaçlar için Hoshin planı

İTÜ ENG-MAN PROGRAMI HOSHİN PLANI (1. seviye)					
Amaç	Strateji	Sorumlu	Ölçüt	Gelişme yönü	
Pazar payını artırmak Ölçüt: Pazar Payı	1 Tanıtım faaliyetleri yapmak	Yürütme komitesi + öğretim üyeleri	Tanıtım faaliyetleri için ayrılan süre Tanıtım için ayrılan para Tanıtımların geri dönüş oranı	↑ ↑ ↑	
	2 Ürüne karşı farkındalık yaratmak	Yürütme komitesi + öğretim üyeleri	Pazardaki büyüme	↑	
Müşteri Kalitesini artırmak Ölçüt: Ortalama başarı puanı	1 Başvuru ve kabul kriterlerini yükseltmek	Yürütme komitesi	ortalama puan	↑	
	2 Kaliteyi vurgulamak	Yürütme komitesi	Anket değerleri	↑	
Eğitim kalitesini artırmak Ölçüt: Anket değerleri	1 Ders kalitesini artırmak	Dersi veren öğretim üyesi	Anket değerleri	↑	
	2 Teknik ve fiziksel imkanların kullanımını artırmak	Yürütme komitesi + dersi veren öğretim üyesi	Kullanım oranı (Kullanım zamanı/toplam ders zamanı)	↑	
	3 Teknik ve fiziksel imkanları artırmak	Yürütme komitesi	Teknik donanım ve yazılıma harcanan para	↑	
Öğretim üyelerinin gelişimini desteklemek Ölçüt: Performans değerlendirme sonuçları	1 Araştırmaya destek olmak		Konu ile ilgili araştırma sayısı	↑	
	2 Danışmanlık için destek olmak		Konu ile ilgili proje sayısı	↑	
	3 Finansal destek vermek	Yürütme komitesi	Öğretim üyelerine verilen para (TL/Dönem)	↑	
Finansal girdiyi artırmak ve değerlendirmek Ölçüt: Gelir Bütçelenen/ gerçekleşen	1 Öğrenci sayısını artırmak	Yürütme komitesi	Artış oranı	↑	
	2 Finansal sponsor bulmak	Yürütme komitesi	Sponsor sayısı Sponsor desteği değeri	↑ ↑	
	3 Gelirin etkin kullanımı	Yürütme komitesi	Bütçelenen / Gerçekleşen	=1	

Tablo 7.11’de sıralanan stratejiler için yolların belirlenmesi işlemi, ikinci dereceden amaçların açılımını sağlamaktadır. Açılım sonucunda her bir birinci dereceden amacı yerine getirmek için yapılması gereken faaliyetler ortaya konmuş olacaktır.

Tablo 7.12 İkinci dereceden amaçlar için Hoshin planı

İTÜ ENG-MAN PROGRAMI HOSHİN PLANI(2. Seviye)				
Amaç	Strateji	Sorumlu	Ölçüt	Gelişme yönü
Tanıtım faaliyetlerini artırmak Ölçüt: Tanıtım faaliyetleri için ayrılan süre ve para Tanıtım faaliyetleri dönüş oranı	1 İnternet (web sayfası) üzerinden tanıtım yapmak * web sayfası tasarımı * web sayfasını düzenli olarak güncellemek	Yürütme komitesi	Ziyaretçi oranı Arama motorlarında yer alma Güncelleme sıklığı	↑ ↑ ↑
	2 İlan vermek	Rektörlük + yürütme komitesi	İlan sayısı / dönem İlan gideri / dönem	↑ ↓
	3 Broşür ve posterlerle tanıtım yapmak *tanıtım broşürü hazırlamak *poster tasarımı	yürütme komitesi	Dağıtılan poster / broşür sayısı Poster / broşür dağıtılan bölge sayısı	↑ ↑
	4 Tanıtım toplantıları yapmak *toplantı ayarlamak *sunum hazırlamak	yürütme komitesi	Toplantı sayısı Toplantılar için harcanan süre	↑
	5 Basın yayın organları aracılığıyla tanıtım yapmak * TV programlarına katılmak * basın bülteni ve röportaj	yürütme komitesi	Katılınan program sayısı İzlenme oranı Yayınlanan bülten ve röportaj sayısı Tiraj	↑ ↑ ↑ ↑
	6 Fuarlara katılmak *fuarlara izlemek *stand hazırlamak	yürütme komitesi	Katılınan fuar sayısı	↑
Pazarı büyütmek Ölçüt: Pazardaki büyüme	1 Ürün bilinci yaratmak *Potansiyel pazarı incelemek *Tanıtım yapmak	yürütme komitesi	Ürün tanınma anketleri sonuçları	↑
Başvuru ve kabul kriterlerini yükseltmek Ölçüt: ortalama değer	1 Başvuru kriterlerini yükseltmek Kriter sayısını artırmak	yürütme komitesi	Ortalama	↑
	2 Kabul kriterlerini yükseltmek	yürütme komitesi	Ortalama	↑
Kaliteyi vurgulamak Ölçüt: Anket değerleri	1 Tanıtım faaliyetleri *kalitenin vurgulanması	yürütme komitesi	Algı anketleri	↑
	2 İmaj / Marka yaratmak	yürütme komitesi	Tanınma anketleri	↑

