

T.C.
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ *SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

107088

BİLGİ SİSTEMLERİNİN STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİYLE BAĞLANTI
BOYUTLARININ İNCELENMESİ

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

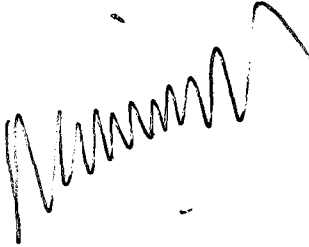
107088

YÜKSEK LİSANS PROJESİ

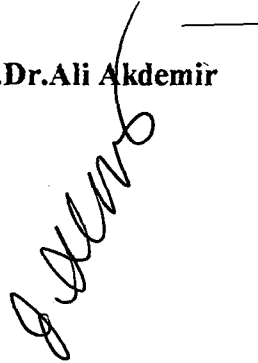
Projeyi Hazırlayan: EBRU DİLARA ONAT

Projenin Kabul Edildiği Enstitü Yönetim Kurulu Tarih ve No: 26.6.2001, 2001/09

Prof. Dr. Mehmet Şahin



Prof. Dr. Ali Akdemir



Doç. Dr. Mustafa Köksal



KOCAELİ, 2001

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	I
İÇİNDEKİLER	II
ÖZET (TÜRKÇE)	VI
ÖZET (İNGİLİZCE)	VII
KISALTMALAR	VIII
ŞEKİLLER	IX
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1 - KAVRAMSAL TEMELLER	3
1.1-Bilgi Kavramı	3
1.1.1.Bilginin Tanımı	3
1.1.2.Bilgi Toplumu Kavramı Ve Özellikleri	10
1.2-Bilgi Sistemleri Konsepti	17
1.2.1.Bilgi Sistemlerinin Tanımı	17
1.2.2.İşletmelerde Bilgi Sistemlerinin Rolü	21
1.2.3.Bilgi Sistemleri	41
1.2.3.1.İşlem Süreç Sistemleri	43
1.2.3.2.Ofis Otomasyonu Sistemleri	47
1.2.3.3.Bilgi İşlem Sistemleri	49
1.2.3.4.Yönetim Bilgi Sistemleri	50

1.2.3.5.Karar Destek Sistemleri	56
1.2.3.6.Yönetici Destek Sistemleri	57
1.2.3.7.Yapay Zekaya Dayalı Bilgi Sistemleri	59
1.3-Bilgisayarlar Ve Bilgi İşlem	63
1.3.1.Bilgisayarın Tanımı Ve İşletmelerde Bilgisayar Kullanımı	63
1.3.2.Bilgi İşlem Ve Veritabanı Sistemleri	74
1.4-Bilgi Sistemleri İle Yönetimde Karar Bağlantısı	86
1.4.1.Yönetim Kavramı	86
1.4.2.Yönetimde Karar Verme	87
1.4.3.Karar Destek Sistemleri	91
1.4.4.Veritabanları	95
BÖLÜM 2 - STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİ	99
2.1-Strateji,Politika,Vizyon,Amaç Kavramları	99
2.1.1.Strateji	99
2.1.2.Politika	104
2.1.3.Vizyon	106
2.1.4.Amaç	113
2.2-Stratejik Yönetim Süreci	118
2.2.1.İşletme Misyonunun Belirlenmesi	122
2.2.2. Stratejik Analiz	125
2.2.2.1.Dış Çevrenin Analizi: Fırsat ve Tehlikeler	125
2.2.2.2.İşletmenin Analizi: Üstünlük ve Zayıflıklar	134
2.2.3.Stratejik Amaçların Belirlenmesi	141
2.2.3.1.Ekonomik Amaçlar	142
2.2.3.2.Sosyal Sorumluluk ve Ahlaki Değerler	147
2.2.4.Amaçlara Ulaştıran Stratejilerin Belirlenmesi	148
2.2.4.1.Büyüme ve Gelişme Stratejileri	151
2.2.4.2.Durgun Büyüme veya Değişememe Stratejileri	152
2.2.4.3.Kendine Gelme ve Tasarruf Stratejileri	153
2.2.4.4.Yatırımları Azaltma ve Tasfiye Stratejileri	155
2.2.4.5.Karma Stratejiler	156

KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİMDALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

**RESEARCH OF THE CONNECTION BETWEEN INFORMATION
SYSTEMS AND STRATEGİC MANAGEMENT PROCESS**

ABSTRACT

In the rival surroundings, appear because of globalization; the importing thing, countries and companies want to provide, is information. By using the information systems, companies can get right information at the right time and in the desired format.

Nowadays, with information systems, the companies are also using strategic management which is one of management forms providing rival superiority.

With this study, I have given information on information concepts, information management systems and strategic management. For understanding the importance of information clearly, information community has been touched. The kinds of information systems have been described and companies benefit from them has been accented.

The foundation stones of strategic management process; strategy, policy and goal concepts have been touched, knowledge about strategic management process has been given. The benefit from information systems in the strategic management process has been researched.

ŞEKİLLER

Şekil 1: Bilgi Sistemi Ve Çevresi	20
Şekil 2: Bilgi Sistemleri ve Yakın Çevresi	22
Şekil 3: Bilgi Sistem Çeşitleri	26
Şekil 4: Bilgi Sistemleri	29
Şekil 5: İşletmelerle Bilgi Sistemleri Arasındaki İki Yönlü İlişki	30
Şekil 6: İşletmelerde Bilgi Sisteminin Gelişimi	32
Şekil 7: 1990'lerden İtibaren İşletmelerin Bilgi Mimarileri	33
Şekil 8: Bilgisayar Paketi	34
Şekil 9: İşletmelerde Bilgi Sistemlerinin Kullanılmasını Etkileyen Faktörler	35
Şekil 10: İşlem Süreç Sistemi	46
Şekil 11: Bilgi İşlem Sistemi	49
Şekil 12: Bilgisayar Akış Diyagramı	68
Şekil 13: Çevre Şartları ile İşletme Kabiliyetleri Arasındaki İlişki	136
Şekil 14: Basit Örgüt Yapısı	163
Şekil 15: Fonksiyonel Örgüt Yapısı	163
Şekil 16: Bölümlere Ayrılmış Örgüt Yapısı	163
Şekil 17: Stratejilerin Sınıflandırılması	197
Şekil 18: Kordsa'nın Yönetim Şeması	209

KISALTMALAR

ABD: Amerika Birleşik Devletleri

AR-GE: Araştırma-Geliştirme

AT: Avrupa Topluluğu

GATT: General Agreement on Tariffs and Trade

GSMH: Gayri Safi Milli Hasıla

HTML: Hyper Text Markup Language

IBM: International Business Machine Corp.

ODBC: Open Database Connectivity

SIB: Stratejik İş Birlikleri

SQL: Simple Question Language

ÖZGEÇMİŞ

1977 yılında İzmit' te doğdum. İlk öğretimimi İzmit'te 1982-1987 yılları arasında Hızır Reis İlkokulu'nda tamamladım. Daha sonraki eğitim hayatıma 1987-1994 yılları arasında İzmit Özel Seymen Lisesi'nde devam ettim. 1994-1999 yılları arasında Yıldız Teknik Üniversitesi, Mimarlık Fakültesi, Şehir ve Bölge Planlama Bölümünde okudum. 1999 yılında Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Yüksek Lisansı'na başladım ve halen devam etmekteyim.

1999 yılının, Ocak-Şubat aylarında İstanbul Şehir Plancıları Odası, AutocadR14 Bilgisayar Kursu'nu bitirdim. 1999 yılının Haziran-Temmuz ayları arasında Uluslararası İşletmecilik Eğitim Ve Araştırma Vakfı Uygulamalı İthalat Ve İhracat Elemanı Yetiştirme Programı'na katıldım. 1999 yılının ekim ayında Yumlu Vakfı, Toplam Kalite Yönetiminde İnsan Kaynakları Yönetimi Semineri'ne katıldım. 2000-2001 yılları arasında Marmara Üniversitesi'nin İngilizce Kurslarına devam ettim.

1999 yılından itibaren şehir plancısı olarak, bir buçuk yıllık bir süreyle İzmit Saraybahçe Belediyesi'nde çalıştım.

**T.C. YEREL YÖNETİMLERİN İZMİR
DOKÜMANTASYON MERKEZİ**

GİRİŞ

Günümüzde siyasi, ekonomik ve sosyal konularda hızlı bir değişim yaşanmaktadır. Gelişmiş ülkelerde başlayan bu değişim rüzgarı; iletişim ve bilgi teknolojilerindeki yeni gelişmelere bağlı olarak bilginin artmasıyla tüm dünyaya yayılmaktadır. Ülkelerin ve işletmelerin bu değişime ayak uydurabilmelerinin en önemli rolü bilginin etkin bir şekilde kullanılmasıdır.

Bilginin kullanılması günümüzde artık kaçınılmazdır. Ülkeler ve işletmeler karşı karşıya kaldıkları sorunları bilgi yardımıyla aşabilmektedirler. Bilgi sistemleri; bilginin yaygın olarak kullanılmasını sağlayarak; bilginin toplanmasını, saklanmasını, işlenmesini ve dağıtılmasını gerçekleştirmektedirler.

Günümüzde yaşanan hızlı değişim süreci sonucunda, işletmeler rekabet ortamında hayatlarını sürdürebilmek için, bazı rekabet üstünlüğü sağlayan yönetim biçimlerini kullanmaktadırlar. Stratejik yönetimde bu yönetim biçimlerinden bir tanesidir. Stratejik yönetim, beklenmeyen durumların üstesinden gelen ve çevre problemlerini halleden; rekabet ortamında işletmeyi yenik düşürmemek için; bir takım analitik kavramlar, felsefe ve yaklaşımlar, örgütlenme modeli ve araçlar, yeni düşünce ve teknikler geliştirme sürecidir.

Stratejik yönetimde de diğer yönetim biçimlerinde olduğu gibi; “doğru bilgiye doğru zamanda” ulaşmak önemlidir. Bunun içinde stratejik yönetimde; bilgi sistemlerinin yaygın ve etkin olarak kullanılması gerekmektedir.

Bu çalışmada; stratejik yönetim sürecinde yararlanılabilecek bilgi sistemleriyle, bunların yararlanma şekillerine değinilecektir. Bu amaçla birinci bölümde; kavramsal temeller üzerinde durularak; bilgi sistemlerinin temelini oluşturan bilginin tanımı, bilgi sistemleri ve çeşitleri, bilgi sistemlerinin ortaya çıkmasını sağlayan bilgisayarlar ve bilgi işlem konuları ile bilgi sistemlerinin yönetimde karar vermedeki rolü anlatılmıştır.

İkinci bölümde ise, stratejik yönetim süreci anlatılmaktadır. Stratejik yönetimin özünü oluşturan strateji, politika, vizyon ve amaç kavramlarıyla stratejik yönetim sürecinin safhaları olan; işletme misyonunun belirlenmesi, stratejik analiz, stratejik amaçların belirlenmesi, amaçlara ulaştıran stratejilerin belirlenmesi ile stratejilerin uygulama ve kontrolü konularından bahsedilmiştir.

Üçüncü bölümde; stratejik yönetim sürecinde bilgi sistemlerinden nasıl yararlanıldığı incelenmiştir. Bunun için en başta strateji, politika, vizyon ve amaç belirlerken bilgi sistemlerinin kullanılması ile stratejik yönetim sürecini oluşturan safhalarda bilgi sistemlerinin kullanılması konuları anlatılmıştır.

Dördüncü bölümde ise, bir endüstriyel işletmede stratejik yönetim süreci sırasında bilgi sistemlerinden yararlanma konusu incelenmiştir. Bu konuda incelenen işletme KORDSA'dır. Burada işletmenin tanıtımının yanı sıra, faaliyetlerinin ve yönetim yapısının tanıtımı ile stratejik yönetim sürecinde bilgi sistemlerinden yararlanmasının incelenmesi amacıyla, stratejik yönetim yapısının tanıtımı da yapılmıştır. KORDSA'da stratejik yönetim süreci sırasında yararlanılan bilgi sistemleri ve yararlanma şekilleri ve bunların değerlendirilmesi yapılarak, çalışma sonuç ve önerilerle tamamlanmıştır.

BÖLÜM 1- KAVRAMSAL TEMELLER

1.1- BİLGİ KAVRAMI

1.1.1.BİLGİNİN TANIMI

Yaşadığımız yüzyılda dünyada sürekli büyük ölçekli değişimler yaşanmaktadır. Yönetim uzmanlarına göre, “Son 15 yılda gerçekleşen değişiklikler, gelecek 15 yılda yaşayacağımız değişiklikler yanında küçük kalmaktadır.” Değişimin artan bir hızla gerçekleşmesindeki en önemli etken bulunduğumuz çağın bilgi çağı olması ve bilgi çağında da en değerli varlığın bilgi olmasıdır. Bilgi; insanların, şirketlerin ve devletlerin sahip olmak istedikleri en önemli stratejik kaynaktır.

Bilginin dünya üzerindeki yeniliklere olan etkisi yavaş yavaş fark edilmeye başlanmıştır. Günümüzde daha fazla emek ve sermaye ile üretim yapmak kabul edilir bir yöntem olmasının yerini, farklı yöntemler ve farklı bir sermaye ile üretim yapmak almaktadır. İşletmeler verimliliklerini ve üretkenliklerini arttırabilmek için ellerine geçen her türlü fırsatı değerlendirmek zorundadırlar. Ancak, bu yolla küreselleşen pazarda rekabet etmeleri mümkün olacaktır. Bunun için de sahip oldukları bilgiyi çok iyi değerlendirmeleri gerekmektedir.

Günümüz dünyasında çok önemli bir yere sahip olan bilgi, kavramsal olarak ele alındığında birçok kavramı da kendi içinde barındırmaktadır. Türkçe’de sadece

bilgi teriminin karşılığına İngilizce’de data, information ve knowledge üçlüsü yani veri, enformasyon ve bilgi gelmektedir.

Veri (Data); işlenmemiş bilgi demektir. ¹ Organizasyonel bir çerçeve içerisinde veri ise; en doğru şekilde işlemlerin planlı olarak kayda alınmasıdır. Genel anlamda verinin kendisi bir hüküm ve yorum içermez, sürdürülebilir bir özelliği yoktur. Veriler karar vermek için kullanılırlar, ama bunun yanında ne yapılacağını anlatmamaktadırlar. Enformasyon (information) oluşması için önemli maddelerdir.

İngilizce’de information teriminin Türkçe’de karşılığı enformasyon ve bilgidir. Information anlam kazanmış, işlenmiş veya bilgiye dönüşmüş veridir.² Karar verme sürecine yardımcı olacak şekilde, verilerin bir araya getirilerek işlenmesiyle ulaşılan sonuçlardır.³ Enformasyonun amacı; alıcının birşeyi algılama şekli, davranışı ve kararı üzerinde etki etmektir.

Bilgi (information), belli bir formda işlenmiş ve alan için anlamlı olan, hali hazırda ve gelecekteki kararlar için anlam ifade eden, algılanan veya gerçek değeri olan veri demektir. Kısaca veri davranışları etkilediği zaman bilgi olmaktadır.⁴

Bazen bilgi kesin bir anlam ifade etmeyebilmektedir. Bir karar için anlamlı olan bilgi, başka bir değerlendirme için ham veri demektir. Bu yüzden, kullanacak kişiye bağlı olarak bilgi ve veri birbirinin yerini alacak şekilde kullanılabilinmektedir. Herhangi bir uzman için değerli olan bir değer, kurumun üst yöneticisi için ham veri anlamına gelebilmektedir.⁵

¹Halime Sarhan, *Rekabette Başarının Yolu Teknoloji Yönetimi*, Kocaeli: Desnet Yayınları,1998,s: 165

² Sarhan,a.g.e.,s:165

³ Burak Haşoğlu, *Bilgi Kavramı ve Bilgiye Dayalı Organizasyon*, Activeline, Finans ve Bilişim Platformu Beklentiler-Çözümler Eki, Kasım 2000s:109

⁴ Hasan Çoban, *Bilgi Toplumuna Planlı Geçiş, Bilgi Toplumuna Geçmek İçin Stratejik Planlama ve Yönetim Bilgi Sistemi Uygulaması*, Ankara: DPT,1996,s:123

⁵Çoban,a.g.e, s: 124

Knowledge, kullanılabilir "özelleşmiş bilgi"dir. Knowledge; enformasyon ve verinin tamamıyla faydalı bir şekilde insanların yetenekleriyle, fikirleriyle, düşünceleriyle, sezgileriyle, sorumluklarıyla ve motivasyonlarıyla birleşmesidir.⁶

Bilginin kullanılabilir olduğu zaman aralığına, bilginin ömrü denilmektedir. Haftalık aylık ya da yıllık raporları oluşturan bilgilerin değerlendirilmesi ve ondan faydalanması bilginin zamanında hazır olup olmadığına bağlıdır.⁷

Bilgiler şartlı ve faaliyet bilgisi olmak üzere iki türde tanımlanmaktadır .Şartlı bilgi belli bir tarihe hazır olması gereken bilgidir. Yıl sonu envanterleri ve bilançolar bunlara örnek oluşturmaktadır. Faaliyet bilgileri, belli bir zaman aralığındaki değişiklikleri yansıtan bilgilerdir. Aylık toptan eşya fiyatları ya da enflasyon ikinci tür bilgiye örnek olarak verilebilmektedir.

Bilginin ömrü değerlendirilirken bilginin gecikmesi ve bilginin kullanım aralığı dikkate alınmaktadır. Bilgi aralığı deyimi ile raporlar arasındaki zaman aralığı tanımlanmaktadır. Haftalık raporlarda bilgi aralığı bir haftadır , aylık raporlarda ise bir aydır. Bilgi gecikmesi ise, bilgi aralığının sonu ile kullanım için raporun yönetimde sunulması arasındaki işlem gecikmesidir. Bu iki değişkenin kullanılması ile gerekli raporların yönetime sunulmasının minimum, ortalama ve maximum ömrü aşağıdaki gibi tanımlanmıştır.⁸

Bilginin Ömrü	Şartlı Bilgi	Faaliyet Bilgisi
Maximum ömür	$g+a$	$g+a+a/2$
Ortalama ömür	$g+a/2$	$g+a$
Minimum ömür	g	$g+a/2$

a : Raporlar arasındaki bilgi aralığı

g : Bilgi işleme gecikmesi

⁶ Sarhan, a.g.e., s: 166

⁷ Çoban, a.g.e, s: 124

⁸ Çoban, a.g.e, s: 125

Haftalık hazırlanan ve bilgi aralığı yedi gün olan bir raporun ayın 8'i, 15'i, 22'si ve 29'unda hazırlayacağını dikkate alınıp, buna (yönetimin istegine bağlı) beş günlük işlem gecikmesi eklenirse; bu raporun kullanım için yönetimine, ayın 13 'ü, 20'si ve 27'sinde verilmesi gerekecektir.

Şartlı bilgi için minimum ömür işlem gecikmesidir .Örneğin, işlem gecikmesi beş günlük olan ve ayın 15'i için hazırlanan haftalık raporların 20'sinde kabul edilmesinden önce en az beş günlük eski olmaktadır. Bu minimum ömürdür. Burada, şartlı bilgi için maximum ömür "Bilgi aralığı" artı "İşlem gecikmesi" dir. Yani haftalık verilen bir raporda alınacak rapordan önce eldeki bilginin ömrü $5+ 7'$ dir. Başka bir değişle ayın 15'i için hazırlanan bilgiler ayın 22'si için hazırlanan bilgilerin dağıtılmasına kadar kullanılmaktadır. Yukarıdaki örnekle şartlı bilginin ortalama ömrü ($5+ 7/2=8.5$) yaklaşık 9 gündür .

Faaliyet bilgileri belli bir dönemde toplanan ve kullanılan bilgilerdir. Örneğin, belli bir dönem için yapılan harcama bilgileri birinci günün, ikinci günün vs. şeklindeki harcamalarını ifade etmektedir. Bu yüzden bir bilgi aralığı esasında toplanan bilgilerin ortalama yaşı, aralığın yarısıdır. On günlük bir dönemi kapsayan faaliyet bilgisi, bilgi aralığı bittiğinde yeni değil ortalama beş günlüktür, yani $a/2$ kadar eksiktir. Bu yüzden, bilgi kullanıma hazır oluncaya kadar geçen gecikme zamanı (g) günü olduğundan, minimum yaş $g + a/2$ dir. Bu varsayım altında faaliyet bilgisinin yaşı daima şartlı bilginin yaşından büyük olacaktır.

Pratikte, bahsedilen işlem ve hesaplama sınırları, işlemler elle yada elektromekanik aletlerle yapıldığında bir anlam ifade vermektedir. Bilgisayarlarda yapılan işlemler hem bilgi toplama aralığını hem de hesaplama gecikmesindeki sınırlamaları ortadan kaldırmaktadırlar.

Bilgisayar işlemlerinde de gecikmeler olabilmektedir. Online ve etkileşimli sistem uygulaması ile bilgisayar gecikmeleri sıfıra indirilebilmektedir. Teknik olarak bilgisayar bilgisayar sistemleri faaliyet bilgilerinin değişik durumlarda kullanılmasına; şartlı bilgiye ise istenilen anda ve çok kısa bir müddette erişilmesine imkan vermektedirler .

Yeni teknolojiler arasında yer alan bilgisayar ve diğer bilgi teknolojileri (telekominikasyon/telematik, yazılım, esnek üretim/otomasyon teknolojileri, yeni organizasyon teknolojileri) ile sürekli üretilen, tekrarlanabilen ve paylaşılabilen bilgi, bilgi toplumunun temelini oluşturmaktadır. Bilgi toplumunun temel kaynağı bilgi ve bilgiye dayalı teknolojik yeniliklerdir. Bilgi toplumunda bilginin ekonomik değer kazanmasındaki en büyük faktör ise bilgi sistemleridir.

Bilgi sistemlerinde bilgilerin kaliteli olması büyük önem taşımaktadır. Çoğu bilgi sisteminde bilgiyi alan kişinin bilginin kaliteli olup olmamasından haberdar olmadığı için hazırlanacak raporların anlamlılığı garanti edilememektedir. Bilginin kalitesi karakteristik özellikleriyle doğrudan ilgilidir. Bilginin değer taşıması için sahip olması gereken özellikler şu şekilde açıklanabilir⁹:

- **Doğruluk:** Durumun adil bir şekilde ortaya konulabilmesi için bilgiler doğru olmalıdır. Her zaman yüzde yüz doğru bilgiye ulaşılabilmenin mümkün olmadığı unutulmamalıdır .
- **İlgilik:** Bilgi konuyla ilgili olmalıdır; aksi halde gereksiz işlemlere ve zamana mal olmaktadır.
- **Tamlık:** Bilgi tam olmalıdır; eksik bilgi sonuçların yanıltıcı hatta yanlış olmasına neden olabilmektedir. Gerçekte konuyla ilgili tüm bilgilerin toplanabilmesi imkansız olduğu için en azından kritik bilgiler sağlanmalıdır.
- **Doğru Zamanlılık:** Bilgiye ihtiyaç duyulduğu anda hazır olmalıdır. Zamanında el edilemeyen bilgi değerini yitirip boşa çaba haline gelebilmektedir .
- **Ulaşılabilirlik:** Bilgiye istenen her an kolaylıkla ulaşılabilinmelidir.
- **Anlaşılabilirlik:** Bilgi kullanıcıyı tereddüde sürüklemeyen kolaylıkla anlaşılabilir olmalıdır.
- **Güvenilirlik:** Kullanıcı bilgiye güvenmeli, gönül rahatlığıyla kullanabilmelidir.
- **Etkin Maliyet:** Bilginin maliyeti bilgiden elde edilecek faydadan daha fazla olmamalıdır. Bilginin toplam maliyeti rant oranını aşıyorsa, bilginin herhangi bir değeri kalmamaktadır.

