

İşletmede
Yönetim
ve
Fonksiyon Düzeyinde
Strateji

Dr. ERHAN USLU

Bu kitabın yayın hakkı SİYASAL KİTABEVİ'ne aittir. Yayınevinin ve yayıncısının yazılı izni alınmaksızın kısmen veya tamamen alıntı yapılamaz, hiçbir şekilde kopyalanamaz, çoğaltılamaz ve yayınlanamaz.

İşletmede Yönetim ve Fonksiyon Düzeyinde Strateji

Dr. Erhan USLU

Editör: Ertan Akkaş

Kapak ve Sayfa Düzeni: Buse Dilara Dirim

©Siyasal Kitabevi Tüm Hakları Saklıdır.

2022 Nisan, Ankara

ISBN No: 978-625-7424-38-7

Siyasal Kitabevi-Ünal Sevindik

Yayıncı Sertifika No: 14016

Şehit Adem Yavuz Sok. Hitit Apt. 14/1

Kızılay-Ankara

Tel: 0(312) 419 97 81 pbx

Faks: 0(312) 419 16 11

Baskı:

Meteksan Matbaacılık ve Tek. San. Tic. Aş.

Sertifika No: 46519

Beytepe Köyü Yolu Bilkent No:3 06800

Çankaya – Ankara / TÜRKİYE

T: +90 312 266 44 10 / 652

Dağıtım:

Siyasal Kitabevi

Şehit Adem Yavuz Sok. Hitit Apt. 14/1

Kızılay/Ankara

Tel: 0(312) 419 97 81 pbx

Faks: 0(312) 419 16 11

e-posta: info@siyasalkitap.com

<http://www.siyasalkitap.com>

Bu kitabı canım oğlum ALPERHAN'a ithaf ediyorum.

ÖNSÖZ

Bu kitapta, işletmenin beşeri, finansal ve maddi kaynaklarını, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamak üzere kullanmaya odaklanan stratejik yönetim, özellikle fonksiyon düzeyinde incelenmiştir. Stratejik yönetim kavramı ve stratejik yönetimle ilgili bazı önemli teorilere yer verilmiştir. Fonksiyon düzeyinde stratejilerin geliştirilmesinde dikkate alınması gereken, işletme fonksiyonları ile ilgili temel bilgiler anlatılmıştır. Stratejik yönetim felsefesinin, işletmenin tüm çevre unsurlarını göz önünde bulundurmaya dayalı olmasından dolayı, fonksiyon düzeyinde stratejilerden önce, stratejik yönetimde dikkate alınması gereken temel işletme kavramları ve işletme ile ilgili temel bilgiler kısaca özetlenmiştir.

Fonksiyon düzeyindeki stratejilerin geliştirilmesinde ve zamanla değişen koşullara uyarlanmasında, objektif veriler esas alınır. İşletme yönetiminin kararlarında kullanabileceği verilerden bazıları istatistikî verilerdir. Bu kitabın sonunda, istatistikî veri analizi sonuçlarının nasıl okunması ve yorumlanması gerektiğini içeren örnek SPSS analiz sonuçları ek olarak sunulmuştur. Bu ek bölümde, istatistik alanında uzman olmayan bilgi kullanıcıları için analiz sonuçlarının aydınlatıcı olması niyetiyle verilerin anlamlandırılmasını içeren açıklamalara yer verilmiştir.