İTÜ ENG-MAN PROGRAMI HOSHİN PLANI(2. Seviye)					
Amaç	Strateji	Sorumlu	Ölçüt	Gelişme yönü	
Ders kalitesini artırmak Ölçüt: Müşteri memnuniyeti anketleri	1 Ders çeşitliliği sunmak *seçmeli ders sayısını artırmak	yürütme komitesi	Ders sayısı Derse katılım oranı	↑	
	2 Ders içeriklerini güncel tutmak *Yenilikleri takip etmek *Yenilikleri ders içeriğine aktarmak	Öğretim üyesi	Yenilenme hızı Kullanılan kaynakların güncelliği	↑	
	3 Ders işleyiş etkinliğini artırmak *Teoriye dayalı uygulamalı projelere yönlendirmek *Araştırmaya yönlendirmek *Dersin algılanmasına yönelik proje, sınav, sunum yapmak	Öğretim üyesi	Proje sayısı Kullanılan kaynakların sayısı Müşteri memnuniyeti anketi değerleri	↑	
	4 Dönem projelerinin uygulamaya dayalı araştırmaya yönlendirilmesi	Öğretim Üyesi	Uygulanan proje sayısı Yayınlanan araştırma sayısı	↑	
Teknolojik ve fiziksel imkanların kullanımını artırmak Ölçüt: Kullanım oranı	1 Mevcut olanakların kullanımı Dersliklerin kullanımı Teknik donanımın kullanımı (tepegöz, datashow, bilgisayar)	Öğretim Üyesi	Derslik kullanım oranı (Derslik kapasitesi /öğrenci sayısı) (kullanılabilir süre/kullanım süresi) bilgisayar /öğrenci	↓ ↑	
	2 Fiziksel olanaklar ve Teknolojinin etkin kullanımı	Öğretim Üyesi	Müşteri memnuniyeti anketleri	↑	
Teknik ve fiziksel olanakları artırmak Ölçüt: harcanan para	1 Yeni sistem ve yazılımların kullanımı *MY'ne yönelik yazılımların alınması	Öğretim Üyesi + yürütme komitesi	Yeni sistem ve yazılım sayısı	↑	
	2 Teknik ve fiziksel donanım için yatırım yapmak *laboratuvar kurmak *derslikleri yenilemek *bilgisayar almak *görsel donanım almak	Yürütme komitesi	Yapılan yatırım	↑	
Araştırmaya destek olmak Ölçüt: Araştırma sayısı	1 Öğrenci ve öğretim üyesinin ortak çalışmaları	Öğretim Üyesi + Öğrenci	Yayın sayısı	↑	
	2 Yapılan araştırmaların derse aktarılmasına teşvik *performans değerlendirme *finansal destek	Yürütme komitesi + Rektörlük	Performans değerlendirme sonuçları Teşvik / yayın	↑ ↓	