⁹ Uğur Yozgat, **Yönetim Bilişim Sistemleri**, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 1998,s:46-47

Bilgi ve bilginin kullanımı günümüzde artık kaçınılmazdır. İşletmeler, karşı karşıya kaldıkları sorunları bilgi kullanarak aşabilmektedirler. Bu sorunlardan başlıcaları ise şu şekilde çerçevelendirilebilir¹⁰;

- Teknolojideki Değişim: Teknoloji, ürünleri ya da hizmetleri değer katarak dönüştüren bilgi olarak tanımlanabilir. Teknoloji, üretim süreçlerinin, hizmet üretiminin, yönetimin, pazarlamanın, dağıtım sistemlerinin bilgisi ya da "işlerin nasıl yapıldığına ait olan bilgi"dir. Teknolojideki değişim, politik çevrenin de etkisi ile taşıma maliyetlerinde büyük düşüslere neden olurken, ancak iyi çalışan bilgi sistemleri ile yönetilebilecek çok geniş pazarların oluşmasına neden olmaktadır. Genişleyen pazar , işlerdeki farklılaşmanın çok daha geniş bir yelpazeye yayılması ile sonuçlanmaktadır. Teknolojik değişim üretim süreçlerini de etkileyerek üretim ve geliştirme maliyetlerini de düşürmektedir. Bu sayede rakiplerin genişleyen pazarın sağladığı ürün farklılaşması avantajını kullanabilmeleri kolaylaşmaktadır. GATT politikaları ile desteklenen serbest ticaret ortamı büyük pazarlarda büyük bir rekabet oluşturmakta, pazar genişledikçe artan ürün çeşitleri nedeni ile de işletmeler kazanmak için çok dikkatli, bilgili adımlar atmak zorundalardır.
- Pazarların Açıklığı: İşletmelerin üretim yapabildikleri en uygun nokta (kalite politikasından ödün verilmeden en az üretim maliyetine sahip olan nokta) serbestçilik ve düzenlenmemişliğin yarattığı açık pazarlar (genişleyen pazarlar) nedeni ile değişmektedir. Eğer en az üretim maliyeti sağlayan nokta pazar büyüklüğü ile karşılaştırıldığı zaman yüksek kalıyorsa pazarda az sayıda üretici ile dengeye ulaşabilmektedir. Daha büyük pazara ve daha düşük üretim maliyetine sahip sektörlerde ise vahşi bir rekabet sonrası pazar dengeye ulaşacaktır. Ancak yeni bir teknolojinin (bilginin), pazara girmesi ile pazardaki denge bozulacak ve rekabet yeniden başlayacaktır.
- Endüstri Kollarının Yükselişi ve Düşüşü: Pazarın serbestçilik ve düzenlenmemişlik politikaları ile büyümesinin, yerel pazarların birleşerek

¹⁰ Levent Demircan ve Arda Moltay, *Bilgiyi Yönetmek*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 1997,s:2

büyük bir pazar oluşturmalarının yanı sıra çeşitli endüstri kollarının yaşam süreçleri de pazarları etkilemektedir .Bir endüstri kolu da aynı bir ürün gibi çocukluk, büyüme, olgunluk ve düşüş şeklinde dönemlere sahiptir .Pazar büyürken şirketler arasındaki rekabet, olgunluk döneminde eşit pazar paylarına dönüşmektedir. Ama düşüş sürecine girildiğinde kalan müşterilerden kar elde edebilmek için çok yüksek kalitede yönetim, bilgili yönetim gerekmektedir.

- Küresel Ekonomik İlişkilerdeki Değişim: Avrupa Topluluğu içinde dışarıya daha kapalı ama kendi içinde çok serbest olan bir pazar gelişmektedir. Berlin Duvarı'nın yıkılması ile birlikte ucuz ve görece kaliteli işgücü AT ülkelerinin kullanımına sunulmuştur. Avrupa Topluluğu genişleyerek Doğu Avrupa ülkelerini ve Portekiz'i ucuz işgücü için kendi içine almaktadır. Asya'da Japonya'nın önderliğinde diğer ekonomilere saldıran güçlü bir birlik oluşmuş durumdadır. Bunlar, birinci seviyede dinamik ekonomilere sahip olan Tayvan, Singapur ve Hong Kong ile ikinci derecede dinamik ekonomileri olan Tayland, Malezya, Endonezya ve Filipinler'dir. Bu ülkeler, ekonomik sürece devletin yoğun müdahalesi, yüksek seviyede yatırım ve tasarruf, eğitilmiş işgücü, AR-GE'ye yapılan büyük yatırımlar ve uzun döneme odaklanma ile tanımlanan ekonomilere sahiptirler. Ayrıca, çok disiplinli ve kendilerini işe adayan iş güçlerinin varlığı da söz konusudur. Bu ekonomik oluşumlar ile rekabet edebilmek veya bu ekonomik oluşumlar içerisinde rekabet edebilmekte de bilgi yoğun bir yönetim yapısı gerektirmektedir. Bilgi, en önemli rekabet faktörlerinden birisidir. İşletmeler sadece bilgiye sahip olmayı değil, bunu ticari olarak kullanabilmeyi hedeflemelidirler. Bu yönden incelendiğinde üretim süreçlerinin planlanması ve yönetimi giderek önem kazanırken, çalışanların yenilik ve pazar liderliği yönünde motive edilmeleri başarı için anahtar konumdadır. Bu yönde izlenen en önde gelen yöntemlerden bir tanesi işletmelerin yeniden yapılandırılmasıdır. Bu ise ancak çok sağlam bir bilgi altyapısı ile uygulanabilmektedir.

AR-GE faaliyetleri incelenirse, işletmeler temel alanlarda araştırma yaparak büyük bir buluş yapma eğiliminden uzaklaşmaktadırlar. Pazarın büyüklüğü

farklılaşmış ürünlere izin verir. Bu nedenle sadece varolan imkanları kullanarak hızlı bir teknolojik değişim geliştirmek işletmelerin hedefi olmalıdır. Zaten varolan rekabet, bir işletmenin bir tek buluştan kar elde etmesine izin vermemektedir. Özellikle fiyat konusunda karşılaştırmalı üstünlüklerini kaybetmiş işletmeler, bilgiyi üstünlük sağlayacak faktör olarak kullanmak zorundadırlar. Bu nedenle bilgiye AR-GE faaliyetlerinde her zamankinden daha hızlı ve daha çok ihtiyaç vardır.

Gelişmiş ülkeler, GSMH'larının yaklaşık beşte birini bilginin üretimine ve dağıtımına harcamaktadırlar. Bu rakam, temel eğitim, okul sonrası şirket içi eğitim ve AR-GE çalışmalarını kapsamaktadır.¹¹

1.1.2.BİLGİ TOPLUMU KAVRAMI VE ÖZELLİKLERİ

21. yüzyıla doğru günümüzde ekonomik, sosyal, siyasal ve kültürel alanda birçok değişim ve dönüşümlerin yaşandığı görülmektedir. Bu değişimlerin en önemlisi ise, bilgi teknolojilerinde hızla ortaya çıkan gelişmelerdir. Geçmişte sanayi devriminin etkisiyle ekonomik, sosyal, siyasal ve kültürel alanda yaşanan değişim ve dönüşümler, bugün bilgi devrimi olarak da ifade edilebilen bilgi teknolojilerindeki gelişmeler ile yaşanmaktadır. Bilgi teknolojilerinin değişimi ekonomik alanda tarım, sanayi ve hizmetler sektörleri ve alt sektörlerinin tümünü, sosyal alanda insan faktörünün eğitimi, sağlık düzeyi, iletişim ve ulaşım altyapısı olmak üzere insanın verimliliğini ve refah düzeyini etkileyen tüm sosyal yatırımları, toplumların kültür düzeyini ve hatta siyasal gücünü etkisi altına almaktadır.¹²

Bilgi teknolojilerinin üretimi ve bilgi teknolojilerinden yararlanma düzeyi ülkeden ülkeye farklılık göstermektedir. Bilgi teknolojileri daha çok gelişmiş ülkelerde üretilmekte olup, gelişmekte olan ülkelerde bu teknolojilerin transferi söz konusudur. Bilgi teknolojilerindeki gelişmelerin daha çok gelişmiş ülkelerde görülmesi, bu ülkelerin fiziki sermaye ve insan sermayesi yönünden daha ileri düzeyde olmalarına bağlıdır. Özellikle, bilgi teknolojilerinin gelişimini sağlayan

¹¹ Demircan ve Moltay, a.g.e,s:3

¹² Coşkun Aktan ve Mehtap Tunç, "Bilgi Toplumu ve Türkiye", Yeni Türkiye 21. Yüzyıl Özel Sayısı 1, İstanbul: Ocak 1998,s:118

temel faktör nitelikli insan faktörüdür. Gelişmiş ülkeler kalkınmalarının başlangıcında ve daha sonra insan faktörüne verdikleri önem ve öncelik ve insana yatırım politikalarının sürekliliği sayesinde bugünkü ileri teknolojik gelişme düzeyine ulaşmışlardır. Bilgi teknolojilerinin üretimi ve kullanımına yönelik olarak sosyo-ekonomik gelişme sürecinde sanayi toplumu sonrası yeni şekillenmekte olan ve tüm dünya ekonomilerini etkisi altına alan gelişme aşaması ise, bilgi toplumdur. Bu aşamanın gerisinde kalan ülkelerin gerek ulusal alanda kalkınma ve gerekse uluslararası alanda gelişme şansı çok azdır. Bundan dolayı, tüm dünya ekonomilerinin bilgi teknolojilerindeki gelişmeleri yakından izlemesi, söz konusu teknolojilerin üretimi ve yararlanma olanaklarının üst düzeye çıkarılması açısından bilgi toplumu olma yönünde çaba göstermeleri gerekmektedir.

Bilgi toplumunun oluşumu günümüze kadar bir çok aşamadan geçerek gerçekleşmiştir. Sosyal-ekonomik gelişme süreci içerisinde toplumlar ilkel toplumdaki tarım toplumuna, tarım toplumundan sanayi toplumuna, günümüzde ise sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş şeklinde farklı gelişme aşamaları geçirmişlerdir. Bu gelişme aşamalarından önemli olanlar; insanları ilkel yaşamdan toprağa ve yerleşik düzene bağlayan tarım toplumuna geçiş, tarım toplumundan kitlesel üretimin, tüketimin ve eğitimin önemli olduğu sanayi toplumuna geçiş, kitlesel refahın, bilginin ve nitelikli insan sermayesinin önem kazandığı bilgi toplumu aşamasıdır.

Tarım toplumundan sanayi toplumuna geçiş 18. yy'ın sonuna doğru yaşanan sanayi devrimi ve Fransız devriminin sonucunda oluşmuştur. Sanayi devrimi; James Watt'ın 1765'de buhar makinesini bulması ve bunun enerji kaynağı olarak kullanılması gibi yeni teknolojilerin ekonomik alanda artan ölçüde kullanılmasına yol açmış, Fransız devrimi ise, sosyal, siyasal ve kültürel alanı etkisi altına almıştır.¹³ Sanayi devrimi, ekonomik faaliyetlerin hızla artmasına yol açarak, toplumun tüm alanlarında değişime neden olmuştur. Yeni teknolojilerin üretimde kullanılması ve işbölümü artışıyla üretim ve verimlilik hızla artmıştır. Tarıma dayalı geleneksel toplumda üretim, evlerde el tezgahlarında yapılırken, sanayi devrimi sonrasında üretim fabrikalarda yapılmaya başlanmış, toplumun kurumları, yapısı, norm ve

¹³ Aktan ve Tunç, a.g.e., s:119

davranış kalıpları değişmiş, geleneksel davranışlar giderek akılcı davranışlara yerini bırakmıştır.

Elektronik, bilişim ve ekonomi unsurlarının etkileşiminden doğan otomasyon devri ise, ilk olarak sanayi devrimi ile başlamıştır. Bu ilk otomasyon döneminin belirleyici özelliği çıplak emeğin makinelerle yer değiştirmesi ile gerçekleşmiştir. Bu otomasyon dönemi kömüre dayalı enerji üreten buhar makineleri ile başlamış, fabrikaların yanısıra deniz, demiryolu ulaşım sistemleri yaygın uygulama alanlarını oluşturmuş ve 19. yüzyılın sonuna doğru elektrik enerjisinin devreye girmesi ile merkezi olarak üretilen enerjinin geniş bir bölgeye iletilebilmesi ve kullanılabilmesi olanağı sağlanmıştır. Petrolün enerji kaynağı olarak ortaya çıkmasıyla yeni teknolojiler ortaya çıkmıştır. İçten yanmalı motorlu taşıtlara dayalı karayolu ulaşımının doğurduğu "otomobil" toplumları hem gündelik yaşamı etkilemiş, hem de bu yaşamın maddi olanaklarını sağlayan kitle üretim yöntemlerini ortaya çıkarmıştır. Bu otomasyonun altyapısı, büyük ölçüde kömür, petrol gibi enerji kaynaklarından ve bu hammaddelerle çalışan enerji dönüşüm teknolojilerinden oluşmaktadır. İkinci otomasyon döneminin başlaması ise, elektriğin enformasyon içerebilme ve iletilebilme özelliklerinin gelişmesine dayalı olarak ortaya çıkmıştır. İkinci otomasyon döneminin ilk işaretleri; 19. yüzyılda telgraf ve telefonun icadı ve 20. yüzyılın başında elektromanyetik dalgalar ile telsiz haberleşmesinin sağlanmasıdır. Bu dönemin en belirleyici özelliği enerji ile enformasyonun birbirlerini tamamlayıcı bir biçimde ve yaygın olarak kullanılmasıdır. Birinci ve ikinci otomasyon dönemi, sanayi devrimiyle başlayan sanayileşme sürecinde ortaya çıkan aşamalardır. Sanayi toplumunun oluşmasına yol açan teknolojik gelişmeler, hem fiziki sermayeyi hem de fiziksel ve düşünsel gücü ile üretime katkıda bulunan insan sermayesinin kullanımını gerektirmiştir.¹⁴

18. yüzyılın ikinci yarısından bu yana büyük bir hızla gelişen sanayileşme hareketi, toplumların ekonomik, sosyal, siyasal ve kültürel yapılarında köklü değişimlere neden olmuş ve sanayileşme geliştirmekte olan ülkeler açısından da başlıca kalkınma politikası amacı haline gelmiştir. Sanayileşme hareketi ve otomasyon, teknolojik gelişmeyi ve yapısal değişimleri sağlamakla birlikte, birçok toplumsal

¹⁴ Aktan ve Tunç, a.g.e., s:119

sorunu da beraberinde getirmiştir. Bu sorunlardan başlıcaları, üretim sürecinde "yabancılaşma"nın başlaması, usta-çırak ilişkilerinin giderek yerini işçi-işveren ilişkilerine bırakması, işçi-işveren ilişkilerinin yol açtığı birçok sosyal ve siyasal sorunlar, otomasyon sonucunda "mavi yakalı" işçilere oranla "beyaz yakalı" işçilerin sayısının artması ile işsizliğin artması; otomasyonun, grevlerin ve sendikaların etkinliğini azaltması; ilkel istihdam koşulları, kentleşme olgusu ile gecekondü sorunlarının ortaya çıkması; beslenme sorunu; salgın hastalıklar ve çevre kirliliğidir.

Sanayileşmenin beraberinde getirdiği bir dizi sorun, teknolojik alanda yeni yapılanmalar ve yeni teknolojilerin gelişimiyle birlikte yerini bilgi ve insan sermayesinin, araştırmanın ve bilgi kullanımının önem kazandığı yeni bir sürecin başlattığı hızlı bir değişime yerini bırakmıştır.

Bilgi teknolojilerinin gelişimiyle birlikte uluslararası alanda insanın refahına ve insana yatırıma öncelik veren ve daha kaliteli yaşam felsefesine dayanan sürdürülebilir kalkınma ve insani kalkınma stratejileri ön plana çıkmıştır.

Bilgi toplumu, 1950 ve 1960'lı yıllarda A.B.D., Japonya, Batı Avrupa ülkeleri gibi gelişmiş ülkelerde bilgi teknolojilerinin giderek artan bir şekilde kullanımıyla ortaya çıkmış bir aşamadır. Gelişmiş ülkelerde şekillenen bu aşamanın en önemli özelliği, bilginin ve bilgi teknolojilerinin tarım, sanayi, hizmetler sektörlerinin yanısıra eğitim, sağlık, iletişim gibi her alanda kullanılabilir olmasıdır.¹⁵ Bu nedenle, bilgi toplumundaki gelişmeler kısa sürede üretimi ve verimliliği artmasına yol açmakta ve yeni teknolojik, ekonomik, sosyal ve kültürel gelişmeleri de teşvik etmektedir. Bilgi toplumundaki tüm bu gelişmeler diğer dünya ülkelerini de kısa zamanda etkisi altına almış ve uluslararası alanda ekonomik, siyasal, sosyal ve kültürel alanda entegrasyonu beraberinde getirmiştir.

Bilgi toplumu, başta emek faktörü olmak üzere tüm üretim faktörlerinin, kamu ve özel sektör işletmelerinin, bireylerin ve devletin teknolojik gelişmeler karşısında yeniden yapılanmasını, yeni bir dünya görüşü ve yaşam felsefesini beraberinde getirmektedir.

¹⁵Aktan ve Tunç, a.g.e., s:120

Bilgi toplumunda en önemli girdilerden insan faktörü ve bilginin niteliğinde değişim ortaya çıkmaktadır. Bilgi, hem kişisel bir kaynak olarak, hem de kilit ekonomik bir kaynak olarak görülmektedir. Günümüzde, bilgi toplumunda ise bilgi anlamlı tek kaynak olarak benimsenmektedir. Geleneksel üretim faktörleri yani doğal kaynaklar, emek ve sermaye ortadan kalkmamakta ancak, ikinci plana düşmektedir. Söz konusu üretim faktörleri bilgi sayesinde elde edilebilir kaynaklardır. Burada bilginin niteliği de önemlidir. İşe yarayan bilgi, sosyal ve ekonomik sonuçlar getirebilecek bilgi önem kazanmaktadır. Bilginin oluşumuna katkı verecek ve bilgiyi kullanacak olan ise insandır. Bilgi toplumunda diğer önemli girdi insan faktörü olmaktadır. Burada, düşünsel anlamda emek faktörünün gelişimi, insana yapılacak yatırımlar ön plana çıkmaktadır.

Bilgi toplumu; yeni temel teknolojilerin gelişimiyle bilgi sektörünün, bilgi üretiminin, bilgi sermayesinin ve nitelikli insan faktörünün önem kazandığı, eğitimin sürekliliğinin ön plana çıktığı, iletişim teknolojileri, bilgi otoyolları, elektronik ticaret gibi yeni gelişmeler ile toplumu ekonomik, sosyal, kültürel ve siyasal açıdan sanayi toplumunun ötesine taşıyan bir gelişme aşaması olarak tanımlanmaktadır. Sosyo-ekonomik gelişme sürecinde başta insan faktörü ve bilgi olmak üzere tüm alanlarda yapısal değişimi gerekli kılan, sanayi toplumunun uzantısı olarak ortaya çıkan bilgi toplumu, "bilgi ekonomisi", "sanayi-sonrası toplum", "bilgi toplumu", "bilgi çağı" ve benzeri şekillerde ifade edilmektedir. Ayrıca, sosyo-ekonomik gelişme sürecinde tarım devrimi birinci dalga, sanayi devrimi ikinci dalga, enformasyon devrimi veya bilgi toplumundaki gelişmeler ise "üçüncü dalga" olarak nitelendirilmektedir.¹⁶ Üçüncü dalga, ekonomik, sosyal, kültürel ve siyasal alanda yeni bir yaşam biçimi getirmektedir. Bu yeni gelişmeler yeni davranış biçimlerinin oluşmasına yol açmakta ve toplumu standartlaşma ve merkezleşmenin ötesine taşımaktadır. Bu yeni uygarlık, farklı bir dünya görünümünü de beraberinde getirmekte; zamanı, mekanı, mantık ve nedenselliği ele almada kendi özgül biçimlerini geliştirmekte ve geleceğin politikasının ilkelerinin de kendine göre oluşmasına yol açmaktadır.

Bilgi toplumunun özellikleri sanayi toplumunun özellikleriyle karşılaştırarak

¹⁶Aktan ve Tunç, a.g.e., s:121

aşağıdaki şekilde sınıflandırılmaktadır¹⁷:

- Sanayi toplumundaki gelişmenin özünü buhar makinası temsil ederken, bilgi toplumunda bilgisayar teknolojisi temsil edecektir.
- Sanayi toplumunda fiziksel emeğin yoğun olarak kullanılması ile maddi üretim ön planda iken, bilgi toplumunda zihinsel emeğin yoğun olarak kullanılması ile bilgi üretme gücünde artış olacaktır.
- Sanayi toplumunda üretim merkezlerini modern fabrikalar temsil ederken, bilgi toplumunda esas üretim merkezleri bilgisayar merkezleri olacaktır .
- Sanayi toplumunda pazarlar yeni yerlerin keşfi ve koloniler edinilmesi ile genişlerken, bilgi toplumunda yenilikçi bilgi potansiyel bilgi pazarı olacaktır.
- Sanayi toplumunda öncü endüstriler makina, kimya ve inşaat olmasına karşılık, bilgi toplumunda bilgi tabanlı endüstriler esas endüstriler olacaktır.
- Sanayi toplumunda işbölümü, üretim ve tüketim birbirinden ayrılarak ferdiyetçilik ön plana çıkmışken, bilgi toplumunda bilginin birlikte üretimi ve kullanımda paylaşım (sinerjik ekonomi) sağlanacaktır.
- Sanayi toplumunda en önemli sosyo-ekonomik aktiviteler özel, kamu veya özerk devlet kuruluşlarında yürütülürken, bilgi toplumunda gönüllü kuruluşlar en önemli faaliyet yerleri olacaktır.
- Sanayi toplumunda sosyo-ekonomik sistem özel mülkiyet, serbest rekabet ve karlılıkla karakterize edilmişken bilgi toplumunda birlikte üretim ve toplumun menfaatini gözetmek önemli olacaktır.
- Sanayi toplumunda politik sistem parlamenter demokrasi iken, bilgi toplumunda küçük toplulukların da görüşünün alındığı katılımcı demokrasi politik sistem olacaktır .
- Sanayi toplumunda sosyal değişimlerde etkili olan güç işçi kuruluşları olmuşken, bilgi toplumunda sosyal değişikliklerin arkasındaki güç vatandaşlık hareketleri olacaktır.
- Sanayi toplumunda işsizlik, savaşlar ve diktatörlük gibi üç ana sosyal problem varken, bilgi toplumunda kontrollü toplum olma krizi, kişisel

¹⁷ Hasan Çoban, “ Bilgi Toplumuna Planlı Geçiş”, Yeni Türkiye, 21. Yüzyıl Özel Sayısı 1, s:256

mahremiyetin zedelenmesi, kişisel ve toplu terör hareketlerinin artması ve hızlı sosyal değişikliklere karşı çaresiz kalan insanların içine düşeceği gelecek şoku temel sosyal problemler olacaktır.