DR. ERHAN USLU

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	5
İÇİNDEKİLER	7
ŞEKİLLER VE TABLOLAR LİSTESİ	13

I.KISIM İŞLETMEDE YÖNETİM

1. BİLİM ALANI OLARAK İŞLETME	17
1.1 İŞLETME KAVRAMI	17
2.2. İHTİYAÇ KAVRAMI.....	18
1.3. MAL VE HİZMETLER	20
1.4. ÜRETİM FAKTÖRLERİ.....	21
1.4.1. EMEK	21
1.4.2. SERMAYE	21
1.4.3. DOĞAL KAYNAKLAR	22
1.4.4. GİRİŞİM.....	22
1.5. İŞLETME EKONOMİSİ.....	22
1.5.1. EKONOMİNİN TANIMI VE EKONOMİK SİSTEMLER	22
1.5.2. İŞLETMENİN EKONOMİ İÇİNDEKİ YERİ	23
1.6. İŞLETMELERİN SINIFLANDIRILMALARI	24
1.6.1. ÜRETİLEN MAL VE HİZMETLERE GÖRE İŞLETMELER.....	24
1.6.2. MÜLKİYETE GÖRE İŞLETMELER.....	25
1.6.3. FAALİYETTE BULDUKLARI BÖLGEYE GÖRE İŞLETMELER	25
1.6.4. BÜYÜKLÜKLERİNE GÖRE İŞLETMELER	26
1.6.5. HUKUKİ STATÜLERİNE GÖRE İŞLETMELER.....	26
1.7. İŞLETMELERİN KURULUŞU	27
1.7.1. KURULUŞ YERİ SEÇİMİ	27
1.7.2. FİZİBİLİTE ÇALIŞMALARI.....	29
1.7.3. KURULUŞ İŞLEMLERİ.....	31
1.7.3.1. ESNAF İŞLETMESİNİN KURULUŞU.....	31
1.7.3.2. ŞİRKET KURULUŞU.....	32
1.8. İŞLETMENİN AMAÇLARI	33
1.8.1. KAR SAĞLAMAK	33
1.8.2. ETKİNLİK VE VERİMLİLİK SAĞLAMAK	33
1.8.3. VARLIĞINI SÜRDÜRMEK	34
1.8.4. DİĞER AMAÇLAR.....	34

2. YÖNETİM YAKLAŞIMLARI	35
2.1. YÖNETİM VE YÖNETİCİ KAVRAMLARI	35
2.2. KLASİK YÖNETİM YAKLAŞIMLARI	37
2.2.1. TAYLOR'UN BİLİMSEL YÖNETİM YAKLAŞIMI	37
2.2.2. FAYOL'UN YÖNETİM SÜRECİ YAKLAŞIMI	37
2.2.3. WEBER'İN BÜROKRASI YAKLAŞIMI	39
2.3. DAVRANIŞSAL YÖNETİM YAKLAŞIMLARI	39
2.3.1. HAWTHORNE ARAŞTIRMALARI	39
2.3.2. MCGREGOR'UN X VE Y TEORİLERİ	40
2.3.3. ARGRIS'İN OLGUNLAŞMA TEORİSİ	41
2.4. SİSTEM YAKLAŞIMI VE DURUMSALLIK YAKLAŞIMI	41
2.4.1. SİSTEM YAKLAŞIMI	42
2.4.2. DURUMSALLIK YAKLAŞIMI	42
2.5. MODERN YÖNETİM YAKLAŞIMLARI	43
2.5.1. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ	43
2.5.2. AMAÇLARA GÖRE YÖNETİM	44
2.5.3. TEMEL YETENEK VE DIŞ KAYNAK KULLANIMI	45
2.5.4. DEĞİŞİM MÜHENDİSLİĞİ	46
2.5.5. KIYASLAMA (BENCHMARKING)	47
2.5.6. ÖĞRENEN ÖRGÜTLER	48
2.5.7. KAOS ORTAMINDA YÖNETİM	49
2.5.8. İSTİSNALARLA YÖNETİM	50
3. İŞLETMELERDE DAVRANIŞ YÖNETİMİ	53
3.1. DAVRANIŞ YÖNETİMİNİN KONUSU	53
3.2. LİDERLİK	53
3.2.1. LİDERLİK TARZLARI	54
3.2.2. LİDERİN YETKİSİNİN KAYNAĞI	55
3.3. İLETİŞİM	55
3.3.1. İLETİŞİM SÜRECİNİN UNSURLARI	56
3.3.2. İLETİŞİM HATALARI	57
3.4. PERFORMANS YÖNETİMİ	58
3.5. MOTİVASYON YÖNETİMİ	58
3.5.1. MOTİVASYON TEORİLERİ	59
3.5.2. MOTİVASYONU ETKİLEYEN UNSURLAR	60
3.6. YETENEK YÖNETİMİ	62
3.7. GRUP YÖNETİMİ	63
3.8. ÇATIŞMA YÖNETİMİ	63
3.9. KRİZ YÖNETİMİ	64
3.10. STRES YÖNETİMİ	65
3.10.1. STRES KAYNAKLARI	65
3.10.2. STRESLE MÜCADELE ETME YOLLARI	66