İTÜ ENG-MAN PROGRAMI HOSHİN PLANI(2. Seviye)				
Amaç	Strateji	Sorumlu	Ölçüt	Gelişme yönü
Danışmanlık için destek olmak Ölçüt: Proje sayısı	1 Öğrenci ve öğretim üyesinin ortak çalışmaları	Öğretim Üyesi + Öğrenci	Proje sayısı	↑
	2 Yapılan projelerin derse aktarılmasına teşvik *performans değerlendirme	Yürütme komitesi	Performans değerlendirme sonuçları	↑
Finansal destek vermek: Öğretim üyelerine ödenen para (TL/Dönem)	1 Öğrencilerden alınan eğitim ücretinin bir bölümünün öğretim üyelerine verilmesi	Yürütme komitesi + Rektörlük	Gelir / toplam ders saati Öğretim üyesi başına düşen gelir	↑
Öğrenci sayısını artırmak	1 Tanıtım yapmak	Yürütme komitesi	Öğrenci sayısındaki artış	↑
Ölçüt: Artış oranı	2 Kapasiteyi artırmak	Yürütme komitesi	Kapasite artışı	↑
Finansal Sponsor bulmak	1 Endüstriyel ilişkileri güçlendirmek	Yürütme komitesi + Öğretim üyesi	İletişimde bulunulan firma sayısı	↑
Ölçüt: Sponsor sayısı	2 Sponsor bulma çalışmaları *firmalarla görüşme yapmak *sponsorluk anlaşmaları yapmak	Yürütme komitesi	Yapılan görüşme sayısı Anlaşma sayısı	↑ ↑
Gelirin etkin kullanımı	1 Bütçeye uymak	Yürütme Komitesi	Bütçelenen / Gerçekleşen	=1
Ölçüt: Bütçelenen/ Gerçekleşen				

Tablo 7.11 ve 7.12’de yer alan plan çerçevesinde ortaya konan eylem unsurları Tablo 7.13’de sıralanmıştır.

Tablo 7.13 Eylem Planı

Eylem planı unsurları
1. Web sayfası tasarımı yapmak 2. Web sayfasını iki haftada bir güncellemek 3. Yayınlanacak ilan metnini hazırlamak 4. Tanıtım broşürü hazırlamak 5. Poster tasarımı yapmak 6. Poster ve broşürlerin basımı için matbaa ayarlamak

Eylem planı unsurları

7. Poster asılacak bölgeleri belirlemek ve asılmasını sağlamak
8. Broşür gönderilecek adresleri belirlemek ve göndermek
9. Tanıtım toplantısı için sunum hazırlamak
10. Toplantı ayarlamak ve sunum yapmak
11. Eğitim ve kariyerle ilgili tv programlarını belirlemek
12. Belirlenen programların yapımcıları ile iletişim kurarak programa katılmak
13. Basında yayınlanmak üzere bülten hazırlamak, röportaj için basın kuruluşları ile iletişim kurmak
14. Eğitimle ilgili fuarları takip etmek ve katılmak için girişimde bulunmak
15. Mevcut pazarı incelemek, türkiye genelinde mühendislik yönetimi programlarına başvuran kişi sayısını araştırmak
16. Potansiyel pazarı incelemek; teknoloji yönetimi, ar-ge, mühendislik yönetimi konularında çalışan veya çalışma potansiyeli olan mühendis sayısını ortaya koymak. Bu çalışma için tmmob ile iletişim kurmak.
17. Öğretim üyelerinden başvuru/ kabul kriterleri ile ilgili fikir almak,
18. Mevcut ve potansiyel pazara uygulanmak üzere mühendislik yönetimi programı ile ilgili anket hazırlamak ve bu anketi uygulayarak sonuçlarını irdelemek; anket sorularında mühendislik yönetimi eğitiminin gerekliliğinin algılanması, eng-man programının tanınması ve imajı ile ilgili sorulara yer vermek.
19. Mühendislik yönetimi alanında gerçekleşen gelişmeleri, yayınlanan yayınları izlemek,
20. Mühendislik yönetimi ile ilgili seçimli ders alternatifleri oluşturmak, bu konuda öğretim üyeleri ile düzenli toplantılar yapmak
21. Mühendislik yönetimi alanındaki gelişmelerin ders içeriğine aktarılmasını ölçen anketler düzenlemek ve uygulamak
22. Dersin işleniş ve anlaşılmasına yönelik müşteri memnuniyeti anketleri hazırlamak ve uygulamak
23. Öğrencileri araştırma yapmaya yönlendirmek, bu amaçla ödev, proje vb. Araçları kullanmak
24. Öğrencilerin derste öğrendikleri teorik bilgileri uygulamalarını sağlayacak projeler yaptırmak
25. Ders araçlarının etkin bir şekilde kullanımını sağlamak; sunum aracı kullanılacak olan dersleri belirleyip kullanım planı oluşturmak ve kaynak atamalarını yapmak
26. Yetersiz kaynaklar için yatırım planı oluşturmak (eğitim araçları, bilgisayar, vb.)
27. Mühendislik yönetimi ile ilgili yazılımları ders içeriklerine dahil etmek, yazılımları almak ve gerekiyorsa kullanımla ilgili eğitimleri almak,