- Sanayi toplumunun en ileri aşamasının yüksek tüketim toplumu (Ev eşyası ve otomobil tüketimindeki yaygınlaşma) olmasına karşılık, bilgi toplumunun en ileri aşaması yüksek bilgi üretme toplumu olacaktır. Bilgisayarlar toplumdaki herkesin bilgi üretmeye katkı sağlamasına yardımcı olacaktır.
- Sanayi toplumunda fiziksel değerlerle fiziksel tatmin sağlanırken, bilgi toplumunda amaçların gerçekleştirilmesi ile başarı ihtiyaçlarının tatmini sağlanacak ve manevi değerlere yönelik artacaktır.
- Sanayi toplumunun özü bireyin özgürleşmesi, ferdiyetçilik, insan hakları olmuşken, bilgi toplumunda öz disiplin, toplumsal paylaşım, globalleşme esas olacaktır.

Bilgi toplumunun temeli adından da anlaşıldığı gibi bilgidir: O nedenle bilgi ve bilgi üreten teknolojiler toplumda benimsenmeli, tıpkı makineler de başlangıçta görüldüğü gibi yaygın olarak kullanılmalıdır. Bugün, bilgi toplumuna ulaşma yolunda olan toplumlarda bu süreç ve değişiklik kendini açık olarak göstermektedir. Özellikle yeniden yapılanma, toplam bilgi yönetimi gibi kavramların arkasında yatan gerçek de budur.

Bilgi toplumunun en temel unsurlarından birisi otomasyondur. Burada iki noktaya dikkat çekmek gerekmektedir. Bilgi çağındaki otomasyon geleneksel otomasyondan farklı bir özelliğe sahiptir. Aslında otomasyon sanayi devrimi ile yaygınlık kazanmıştır. Bilgi toplumunda ise, yeni bir kimlik kazanarak zeki davranışların otomasyonu ve zeki işlerin gerçekleştirilmesi olarak kendisini göstermektedir. Mekanik özelliklerin otomasyonu bir asırdır bilinmektedir. Bugün zeki bilet, zeki fırın, zeki robot gibi kavramlar bilgi toplumunun birer ürünlerdir. Ancak şunu belirtmek gerekir ki bir ürüne akıllı veya zeki demek ile hem o ürün zeki olmamakta, hem de bilgi toplumuna erişilmek için herhangi bir adım atılmış sayılmamaktadır. Sadece kavramları topluma yerleştirerek bilgi toplumu oluşturulmamaktadır. Her eve bir bilgisayar, herkese bir cep telefonu, her mutfağa

bir mutfak robotu girmesi ile bilgi toplumunun oluşamayacağı gibi.¹⁸

Bilgi toplumunu gerçekten oluşturabilmek bilginin önemini kavrayarak toplumun her kesiminde bilinçli olarak “bilgi sistemlerinin” yaygın olarak kullanımı ile mümkün olabilmektedir. İnsanlar arzu ettikleri bilgilere nerede ve nasıl ulaşabileceklerini bilmelidirler. Bilgiyi kullanmak kadar arayıp bulmak ve ona erişmekte önemlidir. Bunu başaramamış bir toplum bilgi toplumu olmaktan çok uzaktır. Hangi kavramın arkasına sığırsa sığırsın bu değişmemektedir. Çünkü, bilgi toplumunun en önemli özelliklerinden birisi hatta vazgeçilmez unsuru *doğru bilgiye doğru yerde doğru zamanda ulaşabilmektir* .

1.2-BİLGİ SİSTEMLERİ KONSEPTİ

1.2.1.BİLGİ SİSTEMLERİNİN TANIMI

1980’li yıllardan itibaren dünya genelinde; küresel ekonominin yaygınlık kazanması ve bilgi toplumu olmak üzere iki eğilim ağırlık kazanmıştır.¹⁹

Küreselleşme

- Küresel Pazarlarda Yönetim Ve Pazarlama
- Dünya Pazarlarında Rekabet
- Küresel İş Grupları
- Küresel Dağıtım Sistemleri

Bilgi Toplumu

- Bilgi ve Bilişim Ekonomisi
- Verimlilik
- Yeni Ürünler Ve Hizmetler
- Liderlik
- Zamana Dayalı Rekabet

¹⁸Ercan Öztemel, “Bilgi Toplumunda Yönetim Bilişim Sistemlerinin Gelişimi”,Yeni Türkiye 21. Yüzyıl Özel Sayısı 2, İstanbul: Şubat 1998,s:1175

¹⁹ Demircan ve Moltay,a.g.e,s:6

- Kısa Ürün Hayatı
- Bilgi Bazlı Personel

Dünyadaki sanayi ekonomilerinin küreselleşmesi, işletmeler için bilginin değerini artıran önemli faktörlerdir birisidir. Günümüzde bilgi sistemleri, işletmelerin ticari anlamda yönetim ve küresel ölçüde denetim gücünü verecek analitik gücü ve iletişimi temin etmektedir. İşletme Dünya çapındaki dağıtıcı ağına ulaşabilmek için, dağıtıcılarıyla ve satıcılarıyla, farklı uluslardan iş çevreleriyle günün 24 saati bağlantı kurar, iş temin eder ve uluslar arası yönetim raporlarının belirttiği yerel hizmetleri temin etmektedir. Küresel yapıdaki işletmeyi kontrol etmek ancak bilgi sistemlerinin yardımıyla sağlanmaktadır.

Yurtiçi hizmet yapan firmalarda küreselleşme ve bilgi sistemlerinin etkisi altındadır. Küresel iletişim ve yönetim sistemleri nedeniyle müşteriler dünya çapındaki bir pazarda günün her saati uygun kalite ve fiyatla alış-veriş yapabilmektedirler. Tüm bu faktörler işletmeleri rekabet ortamına sokar, bu ortamda ayakta kalabilmek için işletmeler, güçlü iletişim sistemlerine, bilgi sistemlerine ihtiyaç duymaktadırlar.

Bilgi toplumunda, bilgi ve bilişim, bolluk yaratmada temel bileşenlerdir. Günümüzde insanlar artık geçimlerini; pazarlamadan, eğitimden, sağlıktan, bankalardan, sigorta işletmelerinden, hukuk kurumlarından, bilgisayar yazılımlarından, kopyalamalardan, gen araştırmalarından, dağıtımlardan ve benzerlerinden sağlamaktadırlar. Bunlar, yeni bilgi ve bilişim yaratma, dağıtma ve tasarlamaya ilgilidir. 2000 yılı verilerine göre, Amerika Birleşik Devletleri Milli Gelirinin % 60'ı bilgi ve bilişim alanındaki üretimden oluşmakta ve yine aynı ülke işgücünün % 55'i bilgi ve bilişim alanında çalışmaktadır.²⁰

Küreselleşme ve bilgi toplumu; kişileri, kurum ve kuruluşları daha açık, korunmasız ve tehlikeli bir ortama sürüklemiştir. Bu ortamın getireceği tehlikeleri etkisiz kılmak bilgiye sahip olmayı ve onu iyi yönetmeyi gerektirmektedir. Bu da ancak bilgi sistemleri ile gerçekleşecektir.

²⁰Mehmet Şahin, Yönetim Bilgi Sistemi, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, 2000, s:4

Bilgi Sistemleri; bilginin toplanması, saklanması, işlenmesi, erişilmesi ve dağıtılmasına hizmet eden teknolojiler (bilgisayar, veri depolama araçları, ağ ve iletişim araçları, yazılım geliştirme araçları) uygulama ve hizmetlerin (bilgi-işlem, uygulama yazılımı geliştirme, bilgi bankaları ve bilgi erişim hizmetleri vb.) bütünü ve sistem üzerindeki bilgilerin tümüdür.²¹

Teknik olarak da, bir organizasyonda kontrol ve karar mekanizmalarına destek olması için gerekli bilgileri toplayan, depolayan, dağıtan, süreçleyen ve etkileşimli çalışan donanım ve yazılım bütünü şeklinde tanımlanabilen bilgi sistemleri; bunun yanında, gerek yöneticilere gerek diğer çalışanlara hangi kademede olurlarsa olsunlar, bilgilerin görsel gösterimi, analizi, ürün tasarımı, sorun çözümü gibi konularda destek sağlamaktadırlar²². Bilgi sistemlerinin özellikleri, geliştirilen bilgi sistemine göre çeşitlilik göstermektedir.

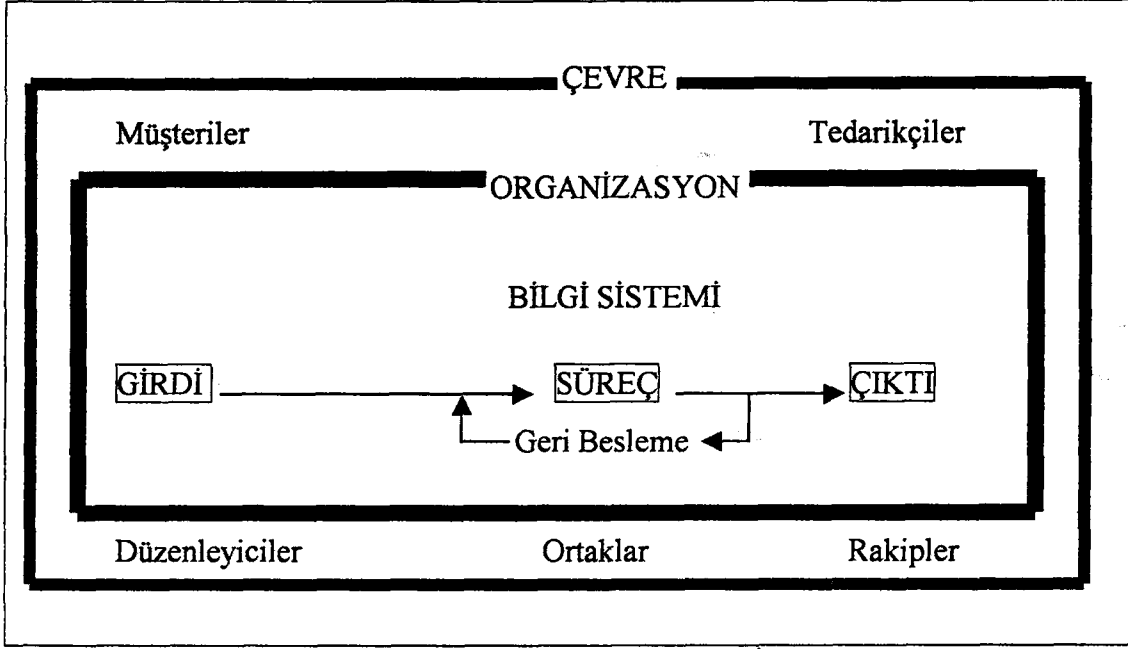
Bilgi sistemleri ile ilgili alanlar ise şu şekilde çerçevelenmektedir²³;

- Elektronik ve telekomünikasyon endüstrileri; hardware, bilgisayar komponentlerinin içindeki yazılımlar, bilgisayar temelli veri işleme, iletişim sistemleri,
- Yazılım endüstrisi; yazılım geliştirme araçları, veritabanları, çeşitli kullanıcı programları,
- Bilgi hizmet endüstrisi; ticari veri işleme hizmetleri, mesleki bilgi işleme hizmetleri (danışmanlık, sistem analizi, programlama vb.), bilgi servisleridir.

²¹ Sarhan,a.g.e, s:167

²² Demircan ve Moltay,a.g.e.,s:6

²³ Sarhan,a.g.e,s:167



Kaynak: Levent Demircan ve Arda Moltay, *Bilgiyi Yönetmek*, İstanbul: Beta Basım, 1997,s:6

Şekil 1: Bilgi Sistemi Ve Çevresi

Bilgi Sistemi'nin kapsadığı üç ana kavram, organizasyon içi bilgi yönetimini sağlamaktadır. Bunlar; girdi, süreç ve çıktı kavramlarıdır.

- Girdi: Organizasyon içinden veya çevreden bilgi toplamaktadır.
- Süreç: Girdi'nin topladığı ham bilgiyi işlemek ve anlamlandırmak için incelemeye sokmaktadır.
- Çıktı: İşlenmiş bilgiyi hedefin anlayacağı biçimde sunar.
- Geri Besleme: Çıktı'yı değerlendirmek, güncelleştirmek ve yoğunlaştırmak için yeni girdiyle birleştirmekte ve süreç sokmaktadır.

Yönetimin bakış açısı ile bakılacak olursa, Bilgi Sistemi; girdi, süreç ve çıktı'dan oluşan bir sistemden çok, organizasyon ve yönetim sorunlarına çözüm olabilecek yaklaşımların bir destekçisi olarak tarif edilebilmektedir.

Bilgi Sistemi kavramı tek bir teoriye veya tek bir görüşe dayanmamaktadır. Bilgi Sistemi daha çok disiplinlerarası bir etkileşim olarak nitelendirilmektedir. Bu disiplinler; Teknik ve Davranışsal Yaklaşımlar olarak ikiye ayrılmaktadır²⁴;

²⁴Demircan ve Moltay,a.g.e. ,s:6

- Bilgi Sistemlerini Etkileyen Teknik ve Davranışsal Yaklaşımlar:

1. Teknik Yaklaşımlar

2. Yöneylem Araştırması

3. Bilgi İşlem

4. Yönetim Bilimi

- Davranışsal Yaklaşımlar :

1. Psikoloji

2. Sosyoloji

3. Siyasal Bilgiler

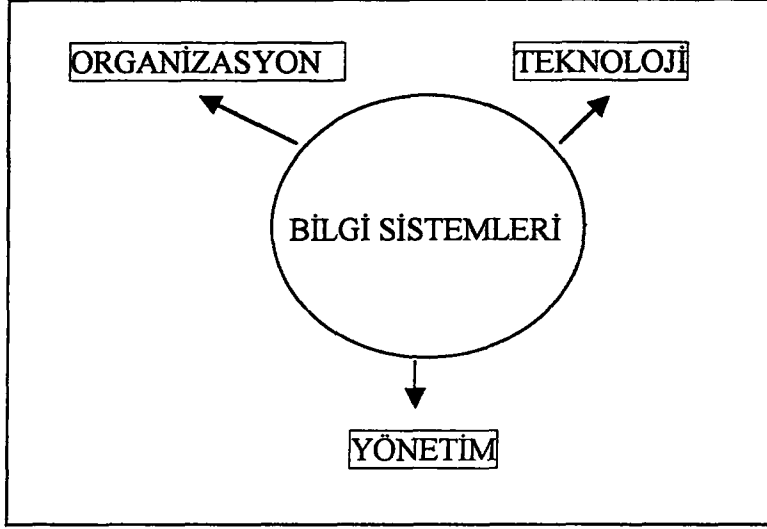
Bilgi Sistemleri'ne getirilen teknik yaklaşımlar, Bilgi Sistemi ile ilgili öne sürülen ilk yaklaşımlardır. Teknik yaklaşım matematik tabanlı olup, Bilgi Sistemlerinin fiziksel teknoloji ve formal becerileriyle ilgilidir. Bu yaklaşımlardan, Bilgi İşlem, Bilgi Sistemi'nin veri düzenleme, depolama, süreçleme aşamalarında gerekli donanım ve yazılım desteğini sağlamaktadır. Yönetim, karar alma mekanizmalarının modellenmesinde, Yöneylem Araştırması ise bu modellemenin matematiksel bölümü ile ilgilidir.

Davranışsal problemler ve konuları, Bilgi Sisteminin büyüyen bir bölümüdür. Davranışsal Yaklaşımlar matematiksel modelleme ile çözülemeyen zihinsel tasarım, uygulama, sistem kullanışlılığı gibi konulara eğilmektedir. Sosyoloji; Bilgi Sistemi'nin gruplara, organizasyona etkisini, Psikoloji; Bilgi Sistemi-İnsan etkileşimini, Siyasal Bilgiler de; genelde makro düzeyde, uluslararası, kitlelerarası, toplumlararası etkileşimleri konu almaktadır.

1.2.2.İŞLETMELERDE BİLGİ SİSTEMLERİNİN ROLÜ

İşletmecilik açısından bilgi sistemi, değişen koşulların ortaya çıkardığı bilgi teknolojisine dayanan yönetsel ve örgütsel tasarımlardır.²⁵

²⁵ Şahin, a.g.e.,s:7



Şekil 2: Bilgi Sistemleri ve Yakın Çevresi

Yukarıdaki şekilden de anlaşılacağı gibi, bilgi sistemleri sadece bilgisayarlarla sınırlı değildir. Bilgi sistemlerini etkili kullanmak, sistemleri şekillendiren organizasyon, yönetim ve bilgi teknolojilerini anlamayı gerektirir. Tüm bilgi sistemleri, çevresel sorunlara, yönetsel ve örgütsel çözümler aramaya çalışmaktadırlar.

Bilgi sistemleri; bütünleşik bir işletme sistemi ortaya çıkarabilmek için, organizasyon, yönetim ve teknoloji öğeleriyle kesintisiz bir etkileşimle beraber çalışmaktadırlar.²⁶

- **Organizasyon:** Bilgi sistemleri organizasyonların birer parçasıdır. Bazı işletmeler bilgi sistemleri olmaksızın hayatlarını sürdürememektedirler. Bir organizasyonun temel elemanları; insanlar, yapısı, kuralları, politikası ve kültürüdür. Bir organizasyonda uzmanlar yetenekleriyle bağlantılı olarak satış, pazarlama, üretim, finans, muhasebe ve insan kaynakları bölümleri için yetiştirilmekte ve çalıştırılmaktadırlar.

Bir organizasyon, çalışmasını belli bir yapılandırılmış hiyerarşi, formal ve

²⁶ Dilek Karahoca ve Adem Karahoca, Yönetim Bilişim Sistemi Ve Uygulamaları, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım, 1998, s:7-9

standart işlem prosedürlerine göre koordine etmektedir. Hiyerarşi, insanları piramit yapısında artan otorite ve sorumluluğa göre ayarlamaktadır. Hiyerarşinin üst seviyesinde yönetim, profesyonel ve teknik çalışanlardan oluşmakta ve alt seviyesi ise temel operasyon personellerinden oluşmaktadır.

Organizasyonlar birçok farklı beceride insana ihtiyaç duymaktadırlar. Yöneticilere ek olarak bilgi işçileri, veri işçileri, üretim ve hizmet işçileri bulunmaktadır. Bilgi işçileri; ürün veya hizmet tasarlayan, işletme için bilgi üreten çalışanlardır (mühendis, mimar vb.). Veri İşçileri, organizasyonun verilerini düzenleyen ve saklayan çalışanlardır. (sekreter, arşiv sorumlusu vb.) Üretim ve Hizmet İşçileri, işletmede ürün veya hizmet üreten çalışanlardır.

Standart işlem prosedürleri, işlerin başarıyla yapılabilmesi için , uzun bir zaman zarfı içerisinde geliştirilmiş formal kurallardır. Bu kurallar çalışanlara birçok konuda yol gösterir niteliktedir. Örneğin bir müşterinin faturasını şikayet üzerine yediden düzenlerken, çalışanlara yol ve yöntem gösterir. Birçok prosedür resmileştirilip yazılmıştır, fakat diğerleri resmi olmayan iş pratikleridir. Birçok işletme standart işlem prosedürlerini bilgi sistemleriyle birleştirmişlerdir.

Her organizasyonun kendisiyle bütünleşmiş, kendisine özel bir kültürü vardır. Organizasyon kültürü; organizasyonun çoğu üyesi tarafından kabul edilmiş değerler, kurallar ve işleri yapma yollarını içeren gerekli kuralların bütünüdür. Bir organizasyon kültürünün parçaları, bilgi sisteminde her zaman yer almaktadır.

Organizasyonun çeşitli düzeylerinde çalışanlararası farklı bakış açıları ve çıkarları yüzünden çatışmalar olabilmektedir. Bilgi sistemleri, çatışmaları, şikayetleri, anlaşmazlıkları ve anlaşmaları ortaya çıkarmaktadır.

- Yönetim: İşletme yöneticileri, çevresel koşullardaki değişimleri ve bu değişimlerden kaynaklanan soruları algılamakta; değişimlere yanıt verecek

örgütsel stratejileri düzenlemekte; stratejileri gerçekleştirecek ve işleri uyumlaştıracak insan kaynaklarının ve parasal kaynakları bulmaktadır. Yönetim, işletme sorunlarının çözecek eylem planlarını tanımlamak ve işletmenin karşılaştığı çok değişik durumlara anlamlı yanıtlar bulma çabasıdır. Bilgi sistemleri, yöneticilerin bu görevlerini yerine getirmede yönetim teknolojileri durumundadır.

İşletmelerin varolan rekabet koşulları altında ayakta kalabilmeleri yeni ürünler piyasaya sürmelerine veya ürünlerinde yenilikler yapmalarına bağlıdır. Tüm bu işlemler de yönetimin sorumluluğu altındadır. Yönetim yeni bilgi ve bilgi sistemleriyle yenilikler yapabilmektedir.

Organizasyonların farklı seviyelerindeki yönetim rolleri ve kararları çeşitlilik göstermektedir. Üst yöneticiler, üretilecek ürün veya servisler hakkında stratejik kararlar verirken; orta kademe yöneticiler, üst yöneticilerin program ve planlarını yerine getirirler; alt kademedeki yöneticiler ise, işletmenin günlük aktivitelerini yerine getirmektedirler. Yönetimin tüm seviyelerinin yaratıcı olması, problemlere hızlı çözümler getirmesi beklenmektedir. Bunun içinde yönetimin her seviyesinde değişik bilgilere ve bilgi sistemlerine ihtiyaç duyulmaktadır.

- **Teknoloji:** Bilgi sistem teknolojisi değişiklikleri yöneticinin algılamasına yardımcı olan bir araçtır. Bilgi sistem teknolojisi; bilgisayar donanımı, yazılımı, depolama ve telekomünikasyon teknolojilerinden faydalanmaktadır.

Bilgisayar donanımı; giriş, işlem ve çıkış aktiviteleri için kullanılan fiziksel bir ekipmandır. Bu bilgisayar; işlem ünitesi, çeşitli giriş ve çıkış yapan üniteleri ve bu üniteleri birbirine bağlayan hatlardan oluşmaktadır.