II. KISIM
FONKSİYON DÜZEYİNDE STRATEJİ

4. STRATEJİK YÖNETİM	71
4.1. STRATEJİK YÖNETİM KAVRAMI	71
4.2. STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİ	72
4.3. STRATEJİ GELİŞTİRMEDE KULLANILAN TEORİLER.....	74
4.3.1. Kaynak Bağımlılığı Teorisi	74
4.3.2. Kaynak Temelli Teori	75
4.3.3. İmaj Teorisi	76
4.3.4. Kısıtlar Teorisi	78
4.3.5. Yükleme(Atrif) Teorisi ve Çözüm Stratejisi	79
4.4. STRATEJİ DÜZEYLERİ	80
5. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ.....	83
5.1. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KAVRAMI	83
5.2. İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI	84
5.3. İŞGÖREN SEÇİMİ	86
5.3.1. İŞ GÖREN ADAYLARININ İŞLETMEYE ÇEKİLMESİ.....	86
5.3.2. İŞ GÖREN SEÇİM YÖNTEMLERİ	87
5.4. İNSAN KAYNAKLARI EĞİTİMİ	88
5.5. PERFORMANS DEĞERLEME	89
5.5.1. PERFORMANSIN BİLEŞENLERİ.....	89
5.5.2. PERFORMANS DEĞERLEMENİN AŞAMALARI.....	90
5.5.2.1. DEĞERLEME KRİTERLERİ	91
5.5.2.2. DEĞERLEME YÖNTEMLERİ	91
5.5.2.3. DEĞERLEMİYİ YAPACAK OLANLAR	93
5.5.2.4. DEĞERLEME STANDARTLARI.....	94
5.5.2.5. ÖLÇÜM VE YORUM	95
5.5.3. DEĞERLEME HATALARI.....	95
6. STRATEJİK FİNANSAL YÖNETİM	99
6.1. STRATEJİK FİNANSAL YÖNETİMİN KONUSU	99
6.2. FİNANSAL PLANLAMA VE TAHMİN	100
6.2.1. FİNANSAL PLANLAMANIN TANIMI	100
6.2.2. STRATEJİK FİNANSAL PLANLAMA	100
6.2.3. FİNANSAL TAHMİN	101
6.2.4. ETKİN FİNANSAL PLANLAMA	101
6.3. FİNANSMAN KAYNAKLARI.....	102
6.3.1. FİNANSAL PİYASALAR	102
6.3.2. KISA VADELİ FİNANSMAN KAYNAKLARI.....	103
6.3.3. UZUN VADELİ FİNANSMAN KAYNAKLARI	103
6.3.4. DİĞER FİNANSMAN KAYNAKLARI	103
6.3.5. FİNANSMAN KAYNAĞI SEÇME STRATEJİSİ.....	105
6.4. FİNANSAL YATIRIM ARAÇLARI	105
6.4.1. HİSSE SENEDİ	106