Eylem planı unsurları
28. Öğretim üyeleri için performans değerlendirme sistemi oluşturmak, 29. Firmalarla sürekli iletişim kurmak 30. Sponsor bulma çalışmaları yapmak, bunun için firmalarla görüşmeler yapmak 31. Sponsorluk anlaşmalarının kapsamını belirlemek 32. Bütçe hazırlamak

Ortaya konan eylemler için sorumlular ve hedefler belirlendikten sonra, yapılan ayrıntılı planlarla uygulamaya geçilir.

7.4.5 Planların Uygulanması

Eng-Man Programı için yapılması gereken eylemler ortaya konmuştur. Bu eylemler sorumluları tarafından yapılan planlar çerçevesinde yürütülecektir. Uygulama sırasında karşılaşılan olağandışı durumların raporlanması ve nedenlerinin ortaya konması gelecek plan dönemleri için kritik unsurların belirlenmesinde etkili olmaktadır.

Eng-Man için ortaya konan eylem planı, uygulamaya geçmediği için bu aşama ile ilgili detaylı bilgi verilememektedir.

7.4.6 Gözden Geçirme ve Değerlendirme

Gözden geçirme faaliyetleri planın işleyişini irdelerken değerlendirme ile uygulamanın sonuçları ortaya konur. BSC ve Hoshin Kanri Planında belirlenen göstergeler kullanılarak planlanan faaliyetlerin hedeflerine ulaşp ulaşmaması irdelenir. Böylece, alınması gereken önlemler ve standartlaştırılacak eylemler ortaya konur. Strateji haritası ile ortaya konan ilişkilerin yönü ve derecesi belirlenir.

Eng-Man için ortaya konan eylem planı uygulamaya geçmediği için gözden geçirme ve değerlendirme yapılmamıştır. Planın ortaya konması aşamasına kadar gerçekleştirilen çalışmalar, uygulamada önem verilmesi gereken unsurların altını çizmektedir. Bu unsurlar temel olarak tanıtım faaliyetleri, eğitim kalitesinin sürdürülmesi ve geliştirilmesi için yatırımlar yapılması ve araştırmanın desteklenmesi ile ilgilidir.

Ortaya konan eylem planının uygulanması ve sonuçlarının öğrenme ve gelişme amacıyla kullanılması ve bu döngünün sürekliliğinin sağlanması uzun vadede Eng-Man'ı mühendislik yönetimi alanında dünyada kabul gören, ulusal platformda öncü bir program olmaya ve pazarı yönlendirmeye adım adım yaklaştıracaktır



BÖLÜM 8. SONUÇ

Yeni yönetim yaklaşımlarının bulunduğu ortak bir nokta bulunmaktadır; vizyon, misyon ve strateji. Yapılan bu yüksek lisans tezi çalışması ile strateji odaklı yönetim araçları olan dengelenmiş performans yaklaşımı (Balanced Scorecard) ve Hoshin Kanri'nin birarada kullanımına dair bir yaklaşım ortaya atılmıştır. Ele alınan her iki yaklaşım da vizyonu temel almakta, iletişime önem vermekte ve kurumsal-sürekli öğrenme kavramını ortaya atmaktadır. Ortaya konan yaklaşım İTÜ, Tezsiz Mühendislik Yönetimi Yüksek Lisans Programına uygulanmıştır.

Tez çalışması için yapılan araştırmada görülmüştür ki, ele alınan BSC metodolojisinin sunduğu yapı, stratejik çerçeveyi oluşturma aşamasından sonra planlama ve yayılım konularında fazla yardımcı olmamakta, bu aşamaların ortaya konmasını uygulayıcıya bırakmaktadır. Ortaya konan bu tez çalışması ile bu boşluğun Hoshin Kanri yöntemi ile doldurulması yoluna gidilmiştir. BSC'nin sunduğu performans tabanlı yaklaşımın yanında süreç tabanlı Hoshin Kanri yaklaşımının kullanımının sinerji yaratacağı öngörülmektedir. Hoshin Kanri metodolojisinde yer alan az sayıda kritik unsurun belirlenmesi aşamasında doğan güçlüğün de BSC'nin sunduğu boyutsal yaklaşımla çözülmesi öngörülmüştür.