Bilgisayar yazılımı; bilgi sisteminde bilgisayar donanımını kontrol eden ayrıntılı programlardır.

Depolama teknolojisi; hem veri saklamak için manyetik veya optik disk ve

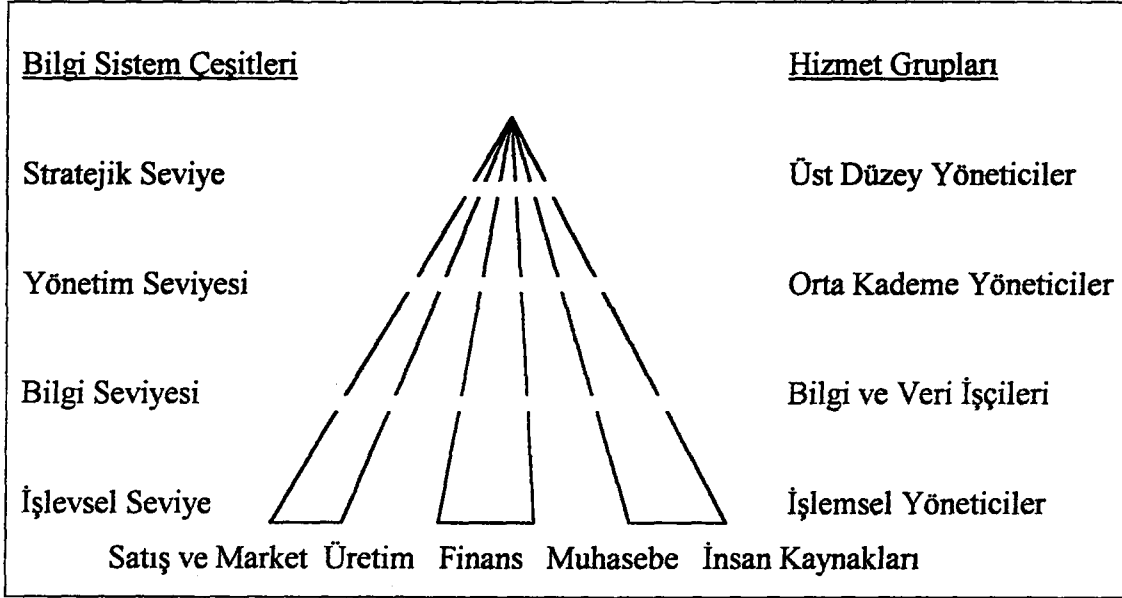
teyp gibi fiziksel medyadan, hem de bu fiziksel depolama medyasında veri organizasyonunu içeren yazılımdan oluşmaktadır.

Telekomünikasyon teknolojisi; fiziksel cihazlar, yazılım ve bir konumdan diğerine veri taşıyan hatları içermektedir. Bilgisayarlar ve telekomünikasyon araçları ses, veri, imaj, görüntü, resim, video paylaşımı için uluslararası ağlara da bağlanabilmeyi sağlamaktadır.

İşletmelerde farklı organizasyonel seviyelere hizmet veren dört tip bilgi sistemi vardır. Bunlar; Stratejik Seviye, Yönetim Seviyesi, Bilgi Seviyesi ve İşlevsel Seviyedir. Stratejik seviye üst düzey yöneticilere; Yönetim Seviyesi orta kademe yöneticilere; Bilgi Seviyesi bilgi ve veri işçilerine; İşlevsel Seviye ise, işlemsel yöneticiler hizmet vermektedir.²⁷

İşlemsel Seviye Sistemleri, işlemsel yöneticileri destekler ve organizasyonun satışları, para depozitleri, kredi kartları ve fabrikadaki malzemenin temel akışı gibi olağan ve temel işlevlerini yürüten bilgi sistemleridir. Bu seviyede sistemlerin temel amacı rutin sorulara cevap vermek ve organizasyonun muamelelerinin kayıtlarını tutmaktır. İşlemsel seviye sistemlerine bankamatikler veya tüm gün çalışma sürelerini tutan sistemler örnek olarak gösterilebilmektedir.

²⁷ Karahoca, a.g.e., s:15



Kaynak: Dilek Karahoca ve Adem Karahoca, *Yönetim Bilişim Sistemi Ve Uygulamaları*, İstanbul: Beta Basım , 1998,s:20

Şekil 3: Bilgi Sistem Çeşitleri

Bilgi seviyesi sistemleri, organizasyondaki bilgi ve veri işçilerini destekleyen bilgi sistemleridir. Bilgi seviye sistemleri bir işletmenin kırtasiye işlerini kontrolüne ve yeni bilgilerin işe entegre edilmesine yardımcı olmaktadır. Bilgi seviye sistemleri özellikle iş istasyonları yapısında ve ofis sistemlerinde en hızlı gelişen uygulamalardır.²⁸

Yönetim seviye sistemleri, organizasyondaki idari faaliyetleri destekleyen, kontrol eden, orta düzey yöneticilere hizmet veren bilgi sistemleridir.²⁹ Yönetim seviye sistemleri anlık raporlar yerine belli bir periyot için bilgi elde etmektedirler. Bazı yönetim seviye sistemleri rutin olmayan kararlar alabilmektedirler. Bilgiye açıkça gereksinimleri olmayan düşük yapıları kararlar verebilmektedirler. Bu sistemler genelde “ne eğer” sorusuna cevap verebilmektedirler.

Stratejik seviye sistemleri, üst düzey yöneticilere uzun dönemli planlama desteği sağlayan bilgi sistemleridir. Üst düzey yöneticilere işletme içi ve dış çevredeki stratejilerini belirlemede yardımcı olmaktadır. Genel prensipleri dış çevre değişikliklerine var olan organizasyon olanaklarıyla uyum sağlamaktır.

²⁸ Karahoca, a.g.e., s:20

²⁹ Demircan ve Moltay, a.g.e. ,s:7

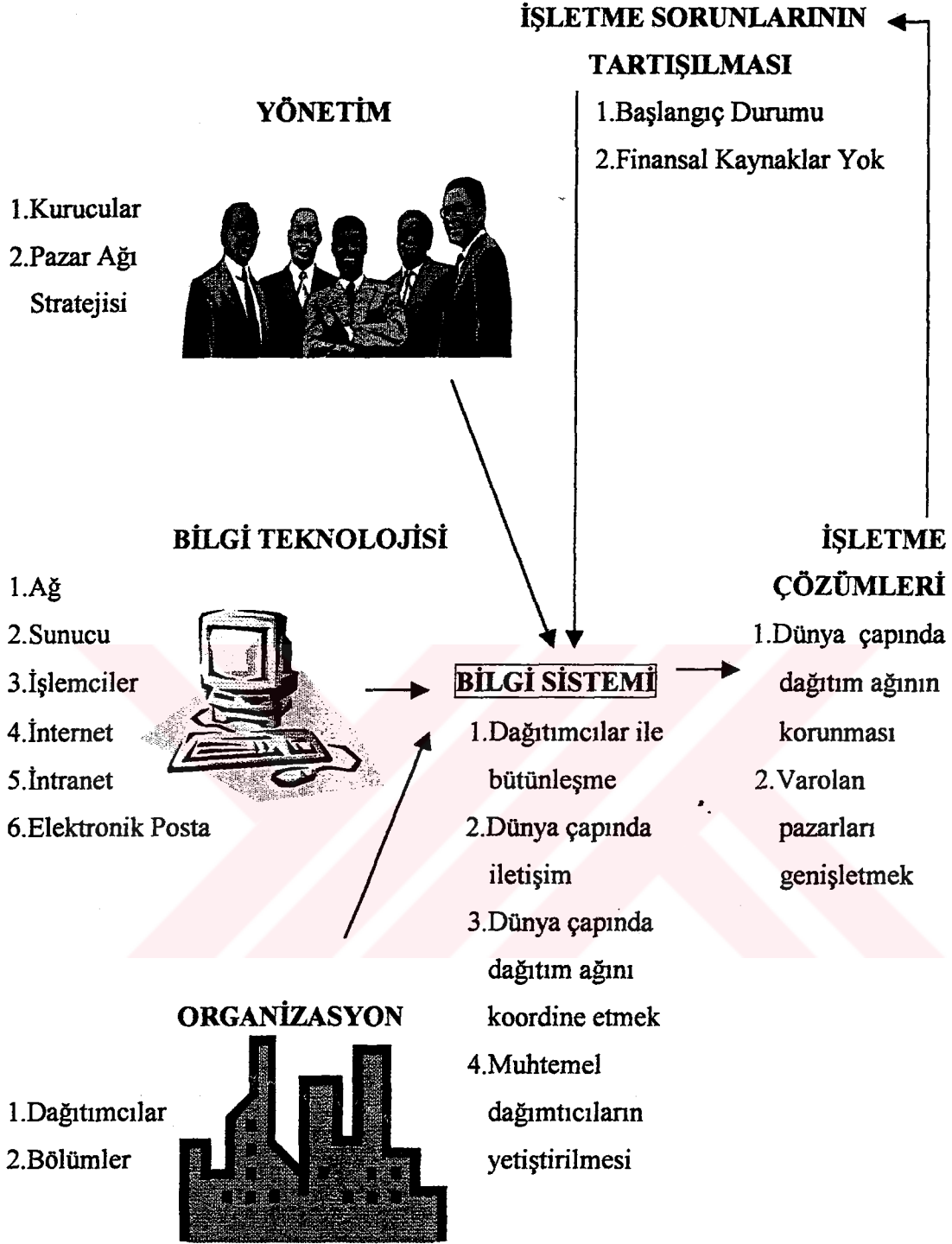
İşletmelerde bilgi sistemlerini kurmak, işletmek ve korumak bazı koşullar karşısında zorluklar çıkarmaktadır. İşletmelerinde karşı karşıya kaldıkları zorluklar beş başlık altında toplanmaktadır:³⁰

- Stratejik İş Zorluğu; İşletmelerin rekabetçi ve etkin bir organizasyon kurlmaları için bilgi sistemlerini kullanmaları: Teknolojide yaşanan değişim, günümüzde insanların ve işletmelerin yaşadığı değişimden daha hızlı olmaktadır. Bilgisayar donanım ve yazılımının gücü, işletmelerin teknoloji uygulama ve kullanma yeteneklerinden daha hızlı gelişmektedir. Günümüzde birçok işletmenin rekabet ortamında ayakta kalabilmesi için sürekli olarak kendisini yenilemesi gerekmektedir. Telekomünikasyonu basitleştirmek, gereksiz işleri elemek ve değerini kaybetmiş örgüt yapılarından kurtulmak için, işletmelerin bilgi sistemlerini kullanmaya ihtiyaçları vardır. İşletmeler sadece kullandıkları teknolojiyle yetinip yenilik yapmıyorlarsa bilgi sistemlerini etkin kullanmamaktadırlar.
- Küreselleşme Zorluğu; İşletmelerin küresel ekonominin gereklerini yerine getirmeleri için bilgi sistemlerini kullanmaları: Uluslararası ticaret ve ekonominin baskıları birçok farklı ülkede hem üretim hem de satış yapma etkinliğini destekleyebilecek bilgi sistemlerine ihtiyaç yaratmaktadır. Çok uluslu entegre bilgi sistemlerini geliştirmek için işletmeler küresel donanım, yazılım ve iletişim standartları oluşturmak ve her kültürde işe yarayan muhasebe ve raporlama yapıları yaratmak zorundadır.
- Bilgi Mimarisi Zorluğu; İşletmelerin amaçlarını destekleyecek bir bilgi mimarisi oluşturmaları: Bilgi sistemleri yeni iş yapma koşulları önerirlerse de işletmeler kendi amaçlarının gerçekleşmesini sağlayacak bilgi sistemlerini kullanmaları gerekmektedir. Bazı işletmeler, dağınık ve birbirleriyle uyumlu olmayan donanım, yazılım, telekomünikasyon ağları ve bilgi sistemleri yüzünden felce uğradıklarından amaçlarına ulaşamamaktadırlar. Bu bilgi adalarını uyumlu bir mimari içerisinde bütünleştirmek gerekmektedir.

³⁰ Karahoca, a.g.e., s:45

- Bilgi Sistemlerine Yatırım Yapma Zorunluluğu; İşletmeler bilgi sistemlerinin iş değerini karşılayabilmeleri: Güçlü ucuz bilgisayarların geliştirilmesi bir teknoloji sorunundan çok günümüz işletmeleri için bir yönetim sorunu olmaktadır. İşletmelerin rekabet üstünlüğü sağlamak için kullandıkları bilgi sistemlerini için yaptıkları harcamaların geri dönüşümünü sağlamaları işletmelerin önemli kaygıları arasında yer almaktadır.
- Sorumluluk ve Denetim Zorluğu; İşletmelerin insanların denetleyip anlayabildikleri bilgi sistemlerini tasarlayabilmeleri ve bu sistemlerin ahlaki ve sorumluluk anlayışı içerisinde kullanılabilmesi: Bilgi sistemleri iş hayatında, devlette ve günlük hayatta o kadar önemli bir yer tutmaktadırlar ki; işletmeler sistemlerin güvenli ve güvenilir olduklarından emin olmak zorundadırlar. Hata yapan veya kötü işleyen, istenilen şekilde çalışmayan, insanları kolaylıkla anlayıp kullanamadıkları, denetimin çalışmadığı ya da yanlış sinyal gönderen sistemler işletmeleri bir felakete doğru sürükleyebilmektedirler.

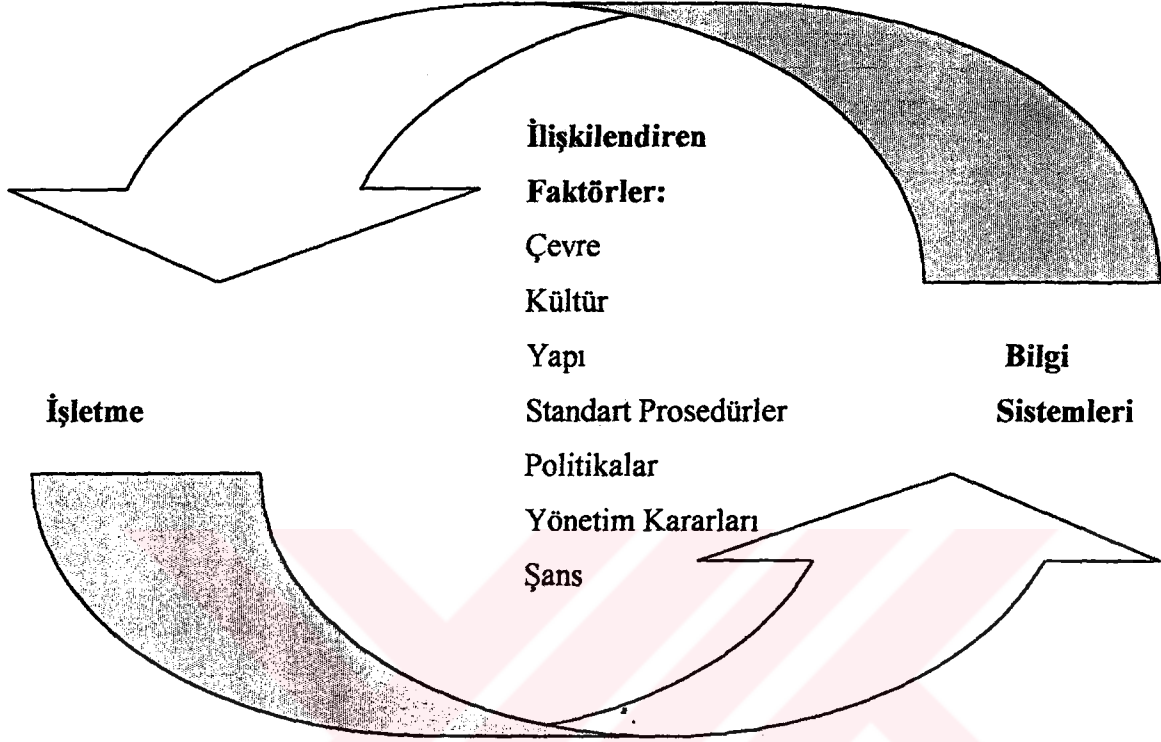
Bilgi sistemlerinin istenilen şekilde çalışabilecek ve insanların denetleyebilecek şekilde tasarlanmaları gerekmektedir. Bilgi sistemleri kurulurken ve kullanılırken işletmenin ticari amaçları yanında sağlık, güvenlik, iş güvenliği ve sosyal gereklilikler de gözetilmelidir.



Kaynak: Dilek Karahoca ve Adem Karahoca, *Yönetim Bilişim Sistemi Ve Uygulamaları*, İstanbul: Beta Basım, 1998, s:48

Şekil 4: Bilgi Sistemleri

Günümüzde bilgi sistemlerinin işletmeler üzerinde etkisi olmasının yanı sıra işletmelerinde bilgi sistemleri üzerinde etkisi yani, bilgi sistemleri ve işletmeler arasında birbirlerine ortak etkiler vardır.



Kaynak: Dilek Karahoca ve Adem Karahoca, *Yönetim Bilişim Sistemi Ve Uygulamaları*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 1998, s:99

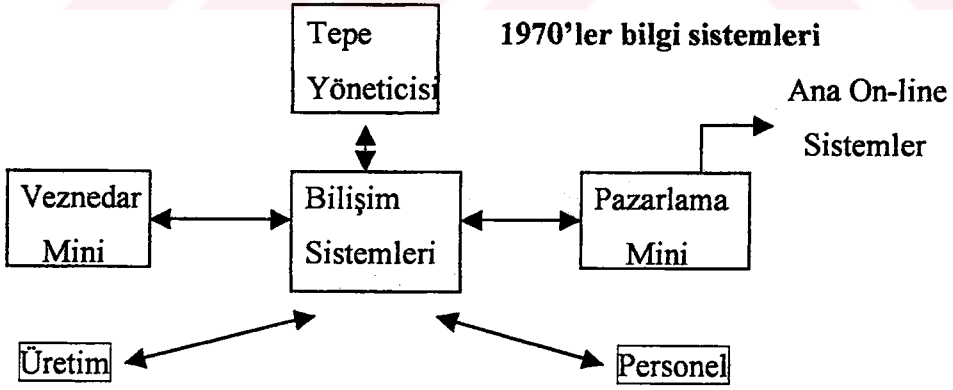
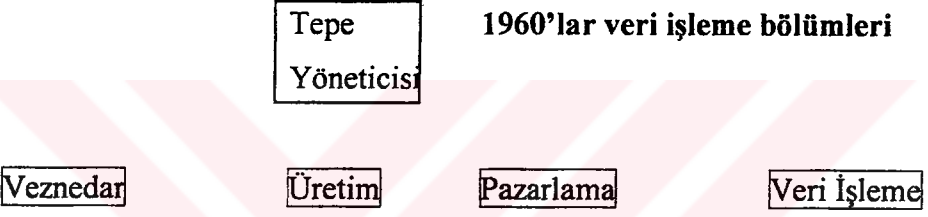
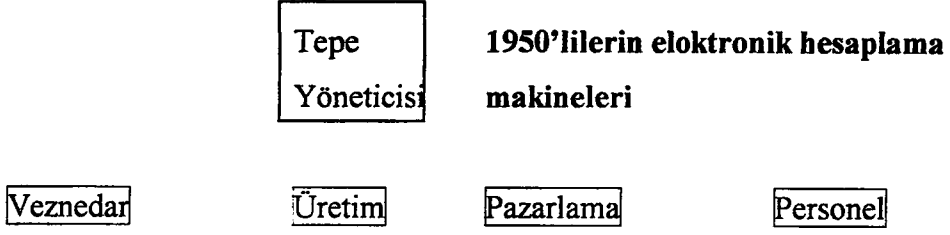
Şekil 5: İşletmelerle Bilgi Sistemleri Arasındaki İki Yönlü İlişki

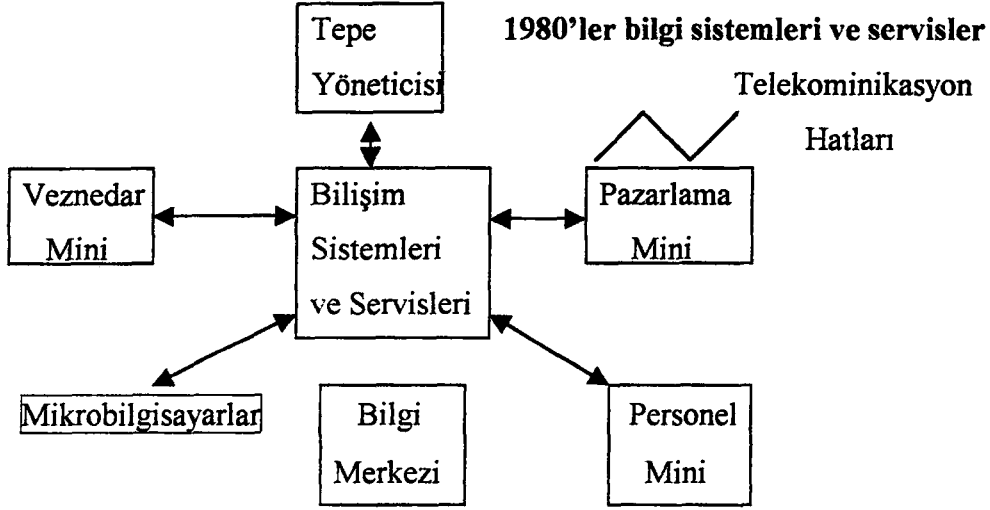
Bilgi sistemleri işletmenin içerisindeki grupların ihtiyaçlarının karşılanmak için işletmeye daha bütünleşiktir. Aynı zamanda işletmede yeni teknolojilerden yararlanabilmek için bilgi sistemlerini iyice bilmesi gerekmektedir. Bilgi sistemleri işletmeyi etkilerken, işletmede bilgi sistemlerinin tasarlanmasında etkili olmaktadır. İşletmelerin bilgi sistemlerine olan etkileri üç gruba ayrılmaktadır³¹:

- Bilgi teknolojisinin nasıl kullanılacağı ve işletmede nasıl rol oynayacağını kararı, işletmelerin bilgi sistemleri üzerindeki etkisini belirlemektedir. Bu tür değişiklikler işletmelerin teknik ve organizasyonel yapısındaki değişimlerin

³¹ Karahoca, a.g.e., s:118

gerçekleşmesine yardımcı olmaktadır.