6.4.2. TAHVİL – BONO	106
6.4.3. ALTIN - DÖVİZ	107
6.4.4. DİĞER FİNANSAL YATIRIM ARAÇLARI	107
6.5. FİNANSAL RİSK.....	108
6.5.1. FİNANSAL RİSK UNSURLARI	108
6.5.2. FİNANSAL RİSK YÖNETİMİ UYGULAMALARI	109
6.6. FİNANSAL ANALİZ	109
6.6.1. FİNANSAL TABLOLAR	110
6.6.2. KARŞILAŞTIRMALI TABLOLAR ANALİZİ	111
6.6.3. YÜZDE(DİKEY) ANALİZİ.....	112
6.6.4. TREND ANALİZİ	113
6.6.5. ORAN ANALİZİ	115
7. STRATEJİK PAZARLAMA YÖNETİMİ.....	117
7.1. STRATEJİK PAZARLAMA YÖNETİMİNİN TANIMI	117
7.2. STRATEJİK PAZARLAMA YÖNETİMİNİN İÇERİĞİ	117
7.3. PAZARLAMA STRATEJİLERİ	119
7.3.1. FARKLILAŞTIRILMAMIŞ PAZARLAMA STRATEJİSİ	119
7.3.2. FARKLILAŞTIRILMIŞ PAZARLAMA STRATEJİSİ.....	120
7.3.3. ODAKLANMA STRATEJİSİ	120
7.3.4. PAZAR LİDERLİĞİ STRATEJİSİ.....	120
7.3.5. LİDERİ TAKİP ETME STRATEJİSİ	121
7.4. ÜRÜN	121
7.4.1. ÜRÜN GELİŞTİRME STRATEJİLERİ	121
7.4.2. ÜRÜN YAŞAM EĞRİSİ	123
7.4.3. MARKA	123
7.4.4. AMBALAJ	124
7.5. FİYAT	125
7.5.1. FİYAT BELİRLEME	125
7.5.2. YENİ MAMUL FİYATLANDIRMA STRATEJİLERİ	126
7.6. DAĞITIM.....	126
7.6.1. DAĞITIM KANALININ ÖNEMİ	126
7.6.2. DAĞITIM KANALI STRATEJİLERİ	127
7.7. TUTUNDURMA	128
7.7.1. REKLAM	129
7.7.2. DOĞRUDAN PAZARLAMA	130
7.7.3. SATIŞ KAMPANYALARI	130
7.7.4. HALKLA İLİŞKİLER	130
8. STRATEJİK ÜRETİM YÖNETİMİ.....	133
8.1. TEDARİK VE STOK STRATEJİLERİ	133
8.1.1. OPTİMAL STOK STRATEJİSİ	133
8.1.2. SIFIR STOK STRATEJİSİ	134
8.2. ÜRETİM YÖNTEMİ STRATEJİLERİ	134
8.2.1. ARALIKSIZ ÜRETİM.....	135

8.2.2. KESİKLİ ÜRETİM	135
8.2.3. PROJE ÜRETİM.....	135
8.2.4. TAM ZAMANINDA ÜRETİM.....	135
EKLER.....	137
KAYNAKLAR	149

ŞEKİLLER VE TABLOLAR LİSTESİ

ŞEKİLLER

Şekil 1: İhtiyaçlar Hiyerarşisi	19
Şekil 2: İş Motivasyonuna Uyarlanmış İhtiyaçlar Hiyerarşisi (Luthans 1995:151).....	19
Şekil 3: Hukuki Yapılarına Göre İşletme Türleri.....	27
Şekil 4: Bireysel Motivasyon Örgütsel Verimlilik İlişkisi	59
Şekil 5: Performans Değerlemenin Aşamaları.....	90

TABLolar

Tablo 1: En Çok Kurulan Şirket Türlerinin Bazı Nitelikleri	32
Tablo 2: Performansı Etkileyen Faktörler	58
Tablo 3: Motivasyon Teorileri	59
Tablo 4: Değerleme Hataları	95
Tablo 5: Karşılaştırmalı Bilanço Analizi.....	112
Tablo 6: Yüzde Analizi Yöntemi.....	112
Tablo 7: Trend Analizi (a)	114
Tablo 8: Trend Analizi (b)	114
Tablo 9: Trend Analizi (c)	114
Tablo 10: Cinsiyet, Yaş, Medeni Durum, Eğitim Açılarında Duygusal Zeka Farklılıkları.	142
Tablo 11: Cinsiyet, Yaş, Medeni Durum, Eğitime Göre Duygusal Zeka Ortalamaları.	143
Tablo 12: Cinsiyet, Yaş, Medeni Durum, Eğitim Açılarında Motivasyon Farklılıkları.	144
Tablo 13: Cinsiyet, Yaş, Medeni Durum, Eğitime göre Motivasyon Düzeyi Ortalamaları	144
Tablo 14: Cinsiyet, Yaş, Medeni Durum, Eğitim Açılarında Performans Algısı Farklılıkları.....	145
Tablo 15: Cinsiyet, Yaş, Medeni Durum, Eğitime göre Performans Algısı Ortalamaları	145
Tablo 16: İş Tecrübesine Göre Duygusal Zeka ve Motivasyon.....	146
Tablo 17: İş Tecrübesine Göre Duygusal Zeka ve Motivasyon Karşılaştırmaları.....	147

Tablo 18: İş tecrübesi Gruplarının Duygusal Zeka ve Motivasyon Düzeyi Ortalamaları	147
Tablo 19: Korelasyon Analizleri.....	148