Yapılan tez çalışmasında BSC stratejik yönün belirlenmesi için etkili bir yöntem olarak ele alınırken, Hoshin Kanri başarılı bir stratejik planlama yöntemi olmasının yanısıra iyi bir dokümantasyon aracı olarak da ele alınmıştır.

İleride yapılacak çalışmalarda sunulan yöntemin eğitim sektörü dışındaki işletmelerdeki uygulamaları ele alınmalı ve sonuçları irdelenmelidir.

Ortaya konan çalışma ile Eng-Man Programı için BSC hazırlanmış ve kritik süreçler belirlenerek bu süreçler için hoshin planı yapılmıştır. Sonuç olarak, Eng-Man Programının özellikle tanıtım faaliyetlerine ağırlık vermesi, eğitim kalitesinin sürdürülmesi ve geliştirilmesi için yatırımlar yapılması ve araştırmanın desteklenmesinin gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

Eng-Man uygulamasında, yöntemin uygulama sonuçlarının gözlenmemiş olması, yöntemin başarısının pratik olarak test edilmemiş olması sonucunu ortaya koymaktadır. Konu ile ilgili gelecekte yapılacak çalışmalarda sunulan bileşik yaklaşımın etkileri ve kullanım detayları ortaya konmalıdır.

Yapılan uygulama sonucunda ortaya konan eylem planının uygulanması uzun vadede Eng-Man'ı mühendislik yönetimi alanında dünyada kabul gören, ulusal platformda öncü bir program olmaya ve pazarı yönlendirmeye adım adım yaklaştıracaktır.



KAYNAKLAR

- Akao Y.**, 1991, "Hoshin Kanri: Policy Deployment for Successful TQM", Productivity Press, Portland, Oregon.
- Akdemir A.**, 1992, "AT İşletmeleriyle Bütünleşmede Teknolojinin Stratejik Yönetimi", Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- Asan U., Soyer A.**, 2000, "İTÜ Endüstri Mühendisliği Bölümü Değer Belirleme Çalışması", Yayınlanmamış Araştırma Raporu, İstanbul.
- Baransel A.**, 1993, "Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi, Cilt 1", İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları, İstanbul.
- Camillus, C.**, 1986, "Strategic Planning And Management Control", Mass: Lexington,
- Collins J.C., Porras J.L.**, 1991, "Organizational Vision and Visionary Organizations", California Management Review, Fall.
- Cowley M., Domb E.**, 1997, "Beyond Strategic Vision: Effective Corporate Action With Hoshin Planning", Butterworth-Heinemann, Newton, MA.
- David, F.R.**, Temmuz-1991, "How Organizations Describe Their Missions?", Long Range Planning, Vol.22, No:2
- Dinçer Ö.**, 1998, "Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta Basın Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- DPT**, 1991, "K.İ.T. Yönetim Kurulu Üyeliği El Kitabı", DPT Yayınları, Ankara.
- Eren, E.**, 1990, "İşletmelerde Stratejik Planlama Ve Yönetim", İstanbul: İ. İşletme Fakültesi Yayınları,.
- Gardner, J.**, 1986, "Handbook Of Strategic Planning", USA: Wiley Inc. Pub.
- Gass, S.F.**, 1986, "Decision Making Models And Algoritms", New York: John Wiley & Sons,.
- Grant R.M.**, 1995, "Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications", Blackwell Pub. Inc., Massachusetts.
- Hariri O.**, 1995, "Three Vital Little Words", Management Review, Cilt 84, Sayı 11.
- Hutton D.**, 1997, "In a Nutshell: Hoshin Planning and Implementation for Continuous Improvement", DHutton Webpage, www.dhutton.com.
- Johnson G., Scholes K.**, "Exploring Corporate Strategy", Prentice Hall,
- Kaplan R.S., Norton D.P.**, 1996, "Balanced Scorecard", Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- Kaplan R.S., Norton D.P.**, 2001, "The Strategy Focused Organization", Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.