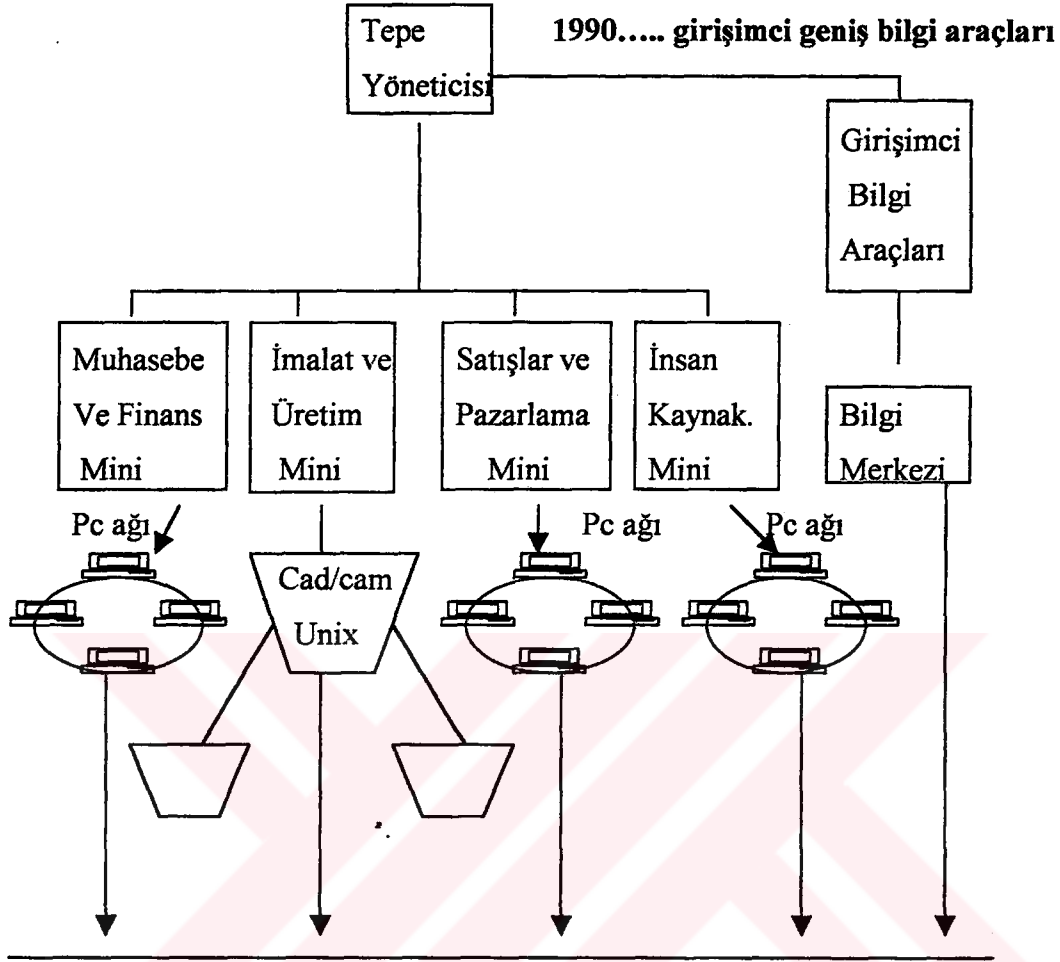
Kaynak: Dilek Karahoca ve Adem Karahoca, **Yönetim Bilişim Sistemi Ve Uygulamaları**, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 1998, s: 119

Şekil 6: İşletmelerde Bilgi Sisteminin Gelişimi

Sınırlı fonksiyonları bulunan “elektronik hesaplama makineleri” 1950’lerde kullanılmaktaydı. Merkezleşmiş mainframe bilgisayarları ana bina ve uzaktaki birçok siteye 1960’larda hizmet vermekteydi.

1970’lerde ise orta ölçekli mini bilgisayarlar bölümlerde veya kısımlarda kullanılmaya başlandı, ağ aracılığıyla merkez bağlantısı bulunmaktaydı. Masa üstü mikro bilgisayarlar bağlantısız olarak 1980’lerde ilk defa kullanılmaya başlandı; mini ve büyük makineler ağ üzerinden bağlantıları bulunmaktaydı.

1990’larda, işletmenin tamamına yayılan network sistemi ortaya çıktı. Bu sistem büyük merkezi mainframe bilgiyi depolamakta, yüzlerce küçük lokal ağa ve masa üstlerine bilginin akışını kontrol etmektedir.



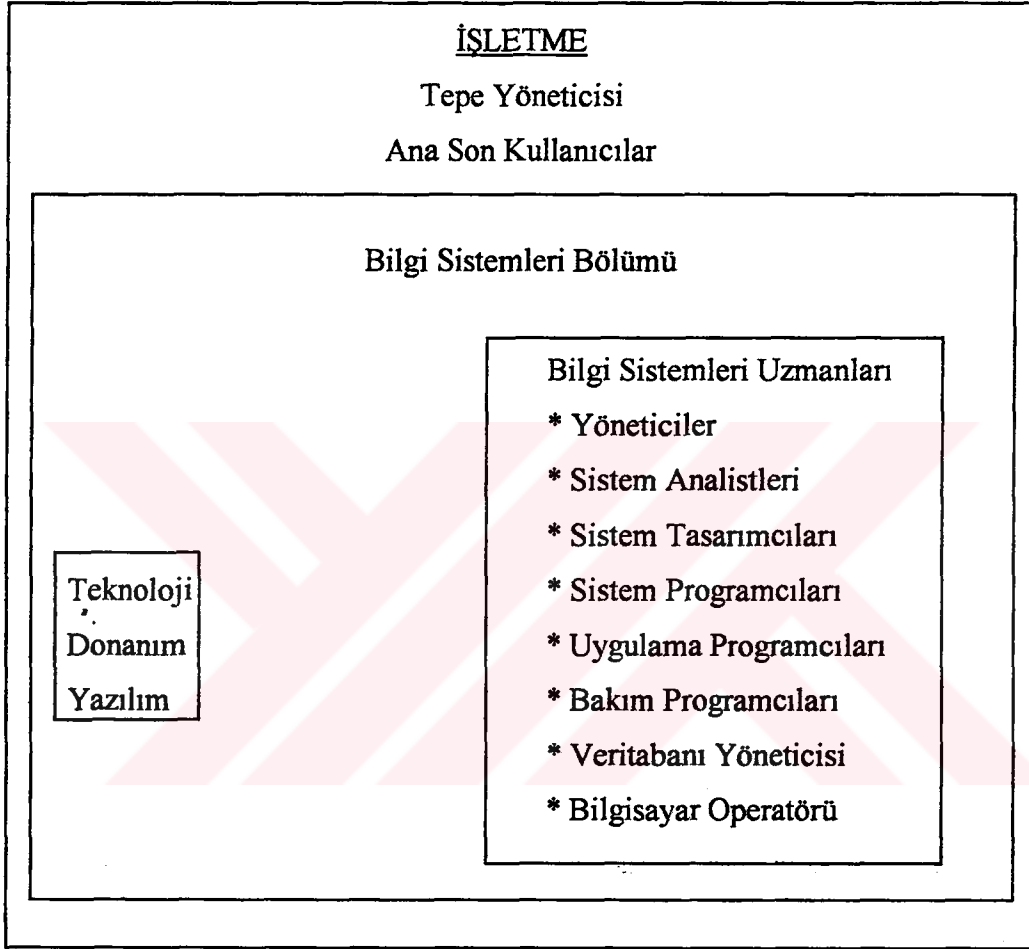
Kaynak: Dilek Karahoca ve Adem Karahoca, *Yönetim Bilişim Sistemi Ve Uygulamaları*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 1998, s:119

Şekil 7: 1990'lardan İtibaren İşletmelerin Bilgi Mimarileri

- İşletmelerin bilgi sistemlerine etkilerinden bir diğeri ise; işletmedeki bilgi sistemlerini kimin tasarlayacağı, inşa edeceği ve ilgili operasyonları yürüteceğidir. Bilgi sistemlerinin uzmanlaşmış organizasyonel alt birimlere, bilgi uzmanlarına ve diğer destek gruplarına gereksinimi vardır. Yöneticiler bilgisayar paketleri hakkında anahtar kararları yaparlar; bu kararlar teknoloji hizmetlerinin nasıl verileceğini, kimin nasıl ve ne zaman vereceğini belirlemektedir.

Bilgisayar paketi üç ayrı elemandan meydana gelmiştir. Birincisi yapısal organizasyonel bir birim olan bilgi sistem bölümüdür. İkincisini oluşturan ise

programcı, sistem analist, proje liderleri, bilgi sistem yöneticileri gibi uzmanlardır. Ayrıca, donanım satıcı ve üreticileri, yazılım firmaları, danışmanlar günlük veya uzun dönemli çalışmalara katılabilirler. Bilgi sistemlerinin üçüncü elemanı ise teknolojinin kendisi olup , hem yazılım hem de donanımı içermektedir.



Kaynak: Dilek Karahoca ve Adem Karahoca, *Yönetim Bilişim Sistemi Ve Uygulamaları*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 1998, s:120

Şekil 8: Bilgisayar Paketi

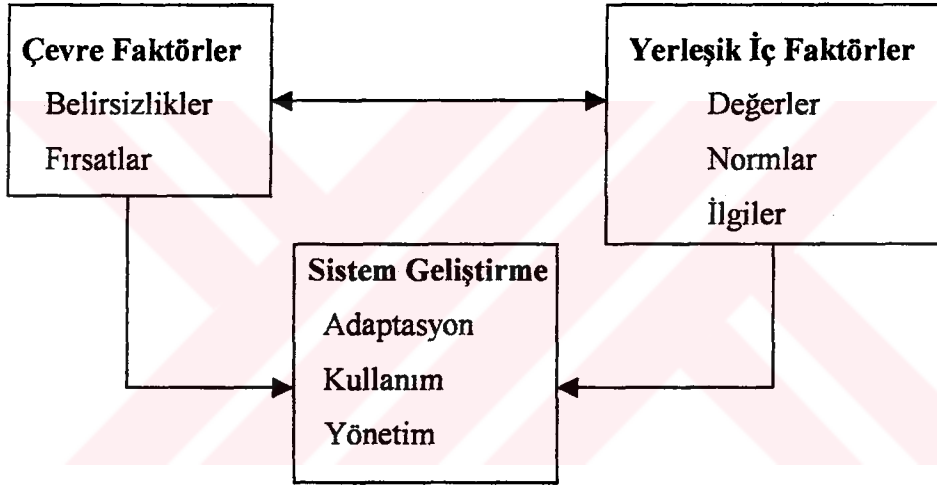
Günümüz işletmesinde bilgi sistemleri bölümleri işletmelerin değişimleri en kuvvetli izleyen parçasını oluşturmakta olup; yeni iş stratejileri ve yeni bilgi tabanlı ürünler önerir, işletmede teknolojinin geliştirilmesi ve değişimin planlamasını yapmaktadır.

Bilgi sistem bölümlerinin boyutu ve işletme içindeki rolü işletmenin

büyüklüğüyle doğru orantılıdır.

- Yöneticiler bilgi sistemlerinin inşa için, genel ve özel mantıklar geliştirmişlerdir. Yöneticiler sistemleri öncelikle ekonomik kazanç yani; daha iyi servis, çalışma ortamını başarmak için kullanmaktadırlar. Bilgi sistemlerinin her hangi bir işletmedeki etkisi yöneticilerin karar verme biçimleri ile ilgilidir.

İşletmelerin bilgi sistemleri kullanma istekleri iki gruba ayrılmaktadır. Bunlar dış çevre faktörü ve yerleşik iç faktörlerdir.



Kaynak: Dilek Karahoca ve Adem Karahoca, *Yönetim Bilişim Sistemi Ve Uygulamaları*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 1998, s:121

Şekil 9: İşletmelerde Bilgi Sistemlerinin Kullanılmasını Etkileyen Faktörler

Çevresel Faktörler işletmenin dışında ve bilgi sistemlerinin adaptasyon ve tasarımına etki eden faktörlerdir. Bazı dış çevre faktörleri işçi ve diğer kaynakların maliyetlerini artırmaktadır. Bunlara örnek olarak diğer işletmelerin rekabeti ve kanunlardaki değişiklikler verilebilmektedir. Genelde çevresel zorlamalar olarak düşünülse de aynı zamanda hem çevre hem de işletmeler için fırsatlar; yeni teknolojiler, yeni sermaye kaynakları, yeni ürün geliştirmeye prosesleri, rakibin alaşağı olması veya özel ürünlere talebi artıran yeni bir hükümet programı, oluşturabilmektedirler.

Yerleşik iş faktörler; işletmenin içinde ve bilgi sistemlerinin adaptasyon ve tasarımına etki eden faktörlerdir. Stratejik açıdan önemi, işi yönlendiren değerleri, normları, ilgi alanlarını içermesidir. Mesela üst yönetim daha sıkı bir envanter yönetimine ihtiyaç duyabilmekte ve bu amaçla envanter bilgi sistemi geliştirilmesine karar verebilmektedir. Sonuç sistem benimsenmekte, geliştirilmekte ve yerleşik nedenler için kullanılmaktadır.

İşletmenin bilgi sistemini etkilediği gibi bilgi sistemleride işletmeyi etkilemektedirler. Bilgi sistemlerinin işletmelere olan etkilerini araştırmacılar ikiye bölmüştür. Bazı araştırmacılar ekonomi, bazıları ise davranış yaklaşımını ele almışlardır. Ekonomik teori, davranış teorisi ve endüstri ötesi teori şu şekilde açıklanabilir:³²

- Ekonomik Teori: Ekonomik teori mikro ekonomik, iş maliyeti ve aracılık teorilerini kapsamaktadır.

Mikro ekonomik teori; bilgi sistemlerinin işletmeler üzerindeki etkisinin en yaygın teorisidir. Bilgi sistemleri; sermaye ve personelden bağımsız olarak üretimin bir faktörü haline gelmektedir. Bilgi sistem teknolojisinin maliyetinin düşüşü, işgücü maliyetlerini arttırmıştır. Bilgi sistemlerinde meydana gelen değişimler; ürün fonksiyonlarından elle yapılan aktiviteleri öncelikle otomatikleştirmiş veya daha elverişli hale getirmiş, işin nasıl başarılıcağında yeni fikirlerin çıkışında bütünüyle içe yönelik ürün fonksiyonlarını değiştirmiştir. Bilgi sistemleriyle daha az işgücü ve sermayeyle aynı çıktılar elde edilebilmektedir. Mikro ekonomi teorisinde bilgi sistemleri orta kademe yöneticilerle onların altında çalışan vasıfsız işçilerin sayısını azaltmıştır.

İş maliyeti teorisi; işletmenin kendi ürünlerini işletme dışında yaptırma maliyeti üzerine kurulmuştur. Bu maliyetler iş maliyeti ile ilgilidir. İş maliyeti fiziksel sistemlerdeki sürtünmeye eşdeğerdir. İşletmeler ve kişiler iş

³² Karahoca, a.g.e., s:122-125

maliyetlerini optimize etme uğraşındadırlar. Koordinasyon maliyetleri nedeniyle pazarlamayı kullanmak pahalıdır. Bilgi sistemleri, işletmelere pazarlama maliyetini düşürmelerinde yardım edebilmektedir. Bunu dış sağlayıcılarla anlaşma yaparak oluşturmaktadır. Firmaların boyutu (çalışan sayısı ile belirlenen) sabit kalır veya artan gelire artabilmektedir. İş maliyetlerini azaltmak için işletme boyutu küçültülmeli ve çeşitli ürünler başka yerlere yaptırılmalıdır.

Aracılık teorisinde; işletmeler bakış açısı olarak kendi ilgi alanlarında birleşmekten ziyade, varlıklarının karını daha da arttırmak isterler. Prensip olarak işletmeleri çalıştıranları, çalışanların (aracılardan) işin icrasında veya onların tarafında ve çalışanlara bazı kararlarda sorumluluk vermektedirler. Bununla beraber çalışanlar kararlı bir takibe ve yönetime ihtiyaç duyar aksi halde çalışan izlenmezse başka işlerin peşine düşebilmektedir. Bu etken, çalışanların maliyeti veya yönetim maliyetini ortaya çıkartmaktadır. İşletmeler boyut ve çalışma alanında geliştikçe daha fazla çalışan ile çalışacaklarından bu çalışanları izlemenin, takip etmenin maliyeti artacaktır. İş sahipleri güvenilmez çalışanlara daha çok direktif vermelidirler.

Bilgi sistemleri, bilgi elde etme ve değerlendirme maliyetlerindeki sağladığı azalma ile orta kademe yönetici ve büro çalışanlarında izin verdiği azalma ile tüm yönetim maliyetlerini düşürmektedir. Uygun koşullar altında bilgi sistemleri büyük işletmelere küçük işletmelerin sahip olduğu çeviklik ve esnekliği sağlayabilmektedirler.

Makinelerde bilgisayar kontrolü ve elektronik sermaye transferi küçük işletmelere dev işletmelerin kalitesini, kararlılığını ve etkinliğini yakalama fırsatı vermektedir.

- **Davranış Teorisi:** Davranış teorisi karar ve kontrol teorisi ile sosyolojik teorisini kapsamaktadır.

Karar ve kontrol teorisinde, işletmenin fonksiyonu belirsizlik ortamında karar

vermektedir. Teoriye göre; yöneticiler hiçbir zaman tüm bilgiye sahip olmamalarının yanı sıra tüm alternatifleride istedikleri kadar etraflıca düşünemezler. İşletmeler; belirsizliği ortadan kaldıran ve yaşamı sürdürmeyi amaçlayan karar verme yapılarıdır. Karar vericiler için bilginin akışının rutinlerine hayati olarak bağlıdırlar. Çünkü hiyerarşideki en alt grup olan kişilerin karar vermek için bilgiye ihtiyacı yoktur, işletme merkezi bir bilgi takip süreciyle karar vermelidir. Orta üstü yöneticiler bilgiyi toplamalı, analiz edip tepe yönetime sunmalıdırlar. Bu döngüde tepe yöneticiler orta kademe yöneticilere ihtiyaç duyarlar: çünkü orta kademe daha alt gruplarla sıkı temas halindedir. Alt kademe çalışanlar tepe yönetim tarafından belirlenen işlem prosedürlerine uyarlar. Eğer durum işletmenin stratejilerine uymazsa tepe yönetim tekrar karar vermelidir. İşletme piramidi otorite ve sorumluluğun arttığı bir yapıya sahiptir.

Teorik olarak bilgi sistemi; bu yapıyı bilgi sistemi maliyetlerini düşürerek ve bilgi yollarını yaygınlaştırarak değiştirebilmektedir. Bilgi sistemleri işlem birimlerinde tepe yöneticilere bilgiyi direkt taşıyabilmektedir. Böylece orta kademe ve onların büro çalışanları elimine edilmiş olmaktadır. Bilgi sistemleri tepe yöneticilerle alt birimler arasında orta kademe yöneticilere elimine ederek ağla iletişim kurabilmektedir. Alternatif olarak bilgi sistemleri işletmenin alt kademelerinde çalışanlara bilginin dağıtılmasında, onların kendi karar tabanlarında eldeki uzman bilgi sistemleriyle yönetim karışmaksızın karar vermelerini sağlamaktır. Bilgi sistemi ile ilgili erken spekülasyonlar şunu göstermektedir; bilgisayarların karar verme ve bilgi toplama süreçlerine katkıları orta kademe yöneticilere duyulan ihtiyacı yok etmektedir.

Bilgi sistemlerinden önce organizasyon üçgen bir yapıya sahiptir ve karar verme üst kademe toplandırmaktadır. Bilgisayar teknolojisinin ortaya çıkışı ile organizasyon şeması ters bir T yapısına kavuşmuştur. Bilgisayarlaşma orta kademe yöneticilere daha fazla bilgi akışını sağlayacak ve orta kademe yöneticiler alt kademe yöneticilerin pek çok işini yapmaya başlayacaklardır.

Sosyolojik teori; kararsız çevrelerin üstesinden gelebilmek için kullanılan hiyerarşi ve bürokratik yapıların büyümesinde odaklanmaktadır. Sosyolojik teoriye göre; işletmeler hiyerarşik ve bürokratik yapılar ve standart davranış prosedürleri geliştirmekte ve bunları kararsız, sağlam olmayan çevreleri idare etmek için kullanılmaktadırlar. Bu tür işletmeler davranışlarını değişen çevre ile değiştirememektedir.

Sosyologlara göre bilgi sistemleri işletmeleri değiştirmek için bağımsız küçük bir etkiye sahiptir. Yöneticiler her zaman daha iyi yerleşik kurallar ve stratejileri peşindedir. Eğer bilgi sistemleri var olan rutin ve alt üniteleri tehdit ediyorsa onu reddederler. Bilgi sistemleri işletmelerin hayatlarını devam ettirmelerine küçük bir katkı yapar ve uygun bir zamanda pek çok işletme çökmektedirler. Değişim, sistemler etrafında oluşan yeni şirket yapılarıyla gelir ve yeni teknolojiler uygulanır. Bu yeni işletmeler yaşlı, bürokratik bir hal almaktadırlar.

Sosyolojik görüş, insanların ve işletmelerin sisteme etki gücünü vurgular. İşletmedeki önemli gruplar tanımlanmakta, bilinçli veya bilinçsiz değişim çeşitleri organizasyon yapısında belirecektir. İşletmeler bilgi sistemlerinin alt ünitelerin, bölümlerin ve yöneticilerin gücüne katkı sağladığı için kullanılmaktadırlar. İşletmeler gücü merkezileştirme veya yaymayı kararlaştırabilirler.

- Endüstri Ötesi Teori: Endüstri ötesi (post-endüstriye) teorisyenlere göre; ilerlemiş endüstriyel ülkeler, yeni bir çeşit post-endüstriyel ekonomik ve topluluğa 1960'larda girdiler. Post-endüstriyel toplumda, hizmet sektörü ekonominin baskın kısmıdır. Hizmet sektörü kendi başına uzman bilgi çalışanlarını (bilim adamları, mühendisler ve bazı yöneticiler) ve veri işçilerini (sekreterler, muhasebeciler, satış elemanları) desteklemiştir. Post-endüstriyel global ekonomilerde, endüstriyel imalat düşük maaşlı ülkelere kaydırılırken, yüksek beceri gerektiren uzman bilgi tabanlı çalışmaların geliştirilmesi yüksek maaşlı gelişmekte olan veya gelişmiş ülkelerde olmuştur.

Post-endüstriyel teoriye göre, bir post-endüstriyel topluma dönüşüm organizasyonel yapıdaki değişimin miras bırakımıyla verilmektedir. Otorite bilgiye ve uzmanlığa; formal pozisyondan fazla güvenir, işletmelerin şekli basıklaştırılma, profesyonel yöneticiler kendi hallerine bırakılma eğiliminde olmalıdır; karar verme dağıtılmalı, uzman bilgi ve bilgi daha geniş alanlara yayılmalıdır.

Bilgi sistemi ağ yapılı işletmelere, profesyonel grupların bir görevini yerine getirmek için bir araya geldiklerinde bilgi sisteminin görevi liderlik yapmak olmalıdır. Görev başarıldıktan sonra bireyler diğer görevlerine katılmaktadırlar. Büro çalışanlarının sayısı azaltılmıştır; çünkü, profesyoneller taşınabilir ofislerini diz üstü bilgisayarlarında taşımaktadırlar ve güçlü global ağlara bağlanabilmektedirler. İşletmeler sanal organizasyonlar gibi operasyonda bulunabilmektedirler; yani coğrafik konuma bağlı kalınmaksızın uzman bilgi ve bilgi aktarılabilmektedir.

Günümüzdeki bilgi sistemleri ve işletmelerdeki değişiklikler post-endüstriyel teoriler üzerine geliştirilmektedir; işletmeler daha basık ve daha yatay olmaktadır. Orta kademe yöneticilerin düşürülmesi ile kalınmamakta; aynı zamanda geleneksel fonksiyonel bölümlerin yerine işletme işlemleri yeniden şekillendirilmektedir.

Endüstri ötesi teori; kültürel ve politik teorilerini kapsamaktadır. Kültürel teoriye göre; bilgi sistemi işletmenin kültürüne uymalıdır veya adapte edilmelidir. Örneğin Ford'da firmanın birincil aktivitesi otolar üretmektir veya IBM'in daha büyük mainframeler yapmaktır. Bu varsayımlar nadiren çalışanlarla tartışılır, çalışanlar aksi bir varsayımda bulunurlarsa toplum dışında bırakılmaktadırlar. Varsayımlar gerçeklerle uyuşmazsa kültürün üyeleri gerçeği bulmaya veya kültüre uyan yeni yapılar bulmaya çalışmaktadırlar. Herhangi bir kültürü destekleyen işletmelerin tükenmesi sonucunda kültür değişmektedir. Radikal gruplar kontrolü ele geçirdiklerinde kültürel varsayımlar değişmektedir.

Bilgi sistemleri organizasyonel kültürü ya tehdit eder ya da desteklemektedir. Mikrobilgisayarın ortaya çıkması ile, hem mainframe imalatçıları hem de müşterileri yeni teknolojinin tehdidi altına girmektedir. Diğer yanda ise, örneğin sigorta firmalarında bilgisayarın kullanılması ile maliyetler düşmüştür.

Politik teoriye göre; işletmeler uzmanlaşmış alt gruplara bölünmektedirler. Bu gruplar ise pazarlama, muhasebe ve üretimdir. Bu grupların farklı değerleri vardır ve kaynaklar için rekabet etmektedirler. Politik teori; bilgi sistemlerini, politik rekabetin işletmenin alt grupları içerisindeki yerini, politikalar, prosedürler ve işletme kaynakları açısından açıklamaktadır.

Bilgi sistemleri kaçınılmaz olmasının nedeni; işletmelerin politikalarının temelinde anahtar bir kaynağa erişmek olmasıdır. Erişilmek istenilen kaynaktan bilgisidir. Bilgi sistemleri işletmede kimin neyi, ne zaman, nerede ve nasıl yapacağını belirleyebilmektedir .

1.2.3.BİLGİ SİSTEMLERİ

Organizasyonların farklı seviyelerine karşılık gelen bilgi sistemleri bulunmaktadır. Bunlar;

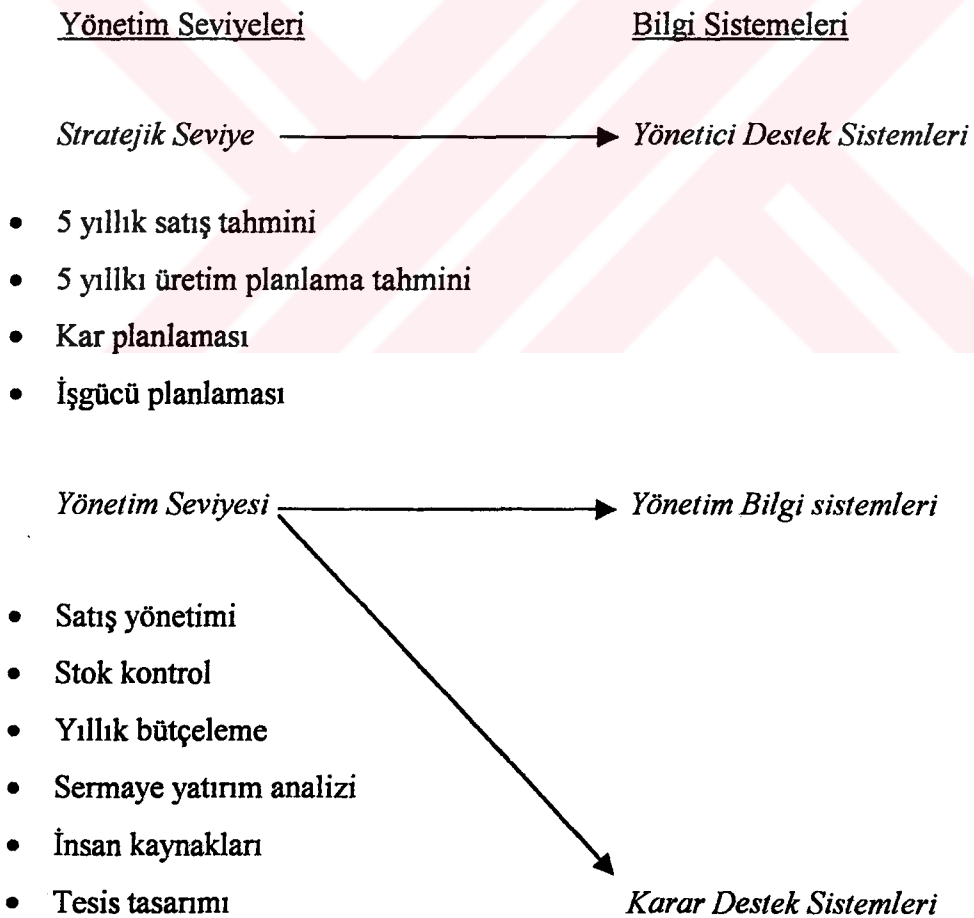
- İşlem süreç sistemleri
- Ofis otomasyonu sistemleri
- Bilgi işlem sistemleri
- Yönetim bilişim sistemleri
- Karar destek sistemleri
- Yönetici destek sistemleri
- Yapay zekaya dayalı bilgi sistemleridir.

Bilgi sistemleri, organizasyonun içerisinde farklı ihtiyaçlara göre farklılaşmaktadır. Hiçbir işletme veya organizasyon bilgi sistemlerini yukarıdaki isimler altında sınıflandıramaz, asıl olan bilgi sisteminin organizasyona verdiği

cevaptır. Bilgi sistemleri tasarlanırken ve bir işletme için kurulurken soyut bir merkez tarafından adlandırılır, bu merkez işletmenin ihtiyaçlarıdır. İşletmenin ihtiyaçları, bilgi sistemini kendi sorunlarına göre yapılandırır ve bunun sonucunda yukarıdaki bilgi sistemlerinden biri kurulmaktadır.

Bilgi sistemlerinin bir tanesi çalışmaya başladığında ötekisinin işi bitmemiştir. Hepsi bir işletmede değişik seviyelerde fonksiyonel olarak çalıştırılmaktadır. Bu sistemlerin yaygın olarak kullanılması, gelişen yeni teknolojik donanım ve yazılımlarla daha etkin ve verimli bir şekilde devam etmektedir. Bu sistemler sürekli olarak birbirlerini desteklemektedir.³³

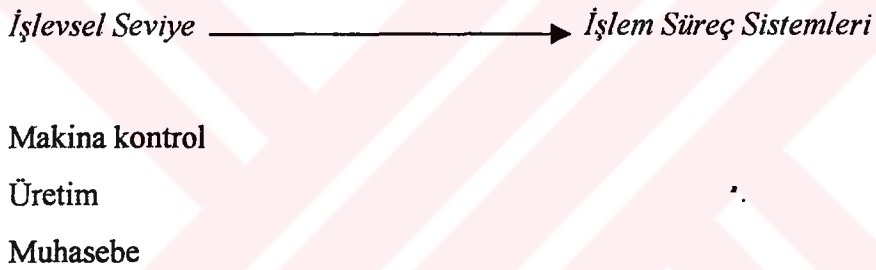
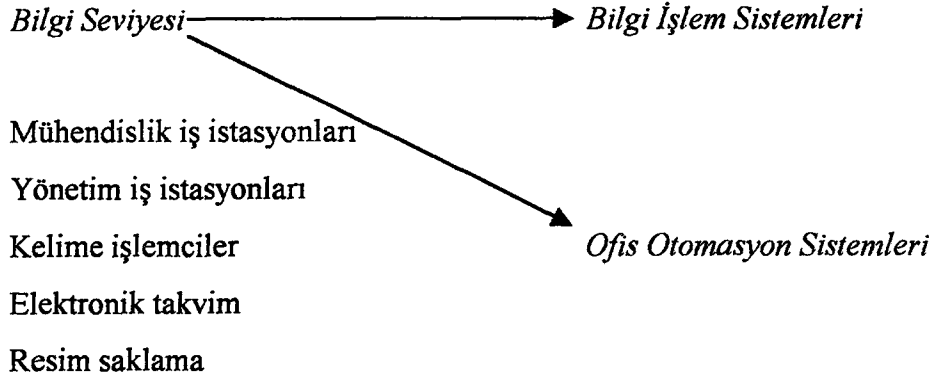
Bilgi Sistemleri Yönetim Seviyeleri³⁴



³³ Öztemel, a.g.e., s:1176

³⁴ Demircan ve Moltay, a.g.e. ,s:12

- Bölgesel satış analizi
- Üretim çizelgeleme
- Maliyet analizi
- Fiyatlandırma/Kar analizi



1.2.3.1. İşlem Süreç Sistemleri

Günlük olağan işler için kullanılan, işleri yürüten ve işlevsel seviye çalışanlarına hizmet sunan bilgi sistemine işlem süreç sistemi denir.³⁵ İşlem süreç sistemi, işletme organizasyonunun tabanında işleri yapanların kullandığı temel bir işletme bilgi sistemidir.³⁶ İşletmenin işlemsel seviyesine hizmet veren en basit sistem olan işlem süreç sistemleri, işlerin yönetilmesi için günlük kayıtlarını tutan bilgisayarlarla donatılmış sistemlerdir. Otellerdeki rezervasyon işlemleri, bordro programları, bankalardaki müşteri sistemleri bu sistemlere örnek oluşturmaktadır.

İşlem süreç sistemleri, bir organizasyonun işlemsel seviyesine hizmet vermektedirler; bu sistemleri genellikle düz işçiler, uzman işçiler, ustalar, usta

³⁵ Demircan ve Moltay, a.g.e., s:11

³⁶ Şahin, a.g.e., s:93

başları, şef yardımcıları, şefler, kasada oturanlar, sekreterler, tezgahtarlar ve benzeri çalışanlar kullanmaktadır. Bu tür işlemleri yapmak için özel bir uzmanlık gerekmez. Her şey kağıt üzerinde tanımlanmış demektir. Yapılan iş sadece bilgi ve verilerin otomatik olarak kullanılmasını sağlamaktır.

1950'li yıllardan beri bu sistemler çalışmaktadır. Etkin bir bilgi sistemi oluşturmak için bu altyapının mutlak olarak sağlıklı bir şekilde oluşturulması gerekmektedir. Çevreden gelen bilgiler sisteme alınır ve bu girdiler ilgili süreçler tarafından yorumlandıktan sonra çevreden gelen girdilere bir cevap oluşturulur. Parası olan müşterinin isteği üzerine eğer parası var ise, otomatik olarak onun telefon faturasının ödenmesi ve hesabından düşülmesi gibi bir örnek olayı açıklamak için verilebilmektedir.

Günümüzde teknolojik olarak artık verilerin bir noktadan diğerine mesafeden bağımsız olarak taşınması ve işlenmesi hiç problem olmamaktadır. İnternet bunun en güzel örneğidir. Yerel ağlar ile işletme bünyesinde geniş alan ağları ile coğrafi olarak uzak mesafelerde veri hareketleri izlenebilmektedir. Gelişmiş bilgisayarlar, onların işlem ve hafıza güçleri bu işlerin çok kısa sürede gerçekleştirilmesini mümkün kılmaktadır. Eğer işlem süreç sistemleri çalışmaz ise hem çevre ile bağlantı kesilir hem de diğer bilgi sistemlerine bilgi sağlanamaz. O nedenle bu sistemler, bilgi toplumunun temel taşlarından birisini oluşturmaktadırlar. Eğer bir toplum ilgili yerlerde etkin bir veri hareketi sistemi oluşturamamış ise bilgi toplumu olma özelliği yok demektir. Çünkü bu işin ucunda herhangi bir teknik ve fonksiyonel problem söz konusu değildir. Mali olarak da gerekli donanım ve yazılımın her geçen gün bedeli düşmektedir.³⁷

Her işletmenin, kullandığı bir veya birkaç işlem süreç sistemi bulunmaktadır. İşlem süreç sistemleri, dört ana konuya ayrılmaktadır. Bunlar; Satış/Pazarlama, Üretim, Finans/Muhasebe, İnsan Kaynaklarıdır. Ayrıca her işletmenin kullandığı, işletme yapısına özgü sistemler de bulunmaktadır. İşletmelerde kullanılan işlem süreç sistemleri çeşitlerini ve her birinin modülleri bulunmaktadır.

³⁷Öztemel, a.g.e., s:1177

İşlem Süreç Sistemleri ve Modülleri

Pazarlama

- Satış Yönetimi
- Pazar Araştırması
- Promosyon

Üretim

- Çizelgeleme
- Satınalma
- Mühendislik

Finans

- Bütçeleme
- Faturalama
- Maliyet Muhasebesi

İnsan Kaynakları

- Personel kayıtları
- Sendika ilişkileri
- Ücretlendirme³⁸

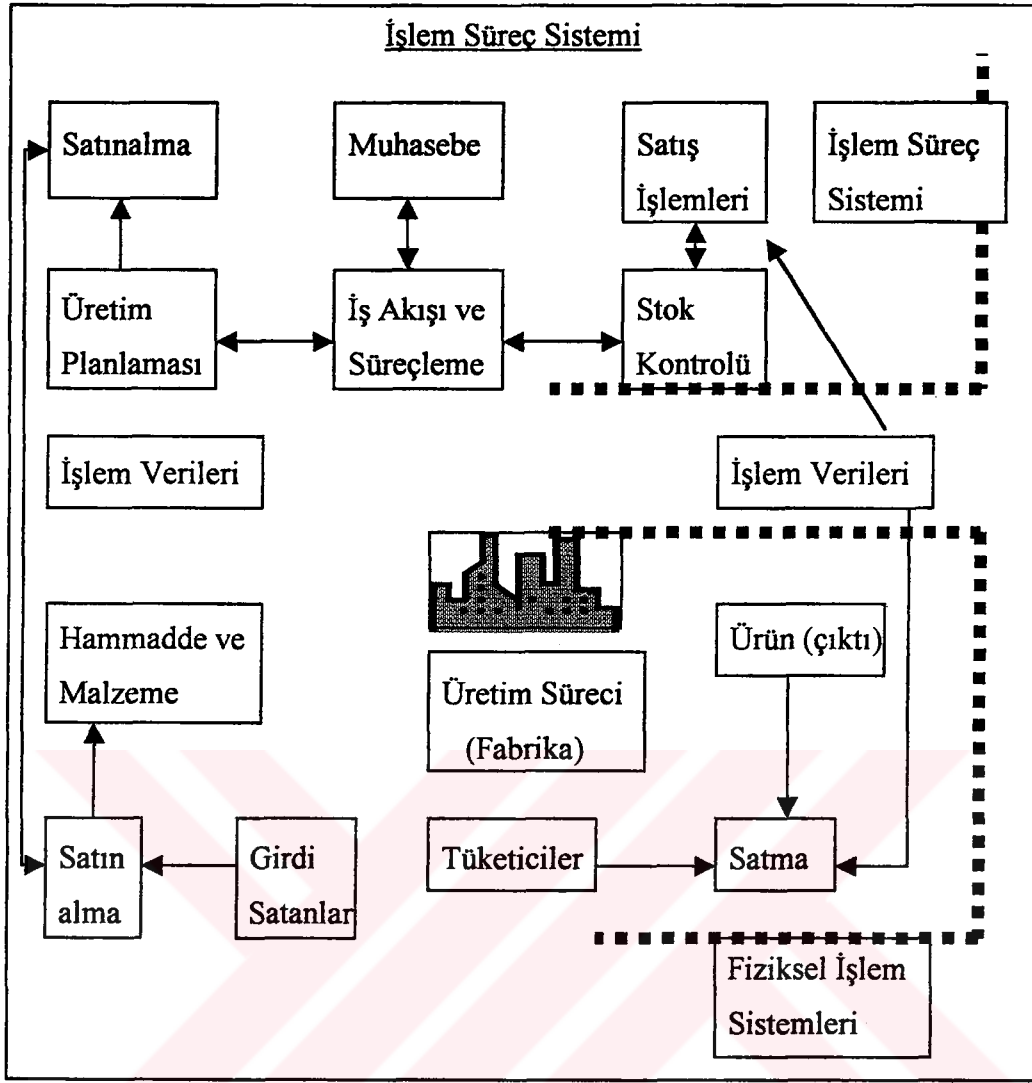
Modern işletmelerde işlem süreç sistemleri kesinlikle bulunmaktadır. Bu sistemler bir işletme için genellikle çok merkezidir. 1960'larda bilgisayar sistemi çalışmayan bir firmanın sadece birgün çalışabileceği hesaplanmıştır.³⁹ Günümüzde ise birkaç saatlik işlem süreci sisteminin hata vermesi bir işletmenin ve ona bağlı diğer işletmelerin ölümü olarak adlandırılabilir. Depo, fabrika yönetiminde işlem süreci sistemi iyi bir şekilde çalışmazsa, işletme çevreden hammaddeyi almada ya da işlenmiş ürünü dağıtmada başarısızlığa uğraması söz konusudur.

İşlem süreci sistemleri, organizasyonel mesaj işleme sistemleri olup, diğer bilgi sistemleri için ana bilgi üreticileridir. İşletmedeki fiziksel akış sırasında oluşan verilerin yakalanması, bilgisayar formlarına girişin yapılması, bilgi işlem yazılımlarına göre işlenmesi ve duruma göre ilgili yerlere iletilmesini işlem süreci sistemleri gerçekleştirmektedirler. Yöneticileri içerideki operasyonların durumu ve işletmenin dışarıdaki çevre ile ilgili ilişkileri hakkında bilgilendirmekte ve diğer bilgi sistemlerini yönetsel bilgi almayı kolaylaştıracak şekilde desteklemektedirler.⁴⁰

³⁸ Demircan ve Moltay, a.g.e., s:12

³⁹ Karahoca, a.g.e., s:27

⁴⁰ Şahin, a.g.e., s:95



Kaynak: Mehmet Şahin, Yönetim Bilgi Sistemi, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, 2000, s:95

Şekil 10: İşlem Süreç Sistemi

İşlem süreci sistemi döngüsünde, başlıca beş temel işlev bulunmaktadır. Bunlar sırasıyla;⁴¹

- Veri girişi
- Bilgi işlem
- Dosyalama ve veri tabanı oluşturma
- Belge ve rapor oluşturma
- Sorgulama kutuları oluşturmadır.

⁴¹ Şahin, a.g.e., s:95

Veri girişi işlevinde, fiziksel işlemler yapıldıkça oluşan veriler; doğrulanmakta, kodlanmakta ve ilgili oldukları dosyalara veya veri tabanlarına kaydedilmektedir. Bu işlemler yapılırken aynı zamanda otomatik olarak, bilgi işlem birimi de belgeleri ve raporları oluşturmaktadır. İşlem sũreç sistemleri tasarlanırken, çeşitli nedenlerle oluşan hataları dũzeltmek ve sistemden maksimum dũzeyde yararlanmak iřin, amaca uygun sorgu kutuları oluşturulmaktadır. Hataya yol ačan bir durumda, bilgisayarda ilgili sorgu kutusu oluşur ve kullanıcıya sorunun çũzũm seğenekleri sunmaktadır.

1.2.3.2.Ofis Otomasyonu Sistemleri

Bilgi toplumunun etkin bilgi sistemlerinden birisi de ofis otomasyon sistemleridir. Bu sistemler de bir işletmede operasyonel dũzeyde ofis işlerinde kullanılmaktadır. Bilgi toplumunda kağıtsız ofislerden bahsedilmektedir. Bu sistemlerin amacı; insana fazla yũk yũklemeden ofis işlemlerini bilgisayarlaştırmaktır. Kelime işlem programları, elektronik posta ve zamanlama (randevu) sistemleri gibi işlemlerin otomatik olarak geręekleřtiriliyor olması bu sistemlere ȳrnek olarak verilebilmektedir.

Ofis otomasyon sistemi; elektronik mesajları, dȳkũmanları ve diğer elektronik iletişimleri alan, depolayan ve ileten bilgisayar destekli metin sũreçleme, veri sũreçleme, telekominikasyon ve diğer bilgi sistem teknolojilerinden oluşan bir sistemdir.⁴² Ofis otomasyon sistemleri; veri işçilerinin (sekreterler, muhasebeciler, satış elemanları vb.) ofisteki verimliliklerini arttırmayı amaçlayarak (bir ofisin iletişim, koordinasyon ve aktivitelerini dũzenlenmesi) bilgi teknolojilerinin kullanılmasıdır.⁴³ Sistem; işletme içindeki ve işletmenin mũřteriler, aracı işletmeler, işletme dışındaki diğer işletmeler ile iletişim ve bilgi akışını sağlamaktadır.

Veri işçilerinin etkinliğini arttırmak işin tasarlanmış olan bu bilgi sistemi; kelime işlem sistemlerini, masa ũstũ basım sistemini, elektronik postayı, ses postasını, fakslamayı, imaj işlemi, elektronik konferans sistemini ve ofis destek

⁴² şahin, a.g.e.,s:104

⁴³Karahoca, a.g.e.,s:27

sistemlerini kapsamaktadır. Ofis otomasyon sistemleri; kelime işlem ve masa üstü basım sistemlerinden belgeleri kontrol etmekte yararlanmaktadır. Elektronik posta, ses postası, fakslama ve elektronik konferans sistemiyle iletişimi sağlamaktadır. Kelime işlemci sistemleri; belgeleri yaratan, görüntüleyen, biçimleyen ve yazıcıya gönderen yazılımlardır. Kelime işlem sistemleri ofis içerisinde en çok kullanılan bilgi teknolojilerindedir. Bunun nedeni; belge üretmek ofislerin temel işlevi olmasıdır. Masa üstü basım sistemi; profesyonel basım kalitesinde belgeleri üretmektedir.