- Kocaoğlu, D.F.**, 1990, Research and Educational Characteristics of the Engineering Management Discipline, IEEE Transactions on Engineering Management, Vol. 37, No. 3, August.
- Kocaoğlu, D.F.**, 1991, Education for Leadership in Management and Technology, Portland International Conference on Management of Engineering and Technology (PICMET'91), Proceedings, Portland, OR.
- Kocaoğlu, D.F.**, 1994, Technology Management: Educational Trends, IEEE Transactions on Engineering Management, Vol. 41, No. 4, November.
- Koch R.**, 1997, "A'dan Z'ye İşletme ve Finans", Dünya Yayıncılık, İstanbul.
- Langford D., Male S.**, 1991, "Strategic Management in Construction", Gower Publications.
- Male S., Stocks R.**, "Strategic Management, Herriot Watt University Press, Edinburg.
- Meydan Laurausso**, 1981.
- Mintzberg, H.**, 1994, "The Fall And Rise Of Strategic Planning", Harvard Business Review, January-February.
- Olve N., Roy J., Wetter M.**, 1999, "Performance Drivers: A Practical Guide to Using the Balanced Scorecard", John Wiley&Sons Ltd., West Sussex, England.
- Özmucur, S.**, 1990, "Geleceği Tahmin Yöntemleri", İstanbul: İstanbul Sanayi Odası Yayınları.
- Reisman, A.**, 1994, "Technology Management: A Brief Review of the Last 40 years and some Thoughts on its Future", IEEE Transactions on Engineering Management, Vol.41, No.4.
- Robbins, S.P.**, 1984, "Management: Concepts And Practices", : Prentice-Hall, Inc., New Jersey, Englewood Cliffs.
- Shiba S., Purch T., Stasey R.**, 1995, "Introduction to Hoshin Management: Achieving Alignment at Analog Devices and Teradyne", Center for Quality of Management Journal, Vol.4, No.3, Employee Involvement Special Issue.
- Taylor, J.W.**, "Strategic Planning for Successful Business", Alexander Hamilton Institute.
- Tennant C.**, 2000, "Using Hoshin Kanri for Strategy Deployment", Int. J. of Manufacturing Technology and Management, Vol.1, No.4.
- Tezsiz Mühendislik Yönetimi Yüksek Lisans Programı Web Sayfası**, www.isl.itu.edu.tr.
- Thierauf, R.J.**, 1988, "User-Oriented Decision Support Systems", Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- Thompson, A.**, 1987, "Strategic Management: Concepts And Cases", Business Publication Inc., Plano, Texas.
- Tosun, K.**, 1978, "İşletme Yönetimi: Genel Esaslar", Fatih Yayınevi, İstanbul.

- Waalevijin, P., Segaar, P., 1993, "Strategic Management", Long Range Planning, Cilt:26, No:2, Nisan.**
- William, Glueck, Launch, 1984, "Business Policy and Strategic Management, McGraw Hill Pub.**
- Witcher B.J., Butterworth R., 1997, "The Hoshin Kanri Method: A position paper", The Quality Journey, The 2nd World Congress for TQM, Sheffield Hallam University.**
- Witcher B.J., Butterworth R., 2000, "The Hoshin Kanri at Hewlett-Packard", Journal of General Management, Vol.25, No.4.**
- Yılmaz C., 1998, "Stratejik Yönetim ve Beceri Esaslı Strateji Belirleme", Bitirme Ödevi, İTÜ, İstanbul.**



EKLER

EK A Değer Anketi

1: Hiç 2: Biraz 3: Ortalama 4: Oldukça 5: Tamamen

DEĞER VE TANIMI	DEĞERİN YAYGINLIĞI					NE KADAR YAYGIN OLMALI ?				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
UYUM Yeni durumlar için esnek olmak ve değişmek										
AGRESİFLİK Agresif olma ve hedefleri sıkıca takip etme										
BAĞIMSIZLIK Eyleme geçmek için bağımsız olma										
AÇIK FİKİRLİLİK Farklı fikir ve noktaları kabul etme										
DİKKATLİ OLMA / RİSKTEN KAÇINMA Riske maruz olmayı en aza indirmek										
HASSAS OLMA İhtimam gösterme, başkalarına karşı iyi olma										
İŞBİRLİĞİ İşbirlikçi olma, diğerleri ile iyi çalışma										
KİBAR OLMA Kibar olma, bireysel gizliliğe saygı gösterme										
YARATICILIK Yeni fikirler geliştirme, yenilikçi yaklaşımlar uygulama										
GELİŞME Kişisel öğrenmeyi, gelişmeyi başarmak										
AZİMLİ OLMA / GAYRETLİ OLMA Sonuçları başarmak için uzun ve sıkı çalışmak										
TUTUMLU OLMA Harcamada dikkatli olma										