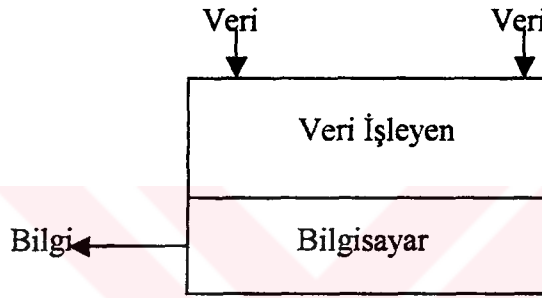
Günümüzde kağıt hareketi olmamakta, her işlem elektronik ortamda yapılabilmektedir. Mesela, bir malzeme isteği elektronik ortamda yapılmakta ve istenen malzeme alıcı ile görüşülmeden gelmektedir. İzin istekleri elektronik ortamda yapılmakta ve yöneticiyi görmeden izin talebi iletilmekte ve cevabı yine elektronik olarak gelmektedir. Dijital doküman ve dijital imza sayesinde kağıt üzerinde yapılan her türlü işlemi elektronik ortamda gerçekleştirmek mümkün olmaktadır. Bilgi sistemleri sayesinde eski bilgilere ulaşmak, ihtiyaç duyulan bilgilerin değişik yerlerden toplayıp elektronik ortamda derlemek hiç problem değildir. İstenen bilgi bir not, bir grafik, bir yazı, bir video filmi vs. olabilir. Bilgisayarın özelliklerini kullanarak bunlara ulaşmak zor değildir. Hatta 3-boyutlu resim işleme özelliklerini kullanarak üretilecek bir ürünün şeklini, boyutlarını, görüntüsünü, hiçbir yatırım yapmadan görmek değişik örnekler üzerinde çalışmalar yaparak en iyisini seçmek, bunları sanal gerçeklik teknolojisi ile potansiyel alıcılara göstererek onların arzularını da dikkate alarak en iyi çözümü üretmek mümkün olmaktadır.

Ofis otomasyonu teknolojilerini kullanmak bilgi toplumuna giden yolu açan önemli bir faktördür. Bilgi toplumunda bilgiyi hazırlayıp sunmak bilginin kendisi kadar önemlidir. Doğru bilgi doğru ve zamanında sunulmaz ise bir anlamı olmamaktadır⁴⁴. Elektronik ofis işlemleri kaçınılmazdır ve kesinlikle lüks olarak görülmemektedir. Bu tür sistemlerin başlangıç yatırımı biraz pahalı olsa da, daha sonra kendisinin kısa sürede amorti etmektedir. Çünkü etkin yönetim etkin üretimi oda etkin ve kaliteli servisi ortaya çıkartmakta kurumun pazarda şansı sürekli artmaktadır.

⁴⁴Öztemel, a. g. e, s: 1178

1.2.3.3.Bilgi İşlem Sistemleri

Bilgi işlem, bilgi altyapısını oluşturan teknolojiler olarak tanımlanmaktadır. Bilgiyi saklayan, işleyen ve ileten teknolojilerdir. Bir de buna bilginin değerlendirilmesi ve kullanılması eklenince bilgi işlem sistemi kavramının kapsamı ortaya çıkmaktadır. Bilgi işlem bir teknoloji, bilgi işlem sistemi ise bu teknolojiye algılama, karar verme gibi soyut faaliyetlerin eklenmesi ile ortaya çıkan bütüne verilen isimdir⁴⁵.



Şekil 11: Bilgi İşlem Sistemi

Ortaya ilk çıkan bilgi işlem sistemleri verileri toplayan ve belirli kurallara uyarak bunları işleyen Kayıt İşleme Sistemleri'dir. İlk olarak muhasebe uygulamaları için kullanılmışlardır. Bir odayı kaplayan, özel sistemlerle soğutulan bir anaçatı (mainframe) bilgisayar, aptal (dumb) terminallerden kendisine verilen bilgiyi işlemekte, kayıtları tutmakta ve raporları sunmaktaydı.⁴⁶ Kişisel bilgisayar ve istek/sunum teknolojilerinin gelişmesi ile birlikte bu tür sistemlerin hem maliyeti düşmüş, hem verimleri artmış, hem de kullanılabilirlikleri yükselmiştir. Günümüzde birçok temel iş faaliyetini bu tür sistemler yürütmektedir. Örnek olarak rezervasyon sistemleri, muhasebe sistemleri, bilgisayarlı alışveriş gibi kayıt tutulmasına dayanan sistemler verilebilmektedir.

⁴⁵ Demircan ve Moltay,a.g.e.,s:21

⁴⁶ Demircan ve Moltay,a.g.e.,s:22

Bu sistemlerin işletmeler açısından çok büyük stratejik önemi vardır. Öncelikle işi yapan bu sistemlerdir ve müşterinin karşısına bu sistemler çıkmaktadırlar. Eğer sistem başarılı ise müşteri tatmin olacaktır, başarısız bir sistem ise kaybedilmiş bir müşteri demektir. Stratejik öneme bir örnek olarak American Airlines'in geliştirdiği uçak rezervasyon sistemi verilebilir. Sistem tüm seyahat acentalarına dağıtılmış terminaller ve bunların bağlandığı merkezden oluşmakta ve acentaların rezervasyon için gerekli her tür bilgiye anında sahip olmalarını sağlamaktadır. American Airlines haricindeki havayolları da sistemin kapsamında olsalar da, menüler de ilk olarak American Airlines'in görünüyorsa yeterli bir kazanç oluşturmaktadır.⁴⁷

1.2.3.4. Yönetim Bilgi Sistemleri

Bilgi sistemlerinin gelişmesinde önemli bir aşama da yönetim bilgi sistemleridir. Yönetim Bilgi Sistemleri, kayıt işleme sistemlerinin depoladıkları verileri yöneticilere sunmayı, onların işine yarar hale getirmeyi amaçlayan sistemlerdir. İlk olarak depolanmış verileri grafiksel ya da istatistiksel ölçüler olarak sunan Veri İşleme Sistemleri olarak ortaya çıkmışlardır. Daha sonra Yönetim Bilgi Sistemi terimini ortaya çıkaran sistemler oluşmuştur. Bunlar veri işleme ile elde edilen verileri yöneticinin bilgi ihtiyaçlarına göre grupluyor ve anlamlı sonuçlar elde etmeye çalışıyorlardı. Bu işlerin yapılabilmesi için yöneticinin isteğine göre raporlar hazırlayan yönetim bilgi sistemleri departmanları kurulmuştur.⁴⁸

Yönetim bilgi sistemleri; bir işletmenin içerisinde daha çok yönetim seviyesinde kullanılmaktadır. Daha çok olağan, rutin bilgiler ile olağan dışı beklenmedik gelişmeler neticesinde oluşan bilgilerin yöneticilere rapor edilmesi amacı ile geliştirilmektedirler. Bu sistemler tamamen dahili bilgiler ile işletme içerisinde ne olup bittiğini ortaya koymak üzere geliştirilmiş raporlama sistemleridir. Genel olarak çevrede olup bitenler bu sistemlerin konusu değildir. Geleceğe yönelik herhangi bir fikir beyan etmemektedirler. Geçmiş ve mevcut bilgilerin raporlanmasını yapmaktadırlar. Genel olarak kuralları belirli, tanımlanmış ve yapısal

⁴⁷ Demircan ve Moltay, a.g.e., s:22

⁴⁸ Demircan ve Moltay, a.g.e., s:23

problemlere çözüm üretmek esastır. Planlama, kontrol, karar verme gibi yönetim fonksiyonlarını yerine getirmeleri için yöneticilere bilgi sağlamaktadırlar. O nedenle etkin bir yönetim bilgi sistemi için etkin bir elektronik veri hareketi sistemi gerekmektedir. Bu sistemler ile yöneticilere haftalık, aylık ve yıllık raporlar hazırlanır. Günlük işlemler elektronik veri hareketinin konusudur. Yöneticiler, yönetim bilgi sistemlerini kullanarak kendi raporlarını istedikleri şekilde de oluşturabilmektedirler.

Tamamen amaç, olanı rapor etmek olduğundan bu bilgi sistemlerinin analitik işlemler yapabilme özellikleri yoktur veya çok azdır. Daha çok orta ve üst düzey yöneticilerin kullandığı bu sistemler bilgi toplumunda kurumsal hayatın temel taşlarından birisidir. Çünkü ürünler her geçen gün küçülmekte, sayıları ve karmaşıklıkları giderek artmaktadır. Çok uluslu, çok bölgeli, değişik alanlarda hizmet veren, çok sayıda işçi çalıştıran, değişik birimlerden oluşmuş işletmelerin yöneticilerinin bu işletmelerde olup bitenleri belirleyebilmeleri, gidişatın seyrini takip edebilmeleri kolay değildir. Bilgi sistemlerinin yardımına ihtiyaçları vardır. Bilgi toplumunda bu imkanlardan yararlanmayan işletme veya yönetici düşünülemez. Yöneticinin kişisel yetenek ve becerileri, işletme üzerindeki kontrolü, bu sistemler sayesinde artmaktadır. Yönetici işlerini daha kısa zamanda bitirebilmekte ve firmanın geleceğini yönlendirmek için düşünme fırsatını yakalayabilmektedir. Bu sistemleri kullanmayan yöneticiler işlerin arasında boğulmakta isteklere zamanında cevap verememektedir. Bu da hem yönetimde kalitenin azalmasına hem de kabiliyetli yöneticilerin o ortamlarda barınamamalarına neden olmaktadır. Aynı şekilde bu kurumların mal ve hizmet üretimine yansımaktadır. Günümüzde ise böyle yönetici ve işletmelerin yaşamaları oldukça zordur. Çünkü günümüzde rakabet de bilgi kadar önemli bir faktördür.

Bir işletmede Yönetim Bilgi Sistemi tasarlanmadan ve kurulmadan, önce bazı soruların cevaplandırılması gerekmektedir. Bu sorular ise:⁴⁹

- İşletme yapısı nasıl bir bilgi organizasyonu olmalıdır?

⁴⁹ Sarıhan, a.g.e., s:200

- İşletme yönetimi için ne gibi bilgilere, ne zaman, nerede ve hangi biçimde gereksinim vardır?
- Gereksinme duyulan bu bilginin maliyeti nedir?
- Bilgi işleme sürecinde hangi veri ve bilgilere öncelik tanınmalıdır?
- Bilgileri sıralama, birleştirme, anlamlı biçimde işleme ve en kısa zamanda karar organlarının kullanımına sunma yöntemi nasıl olmalıdır?
- Dinamik bir yönetim için, gerekli denetim-geri besleme döngüsünün gereksinimleri nelerdir?
- Yönetim bilgi sisteminde değerlendirme ve kontrol ve düzeltme mekanizması nasıl işlemelidir?

Yönetim bilgi sistemi tasarlanırken uzun bir süreye ihtiyaç vardır. Yönetim bilgi sisteminin tasarımında işletmenin gelecekteki hedefleri, yani stratejik planları ve işletmenin değişen ihtiyaçları da göz önünde tutulmalıdır.

Yönetim bilgi sistemi'nin kurulması çalışmasında izlenecek adımları on başlık altında toplanmaktadır⁵⁰:

1. Sistem çalışma grubunun işlenmesi
2. Çalışma grubunun ve işletmenin amaçlarının belirlenmesi
3. İşletmeün bilgi gereksinimlerinin saptanması
4. Çalışma hedeflerinin ve programının düzenlenmesi
5. Mevcut bilgi sistemi süreçlerinin çözümlenmesi
6. Yeni düzenlenen sistemin işletim niteliklerini geliştirmesi
7. Geliştirilen yeni bilgi sisteminin tasarlanması
8. Yönetim bilgi sistemi açısından, bilgi işleme donatımını seçilmesi ve değerlendirilmesi
9. Yönetim bilgi sisteminin işletim prosedürlerinin ayrıntılı hale getirilmesi
10. Yeni yönetim bilgi sisteminin uygulanması

Bunlara ilaveten yönetim bilgi sistemini bütün işletme düzeyinde açıklayıcı

⁵⁰ Sarıhan, a.g.e., s:200

toplantıların ve eğitim seminerlerinin verilmesi ve gelişmelere göre yeni çözümlere ve tasarım çalışmalarının yapılması safhalarını uygulamak gerekmektedir. Çözümleme ve tasarım sistemin temel bölümlerinden biri olmak durumundadır. Zira sistem, içinde yer aldığı işletmeyle birlikte iç ve dış çevreden gelen değişimlere göre sürekli yenilenecektir.

Yönetim bilgi sisteminin başarısında; çalışma grubunun işletme içinden seçilmesi ve yönetim bilgi sistemini kullanacak yöneticilerin de sistem tasarımı çalışmalarına katılmasının rolü büyüktür.

Yönetim bilgi sistemi uygulamalarına ilişkin işletmeler birçok sorunla karşı karşıya kalmaktadırlar. Başarısızlığın temel nedenlerinden bir tanesi çok az sayıda bilgisayar destekli yönetim bilgi sistemi uygulamaya konulması; yürürlüğe konulanların çoğunluğu ise bekleneni vermekten çok uzak olmasıdır. Başka bir temel nedeni ise herşeyden önce yönetim bilgi sisteminin tasarımında temel alınan hatalı varsayımlardır. Bunlar beş ana başlık altında toplanmaktadır⁵¹:

- Birçok yöneticinin sıkıntı çektiği en önemli eksiklik işle ilgili bilginin yetersizliğidir.
- Yönetici arzuladığı bilgiye gereksinme duyar.
- Yöneticiye gereksinme duyduğu bilgi verildiğinde karar vermedeki başarısı artacaktır.
- Daha iyi haberleşme başarıyı artırır.
- Bir yöneticinin bilgi sisteminin işleyişini bilmesi gerekmez, sadece sistemi nasıl kullanacağını bilmesi yeterlidir.

Hatalı varsayımlar yanı sıra yönetim bilgi sisteminin başarısızlığına neden olan diğer etkenleri ise⁵²:

⁵¹ Ataç Soysal ve Nakit Seraslan ve Haluk Erkut ve Tekin Çetinkaya ve Kamil Atalar, **Bilgisayar Destekli Yönetim Sistemleri**, İstanbul: Mess,1989,s:38

⁵² Soysal ve Seraslan Erkut ve Çetinkaya ve Atalar, a.g.e.,s:39

- Yönetim bilgi sistemini kullanacak olan yöneticilerin tasarım ve geliştirme işine katılmamaları.
- Yönetim bilgi sistemi konusunda sağlam bir kuramın bulunmaması.
- Sistemin evrimsel bir gelişmeye tabi tutulmasının ihmal edilmesi.
- Sistemin donanımının iyi seçilmemiş olması.
- Sistem kurma çabalarının yönetici tarafından yeterli özenle yönetilmesi.
- Bütünleşik bir sistemin gerçekleştirilememesi .
- Kullanıcının (yöneticinin) bilgi alma-işleme-iletme açılarından yetersiz olması.
- Değişime karşı durgunluk.
- Geçerli eğitim eksikliği.
- Gerçekleştirilecek görevin boyutlarının bilinmesidir.

Belirtilmiş olan başarısızlık nedenlerinin ortadan kaldırılabilmesi için daha gelişmiş yönetim bilgi sisteminin işletmelerde kurulması gerekmektedir.

Geleneksel olarak satış, envanter ve üretim bilgilerinin karar veren kişilere hızlı bir şekilde aktarma yolu olan yönetim bilgi sistemi, bütün işletmeyle entegre oluncaya kadar genişlemelidir. Bilgi sistemleri görevler etrafında değil, sonuçlar etrafında organize olmalıdır. Gittikçe artan sayıda işletme, kaliteyi yükseltmek, maliyeti düşürmek ve gerek üretim gerekse hizmetteki çevrim sürelerini kısaltmak için daha fazla bilgi sistemlerinden yararlanmaktadır.⁵³

Yönetim bilgi sisteminin işletme için yararları yedi başlık altında toplanmaktadır⁵⁴:

- İşletmedeki operasyonel verimliliği arttırmaktadır. Operasyonel verimlilik, rutin işleri daha hızlı ve daha ucuza yapmaktır.
- Müşterilere daha iyi hizmet sunabilme imkanı yaratmaktadır. Özellikle bankacılık, turizm gibi hizmet sektöründe yönetim bilgi sistemleri sayesinde

⁵³ Sarıhan, a.g.e. , s:202

⁵⁴ Sarıhan, a.g.e. s:202-203

işlemler çok kısalmakta ve müşterilere bilgisayarlı sistemler yardımıyla daha iyi hizmetler sunulmaktadır.

- Bilgiye dayalı yeni ürün yaratma ve geliştirmede yardımcı olmaktadır. Günümüzde bilgi önemli bir üretim girdisi olduğu gibi, aynı zamanda özellikle hizmet sunulan sektörlerde kendisi de başlı başına bir ürün durumuna gelmiştir. Bilgi temelli ürünler üreten ve bilgi pazarlayan işletmelerde yönetim bilgi sisteminin önemi daha da artmaktadır.
- Rekabet üstünlüğü sağlamaktadır. Günümüzde bilgi en önemli rekabet unsurlarından biri durumuna gelmiştir. Bilgiyi en iyi şekilde işleyen ve üretime dönüştüren işletmeler rakiplerine göre önemli üstünlükler elde etmektedirler. Bu bilgiler üretilen ürünle ilgili olabileceği gibi, müşterilerle, pazarın genel durumuyla veya rakiplerle ilgili olabilmektedir.
- Pazardaki yeni fırsatları farketmeye veya yakalamaya imkan yaratmaktadır .
- Yönetim bilgi sisteminin uygulanmasıyla üst düzeyde stratejik planlama önem kazanacak ve yönetim hiyerarşisi azaldığı için, çalışanlarla üst düzey yönetimin koordinasyonu güçlenecektir. Sorunlara çözüm bulmak amacıyla çalışanlarla yüz yüze ilişkiler kurmak, bilgi aktarmak ve yapılan çalışmalarını değerlendirmek küçük işletmelerde mümkün olmakla birlikte büyük işletmelerde pek mümkün değildir. Bu durumda yöneticilerle çalışanlar arasında kopukluklar olması söz konusudur. Bu ise hem yönetici açısından, hem de çalışanların verimliliği açısından olumsuz bir etki yaratacaktır. Yönetim bilgi sistemi örgüt içindeki bilgi ve haberleşme imkanını arttırdığı için bu kopukluk önemli ölçüde giderilmiş olacaktır.
- Yönetim bilgi sistemi bir işletmede zaman ve emek tasarrufu sağlamanın yanı sıra, kurumsallaşma konusunda da önemli destek sağlamaktadır.

Bir işletmenin başarısının; iç ve dış çevredeki değişmelere karşı sağladığı uyum ve ortaya çıkan değişmelere karşında, yönetimin gereksinim duyduğu doğru, zamanlı ve anlamlı bilgiyi sağlayarak etkin karar alma faaliyetlerini gerçekleştirmesiyle ilgili olduğundan yönetim bilgi sistemlerinin bir işletme için çok önemlidir.

1.2.3.5.Karar Destek Sistemleri

Karar destek sistemleri hızla değişen belirsizliğin arttığı günümüz ortamlarında yönetim bilgi sistemlerinin aksine analitik yöntemleri kullanarak sadece olanı rapor etmek yerine yöneticilere karar vermede yardımcı olacak alternatif sonuçları sağlayabilecek ve kesin kuralları olmayan, yani yapısı bilinmeyen (yapısal olmayan) veya kısmen belirli problemlere çözüm üretmek üzere geliştirilmiş sistemlerdir.⁵⁵

Karar verme sürecinde yönetimi desteklemeyi hedefleyen bilgiyi üreterek sunan ve genellikle kullanımı çok kolay yazılımlar karar destek sistemleridir.

Bu sistemlerde yönetim seviyesine hizmet etmek için geliştirilmektedirler. Oldukça yoğun analitik analiz metodları kullanabilmektedirler. Kullanıcılar girdiler ve çıktılar üzerinde oynayabilmektedir. Değişik durumlar ve kurumun karşılaşacağı sonuçları izlemek mümkündür. Optimizasyon, benzetim teknikleri ve tahmin metodları vb. gibi yöntemleri kullanabilmektedirler. Karar destek sistemleri renkli grafikler, veri tabanı yönetim sistemleri, planlama ve talep tahmin modelleri, kullanıcı ağırlıklı sorgulama dilleri ve uzman sistemler gibi en son teknolojik yenilikleri içermektedir.

Karar destek sistemlerinin özellikleri ;

- Karar destek sistemleri kullanıcıya esneklik, uyumluluk ve hızlı cevap sağlamaktadır.
- Karar destek sistemleri, kullanıcıya giriş ve çıkış verilerini kontrol etme ve yönlendirme sağlamaktadır.
- Karar destek sistemleri, profesyonel programcılara gerek duyulmadan çalıştırılabilmektedirler.
- Karar destek sistemleri, sonuçları önceden belirlenemeyen kararları almada destek sağlamaktadırlar.
- Karar destek sistemlerinde, karmaşık işlemler kullanılmaktadır.

⁵⁵ Öztemel, a.g.e.,s:1178

- Karar destek sistemleri, bir taraftan kapsamlı veri tabanları sağlamakta, diğer taraftan da arzu edilen verilere kolayca ulaşmayı sağlamaktadır.

Bu sistemler daha çok üst düzey yöneticiler için geliştirilirler. Yöneticiler zamanlarının büyük bir bölümünü karar vermeden önce gerekli bilgileri istemek ve analiz etmekle harcamaktadır. Karar destek sistemleri bilgi eksikliğini gidererek yöneticilerin verecekleri kararın kalitesini arttırmaktadırlar. Eğer etkin bir yönetim bilgi sistemi kurulmamışsa karar destek sistemlerinin başarılı olması da zayıflamaktadır.

Bilgi toplumuna ulaşmış bir toplulukta yöneticiler analitik yöntemler kullanarak karar vermek durumunda kalabilirler. Hem mevcut durumu hem de olası sonuçları değerlendirmektedirler. Mesela, 10 işi 10 tane makineye işleri en kısa zamanda bitirecek şekilde atama kararını vermek için yaklaşık 10! kadar farklı sonucu değerlendirmek gerekmektedir. Bu kadar çok alternatifi gözden geçirmek için aylarca çalışmalar yapmak gerekebilmektedir. Karar destek sistemleri çeşitli analitik yöntemler ve sezgisel yaklaşımları kullanma yeteneğine sahip olduğu için bu problemin çözümünde çok kısa zamanda çözerek yöneticiye değişik alternatif çözümler önerebilmektedir. Sezgisel yaklaşımlar yani bilgi-yoğun yaklaşımlar ile bu tür problemlerinde başarı ile çözüldüğü ve uygulamalarda iyi sonuçlar alındığı bilinmektedir. Burada yöneticinin işi doğru kararı verebilmek için mevcut alternatif çözümlerden en iyisini seçmektir. Karar destek sistemlerinin günümüzde yöneticilere ışık tuttuğu artık bilinen bir gerçektir.⁵⁶

Karar destek sistemlerinin daha az yapısal olduğu geleceğe esnek bakma ve yöneticiye alternatifleri değerlemek için sorgu yapma olanağı vermektedir.

1.2.3.6.Yönetici Destek Sistemleri

Yönetici destek sistemleri, işletmenin stratejik kademesindeki yapılandırılmamış karar vermeyi, gelişmiş grafikler ve iletişim sayesinde belirlemeyi

⁵⁶ Öztemel, a.g.e, s:1179

amaçlayan bilgi sistemleridir.⁵⁷ Bu sistemler karar destek sistemlerinin benzerleridir. Fakat daha çok üst yöneticiler tarafından kullanılması için geliştirilmişlerdir. Yönetici destek sistemi, işletmenin stratejik kademesine hizmet vermektedir.