1: Hiç 2: Biraz 3: Ortalama 4: Oldukça 5: Tamamen

DEĞER VE TANIMI	DEĞERİN YAYGINLIĞI					NE KADAR YAYGIN OLMALI ?				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
DENEY YAPMA Sorunları deneme yanılma ile çözmek										
DÜRÜSTLÜK Dürüst olma										
ANLAYIŞLI OLMA (HATALARI HOŞGÖRME) Hata olduğunda anlayış gösterme ve bağışlama										
FORMALİTER OLMA / ŞEKİSEL DAVRANMA Uygun merasimleri uygulama ve geleneği koruma										
NEŞELİ OLMA Eğlenceli şeyler yaratma										
İNSİYATİF Fırsatlardan faydalanma, tereddütsüz sorumluluk üstlenme										
MANTIK Rasyonel olma, gerçeğe ve sayılarla düşünme										
MORAL Etik prensipleri takip etme										
İTAAT Kurallara uyma										
AÇIKLIK Tartışmalarda samimi, içten olma										
DÜZENLİLİK Düzenli tertipli olma										
SOSYAL EŞİTLİK Herkese eşit olma, statü farklılıklarından kaçınma										

EK B Eng-Man Ders Programı

<u>Ders</u>	<u>Dili</u>	<u>Türü</u>	<u>Kredi- Saat</u>	<u>Öğretim Elemanı</u>
I. Dönem				
<i>Principles of Engineering Management</i>	<i>İngilizce</i>	Zorunlu	3	Y.Doç.Dr.F.F.Çalışır
<i>Statistical Methods in Engineering</i>	<i>İngilizce</i>	Zorunlu	3	Prof.Dr.M.N.Serarslan
<i>Operations Research</i>	<i>İngilizce</i>	Zorunlu	3	Prof.Dr.R.Evren
Bilgi Yönetimi ve Teknolojisi	Türkçe	Seçimli	3	Prof.Dr.M.Dinçmen
<i>Total Quality Management</i>	<i>İngilizce</i>	Seçimli	3	Prof.Dr.A.F. Özok
II. Dönem				
Yönetim ve Organizasyon	Türkçe	Zorunlu	3	Doç.Dr.S.Polat
Üretim Yönetimi	Türkçe	Zorunlu	3	Doç.Dr.M.Tanyaş
<i>Engineering Economics</i>	<i>İngilizce</i>	Zorunlu	3	Doç.Dr.C.Kahraman
Bilgisayar Destekli Yönetim Sistemleri	Türkçe	Seçimli	3	Prof.Dr.A.Soydal
<i>Sales and Logistics Management</i>	<i>İngilizce</i>	Seçimli	3	Doç.Dr.F.Ülengin
III. Dönem				
<i>Technology Management</i>	<i>İngilizce</i>	Zorunlu	3	Doç.Dr.C.Güngör
İnsan Kaynakları ve Personel Yönetimi	Türkçe	Seçimli	3	Doç.Dr.A.Fırlalı
İnsan Faktörleri Mühendisliği	Türkçe	Seçimli	3	Doç.Dr.C.Özkan
Dönem Projesi	Türkçe/İng.	Zorunlu	0	

ÖZGEÇMİŞ

Şeyda Serdar, 1977 yılında Siirt'te doğdu. İlk öğrenimini Denizli Gazi Mustafa Kemal İlkokulu'nda, lise öğrenimini Denizli Anadolu Lisesi'nde tamamladı. 1995 yılında başladığı yüksek öğrenimini İstanbul Teknik Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Endüstri Mühendisliği Bölümü'nde tamamlayarak 1999 yılında Endüstri Mühendisi ünvanı ile mezun oldu. Aynı yıl İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Endüstri Mühendisliği Anabilimdalı, Mühendislik Yönetimi Programı'nda yüksek lisans eğitimine başladı.