Yönetici destek sistemleri, yapılandırılmamış kararları belirlemektedirler ve belirli yetenek veya herhangi bir sabit uygulama sağlamaktan ziyade iletişim ortamı ve geliştirilmiş hesaplama yaratmaktadırlar.

Yönetici destek sistemleri, hem işletme içi hem de işletme dışı bilgileri işleyerek karar vermeye yardımcı olmaktadır. Bu sistem, yeni vergi yasaları veya rakip işletmeler gibi dış olaylar hakkında verileri birleştirmeyi amaçlamaktadır. Bunun yanında, dahili yönetim bilgi sistemi ve karar destek sistemlerinden bilgi özetlerinin de çıkartmaktadır. Bu sistemler, kritik verilerin sıkıştırılması, filtre edilmesi, zamanın kısıtlılığını vurgulayarak ve gerekli ihtiyaçların bilgi olarak saklanması için yöneticilere yararlıdır. Sınırlı analitik yeteneklere sahip olsalarda yönetici destek sistemleri en gelişmiş grafik yazılımları kullanıp ve grafikleri ile verileri bir çok kaynaktan daha hızlı bir biçimde üst yöneticilerin ofislerine ve yönetim odalarına dağıtabilmektedirler.⁵⁸

Yönetici destek sistemleri işletmelerde bazı soruların cevaplandırılmasına yardım etmektedirler⁵⁹:

- Hangi işte olmalıyız?
- Rakiplerimiz ne yapmaktadır?
- Ne gibi yeni kazançlar bizi iş dalgalandırmalarından korur?
- Kazanç arttırmak için hangi birimleri saptamalıyız?
- Yatırım vergi kredisinde teklif edilen kazançlardaki etki nedir?

Diğer bilgi sistemlerinden farklı olarak yönetici destek sistemleri belirli problemleri çözmeyi amaçlamak yerine, geliştirilmiş hesaplama ve iletişim yeteneği

⁵⁷ Karahoca, a.g.e., s: 33

⁵⁸ Öztemel, a.g.e., s: 1179

⁵⁹ Karahoca, a.g.e., s: 35

sağlamaktadırlar.⁶⁰ Karar destek sistemleri yüksek analiz olarak tasarlanmışken, yönetici destek sistemleri daha az analitik modeller kullanmaktadır. Bu sistem yöneticilere ihtiyaçları olan ve yüksek karşılıklı etkileşimli bilgileri dağıtmaktadır.

1.2.3.7. Yapay Zekaya Dayalı Bilgi Sistemleri

Bilgi sistemlerinin bütününde, sistemler öncekilerin üzerine bazı özelliklerin eklenmesi ile geliştirilmiştir. Hiçbirisinin karar verme yetenekleri yoktur. Başlangıçta sadece verileri otomatik olarak hazır hale getirmek amaçlanmış, daha sonra olanı rapor etmek ve yöneticiyi bilgilendirmek esas olmuştur. Bundan sonra yöneticinin karar vermesine yardımcı olacak alternatif çözümler sunabilecek destek sistemleri ortaya çıkmıştır. Yapay zeka sistemleri ise bunu bir adım daha ileri götürmekte ve bilgi sistemi değişik durumlar için kararlar verebilmekte ve yöneticiye alternatif çözümler üretebilmektedir. Önerilen çözümleri uygulamak veya uygulamamak yine yöneticinin inisiyatifindedir. Yalnız burada önemli olan yapay zeka tabanlı bir bilgi sisteminin karar verme özelliğindedir.

Yapay zeka dayalı bilgi sistemleri belirli bir konuda insan gibi davranmaya çalışan bilgi sistemlerine verilen isimdir. Yapay zeka sistemleri insanın düşünüş yöntemlerini taklit etmeye çalışmaktadırlar. Yapay zeka şekil tanıma, karmaşık hesapları insan gibi yapma gibi birçok alanda kullanılmaktadır.⁶¹ Yapay zekanın iş uygulamalarında en çok öne çıkan kolu uzman sistemlerdir.

Uzman sistem, belirli bir alandaki bir problemi insandan kendisine aktarılmış olarak uzmanlık bilgisini kullanarak çözen bir programdır. İnsan bilgisi uzman sistemlere kurallar ya da çerçeveler ile aktarılmaktadır.⁶² Bir uzman sistem bir problemi insan kadar ya da ondan daha iyi çözebilmektedir. Uzman sistemler geliştirmenin başlıca amacı, soruna, insan uzmanlardan daha hızlı, yansız, doğru tanı ve çözüm getirebilecek sistemler olmalarıdır.

⁶⁰ Karahoca, a.g.e., s: 35

⁶¹ Demircan ve Moltay, a.g.e., s:123

⁶² Demircan ve Moltay, a.g.e., s:123

Uzman sistemler insan ile etkileşimlerine göre üç çeşide ayrılmaktadırlar. Birinci tip uzman sistemler olan asistanlar, problem ile ilgili gerekli analizleri, rutin işleri yapmakta, karar verme noktalarında işi insana bırakmaktadırlar. İkinci tip, meslektaş uzman sistemlerde kullanıcıyla sistem sorunu üzerinde tartışarak bir sonuca ulaşmaya çalışmaktadırlar. Kullanıcı sisteme problem çözümü sırasında daha çok bilgi vererek onu yönlendirebilmektedir. Gerçek bir uzman sistem ise herşeyi kendi başına yapandır.

Özellikle uzman sistemler endüstri başta olmak üzere politikadan, sağlık hizmetlerine hemen hemen bütün toplumsal olaylarda kullanılmaktadır. Bu sistemler sadece belirli bir uzmanlık alanı gerektiren olayların çözülmesinde veya karara bağlanmasında kullanılmaktadırlar.

Geleneksel sistemlerin tersine genel amaçlı bir uzman sistemden bahsetmek mümkün değildir. Çünkü uzman sistemler sadece belirli bir olay için geliştirilmektedirler. Ortam, kullanıcı, ilgili birimler ve olay ile ilgili bilginin değişmesi halinde uzman sistemin verimli olmamaktadır. Uzman sistemin temelini o olay ile ilgili bilgiler oluşturmaktadır. Her olay farklı bilgi gerektirmektedir. Bu bilgi literatür bilgisi değil uzmanlık bilgisi ve uzmanın yorumudur.⁶³ Aynı konu üzerine değişik uzmanlar değişik yorumlar yapabilmektedir. Mesela enflasyonun düşürülmesi konusunda her uzman değişik yaklaşımlarda bulunabilmektedir. Zaten bundan dolayıdır ki en az bir uzmanın gözetiminde geliştirilmeyen uzman sistem uzman olarak kabul edilmemektedir. Yapay zeka sistemlerinin hatalı sonuçlar üretmelerinin mümkün olmasının da sebebi budur. Birisine göre doğru olan diğer uzmana göre yanlış olabilmektedir. Zaten uzman veya uzmanlardan alınan bilginin formel bir yapıya kavuşturularak bilgisayarın anlayacağı şekile getirmek uzman sistemlerin geliştirilmesinde en önemli problemlerin başında gelmektedir. Bilginin genel olarak "eger bu durum söz konusu olur ise şu sonuç oluşur" şekline getirilerek uzmanların problemleri çözerken kullandıkları sezgisel yaklaşımlar kurallar halinde belirlenmektedir. Bilgiler bu şekilde bilgi tabanı olarak toplanmaktadır. Sistemin çıkanın mekanizması bu bilgileri kullanarak karar vermektedir.⁶⁴Fakat herşeyin

⁶³Aktan ve Tunç,a.g.e.,s:118

⁶⁴ Aktan ve Tunç,a.g.e., s:118

böyle kurallar halinde gösterilmeside mümkün olmayabilir. Çünkü uzmanın tecrübesi, yetenekleri, hisleri vs. problem çözmeye etkin olmaktadır. Burada amaç kullandığı bilgiye ulaşmaktır.

Uzman sistemler özellikle son on yıl içerisinde karar vermede oldukça önemli başarılar göstermiştir. Bugün Amerika, İngiltere, Kanada, Japonya, Almanya gibi ülkelerde günlük hayatta kullanılan sayısız uzman sistem vardır. Uzman sistemin karar verme özelliğinden dolayı yöneticiler sanki uzman sistemin kendi yerine geçtiğine inanabilmektedirler. Fakat bu doğru değildir. Uzman sistem sadece bir öneride bulunabilmektedir. Mesela bankalarda kredi değerlendirme konusunda yeterli sayıda uzman bulabilmek zordur. Ülkenin her tarafından kredi istekleri olmakta, bunlar bir merkezde toplanmakta ve uzmanlar tarafından değerlendirilmektedir. Neticenin başvuru sahibine ulaşması oldukça uzun zaman almaktadır. Çünkü değerlendirme prosesinin karmaşıklığının yanında müracaat sayısının çok olması durumunda, değerlendirmelerin neticelenmesi yine oldukça fazla zaman ve uzmanlık gerektirmektedir. Halbuki günümüzde bu değerlendirme işlemlerinin bazıları müracaat esnasında yapılmakta sadece önemli müracaatlar değerlendirme komisyonunun önüne gönderilmektedir. Sistem onlar hakkında görüşlerini ve önerilerini yine yapmaktadır. Bazı müracaatların hiç değerlendirmeye alınmaması gerekiyorsa kişi bunu hemen öğrenebilmektedir. Uzman sistemlerin kararları neden ve nasıl verdiklerini açıklama özellikleri vardır. Burada tıpkı bir uzman gibi davranarak müracaat eden kişinin neden kredi alamayacağı kendisine açıklanabilmektedir. Burada kişisel ilişkiler, yakınlıklar gibi faktörler olmamaktadır. Bilgisayar daha önce kredi uzmanlarının birlikte ortaya koydukları bilgiyi kullanarak karar vermektedir. Olumlu bulunan kredi müracaatları gerekirse sınıflandırılmakta ve böylece neticede karar verecek değerlendirme ekibine daha derli toplu bilgiler sunularak neticeyi oluşturmaları sağlanmaktadır. Hatta bazı durumlarda, eğer uzman sistem birden fazla uzman kullanılarak geliştirilmiş ise o sistem uzmanların herbirisinden daha olumlu kararlar verebilmektedir. Çünkü karar verirken bütün uzmanların bilgilerinin sinerjisinden faydalanmaktadır.⁶⁵

⁶⁵Öztemel, a.g.e., s:1180

Uzman sistemlerin, sağladıkları yararlar dört başlık altında toplanmaktadır⁶⁶:

- Kararların doğruluğunu ve güvenilirliğini artırmaktadır: Uzman sistemler, insan beyninin işleyişinden kaynaklanan unutkanlık, dalgınlık, hata, tutarsızlık gibi kusurları ortadan kaldırarak, kararlardaki isabeti ve güvenilirliği artırmaktadır.
- Karar sürecini olağanüstü hızlandırarak, yöneticilerin tam zamanında karar almasını sağlamaktadır: Uzman sistemler, karar aşamalarında kullanılan, bilim, bilgi, kural, yöntem ve özel yetenekleri yaygınlaştırarak, sorunun nedenlerine inebilmeyi hızlandırmakta , gecikmeleri en aza indirmektedir.
- Uzman elemanların verimini artırmaktadır: Uzman sistemler, yüksek ücretli gerçek işletme uzmanlarına, açılımda, sorun tanısında, seçenek geliştirmede, seçenek karşılaştırmada ve benzeri konularda zaman kazandırarak verimliliği artırmaktadır.
- Karar almaya belge desteği vermektedir: Gerçek uzmanların, yılların deneyimiyle geliştirdikleri karar alma konusundaki kuralları, uzman sistemler, belgeler biçiminde kodlayarak saklamakta ve gerekli durumlarda kullanılmak üzere sunmaktadır.

Yapay zeka tabanlı bilgi sistemlerinde, uzman sistemlerden başka yapay sinir ağları ve genetik algoritmalarda özellikle son zamanlarda yaygın olarak kullanılmaktadır. Bunlar mevcut olaylar hakkında daha önce oluşmuş örnekleri kullanarak olayı öğrenebilmekte ve daha sonra benzer olayları öğrendikleri bilgileri kullanarak karara bağlamaktadırlar.⁶⁷ Günlük hayatta bu sistemlerin kullanımı yeni yeni ortaya çıkmaktadır. Çünkü bu sistemler çok başarılı sonuçlar üretmelerine rağmen kararların arkasındaki sebepleri açıklayamadıklarından kabul görmeleri biraz zaman almaktadır. Fakat karakteristik özellikleri bakımından birçok probleme özellikle çözülmesi çok zor olan problemlere çok kolay ve daha başarılı sonuçlar

⁶⁶ Şahin,a.g.e.,s:134

⁶⁷Öztemel,a.g.e.,s:1180

ürettikleri bilinmektedir.

1.3-BİLGİSAYARLAR VE BİLGİ İŞLEM

1.3.1.BİLGİSAYARIN TANIMI VE İŞLETMELERDE BİLGİSAYAR KULLANIMI

Bilgisayarlar, aldığı komutlara bağlı olarak, yüklenen verileri işleyerek problem çözen otomatik elektronik aygıtlardır. Bilgisayarlar; bir sonuca ulaşmak için tasarlanmış ve girdi fonksiyonlarını, çıktı fonksiyonlarına ulaştıran, bilgi türetme faaliyetlerini gerçekleştiren elektronik ve mekanik makineler olarak tanımlanabilmektedirler.⁶⁸ Çalışma ilkeleri, donanım tasarımları ve uygulama alanları açısından farklı kategorilere ayrılabilen bilgisayarlar bilgi sistemlerinin alt yapısını oluşturmaktadırlar.

Bilgisayarlar, günümüzdeki durumuna gelinceye kadar birçok evrimden geçmiştir. 1642 yılında Paskal tarafından keşfedilen mekanik bir hesaplama makinesinin bilgisayarın ortaya çıkmasında önemli bir yere sahiptir. Bugünkü anlamda bilgisayarı yani, matematik ve mantık işlemlerini yapabilecek bir hesap makinesini Charles Babbage 19. yüzyılda bulmuştur. Bilgisayar açısından en önemli gelişme ise 1887 yılında ABD'nin nüfus sayımının yapılmasına yardımcı olması açısından Herman Holleith tarafından geliştirilen, kişiler hakkındaki bilgileri delikli kartlara kodlayarak elektrikli okuyucularla hesaplama yapan sistemdir.⁶⁹ Bu buluşu satmak için H. Holleith günümüzün önemli bilgisayar firmalarından IBM kurmuştur. 1939 yılında ise IBM, Corporation MARC-1 adında ilk elektro mekanik bilgisayarları piyasaya sürmüştür.

1950'li yıllardan itibaren bilgisayar dünyasındaki gelişmeler hızlanarak devam etmektedir. 1951-1959 yılları arasında bilgisayarlarda aktif element vakum tüpleri kullanılmıştır. 1959-1964 yılları arasında transistörlerin kablolar üzerine monte edilerek bilgisayarlar kullanılmıştır. Bu bilgisayarların küçülmeye başladığı

⁶⁸ Uğur Yozgat, a.g.e. ,s:59

⁶⁹ Çoban, a.g.e., s:112

dönemdir. 1964-1970 yılları arasında bilgisayarlarda entegre devrelerin kullanılmaya başlanmasıyla, hem boyut küçüldü hem de yeni fonksiyonlar ve hız kazandılar. 1970'lerden günümüze kadar olan zaman içerisinde mikro tümleşik devreler kullanılmaya başlanmış ve mikro bilgisayarlar hizmete girmiştir.

Bilgisayar donanımı bir bilgi sisteminin en önemli bileşenlerindedir. Basit olarak, bilgisayar, veriyi saklayan ve depolanmış emirler uyarınca işleyen bir araç olarak tanımlanabilir. "Depolanmış emirler" bilgisayarın çalışmasını sağlayan "yazılım software"i oluşturmaktadırlar. Yazılım olmadan bir bilgisayarın çalışması mümkün değildir. Veriyi saklayan, işleyen, kullanıcıya sunan, başka yerlere ileten kısımlara ise bilgisayar "donanımı-hardware" ismi verilmektedir.⁷⁰ Bilgisayarlar kullanacakları veriyi kendilerinin dışındaki sistemlerden almak zorundadırlar ve yine kendileri dışındaki sistemlere sunmak zorundadırlar. Bilgisayarların verileri toplayan ve işledikten sonra dışarıya sunan kısımlarına giriş/çıkış birimleri ismi verilmektedir. Delikli kartlar, manyetik depolama araçları, optik depolama araçları, barkodlar, ses algılayıcılar, klavyeler veri giriş birimlerine örnektirler. Veri çıkış birimlerine örnek olarak ise monitörler, yazıcılar, sesli cevap araçları, depolama araçları verilebilmektedir.

Bilgisayarın en önemli özelliklerinden birisi aldığı ve ürettiği veriyi ve bilgiyi depolayabilmesi, böylelikle aynı işlemi defalarca, aynı sonucu verecek şekilde, hatasız yapabilmesidir. Bunu bilgisayarların depolama birimleri sağlar. Bu birimlerde depolanan bilgi hiç bir değişikliğe uğramadan uzun süreler saklanabilmekte ve kullanılabilir. ⁷¹

Bilgisayarın başka bir önemli özelliği de hızıdır ve bu hızı merkezi işlem birimleri sağlar. Hız nanosaniye (saniyenin milyarda biri) seviyesinde ölçülmektedir. Bunun anlamı bilgisayarın bir işlemi yapmak için harcadığı zamanın saniyenin milyarda birinin bir kaç katı kadar olduğudur.⁷¹

Bilginin sistemli olarak düzenlenmesi, saklanması, işlenmesi, iletilmesi,

⁷⁰ Demircan ve Moltay, a.g.e. ,s:25

⁷¹ Demircan ve Moltay, a.g.e., s:25

gerektiğinde yeniden ulaşılması ve kullanılması bilgisayarlar sayesinde gerçekleşmektedir. Bilgisayarlarla, çok kolay ve hızlı biçimde, çok büyük miktarda bilgiye erişme şansı doğmaktadır. En basitinden, en karmaşık matematik işlemlere kadar birçok sorun, aşırı hızlarda özölebilmekte, yazılabilmekte ve çizilebilmektedir.

Bilgisayar teknolojisindeki hızlı gelişme, dev bilgisayarların küölmesine ve ucuzlamasına yol açarken; sınırlı kullanımından, kitlevi kullanıma, yani bireysel kullanıma kadar uzanan olanaklar doğurmuştur.

Bilgisayarlarla, dünyanın herhangi iki bilgi işlem merkezi arasında ilişki kurulması ve işlem yapılması mümkün olduğu gibi, uydu iletişiminde de kullanılması yolları açılmıştır. Uzay yolculuklarını yöneten sistemler bilgisayar yardımıyla yürütölmektedir .

Günümüzde karmaşık ve yoğun veri yığınları ile çalışan bankalar ve şirketler, haberleşme, muhasebe, stok kontrol, baskı işleri, üretim otomasyonu, büro otomasyonu gibi alanlarda bilgisayardan yararlanmaktadırlar. Mühendislik hizmetleri ve dizayınları artık bilgisayarlarla gerçekleştirilmektedir. Bilgi alışverişinde önemli olan, yayınlanmamış raporlara bile ulaşılabilmesi, uzmanlığa dayalı bilgilerin ilgililer arasında değişimi, paketlenmesi ve saklanmasında bilgisayarlardan yararlanılmaktadır.

Bilgisayarların, sağladığı bütün bu kolaylıklar nedeniyle, son yıllarda toplumsal yaşamın her alanına yoğun olarak girdiği görölmektedir .Bilgisayar destekli öğretim, bilgisayarlı dizgi, bilgisayarlı tasarım, bilgisayarlı üretim, bilgisayarlı tomografi, hatta bilgisayarlı müzik ve sanat bunlar arasındadır.⁷²

Yönetimin temel işlevlerinin yerine getirilmesi, çağdaş yöntem ve araçlardan bilinçli ve yeterli biçimde yararlanılmasına bağlıdır. Bilgisayara dayalı karar modelleri ve bilgisayarlar, bu yöntem ve araçların başında yer almaya başlamışlardır.

⁷²Hüsnu Erkan, **Bilgi Toplumu Ve Ekonomik Gelişme**, 4.b., İstanbul: Doğuş Matbaacılık, 1998,s: 78

Günümüz işletmelerinin yönetimi için karar, karar için de bilgi en önemli öğedir. Bu nedenle, her yönetim , kendi yapısı ile ilgili uyumlu bir bilgi işlem sistemi oluşturmalıdır .Etkin bir sistemde şu işlemler yer almaktadır⁷³:

- Kayıt,
- Sınıflandırma,
- Düzenleme,
- Hesaplama,
- Özetleme,
- Depolama,
- Yeniden ele alma,
- Çoğaltma,
- Raporlama.

Bilgisayarları, tüm bu işleri, büyük bir hızla ve yüzde yüze yaklaşan bir doğrulukla yapabilecek niteliktedirler. Aynı işlerin insan eliyle de yapılması mümkündür; ancak çok daha uzun süreye ihtiyaç duyulmaktadır. Günümüzde giderek karmaşıklaşan işletme sorunları karşısında, söz konusu işler ve bu işler sonucu oluşan bilgiler zamanında, belirli bir düzen ve doğrulukta yöneticilere iletilmemektedir. Oysa, işletmelerde yeteri kadar veri mevcuttur. Bu verilerin en kısa zamanda işlenip karar sürecine sokulması, yönetimin en temel gereksinimidir. Bilgisayarlar, bu soruna en etkin çözümü sağlamanın ötesinde, bir adım daha ileri giderek karar seçeneklerini değerlendirip, en uygun sonucu da verebilecek özelliklere kavuşturulmuştur.

Yöneticileri bilgisayar kullanmaya iten nedenleri birkaç nokta etrafında toplanmaktadır⁷⁴:

⁷³ Uğur Yozgat,a.g.e. ,s:76

⁷⁴ Uğur Yozgat,a.g.e.,s:76-77

- Bilgisayarlar hız, doğruluk ve çok yönlü kullanılabilme niteliklerine sahiptir. Böylece gerekli işlemler, çok büyük bir hızla ve hata payı çok az olarak gerçekleştirilebilir. Bilgisayarların bu niteliği hem kullanım alanlarını genişletmiş, hem de bilgisayara olan talebi arttırmıştır .
- Bilgi kalitesini (doğruluk, güncellik, miktar) yükseltmek, bilgi işlem işlevlerini hızlandırmak ve giderek artan işgören giderlerini azaltma isteği, işletmeleri bilgisayar kullanmaya itmektir .
- İşletmelerin içinde buldukları rekabet ortamının kararların çabuk ve doğru alınmasını gerektirmesi , bunun yanında saygınlık ve ilgili yerlere hızlı rapor hazırlama gereksinmesi, işletmeleri bilgisayar kullanmaya iten nedenler arasında yer almaktadır.

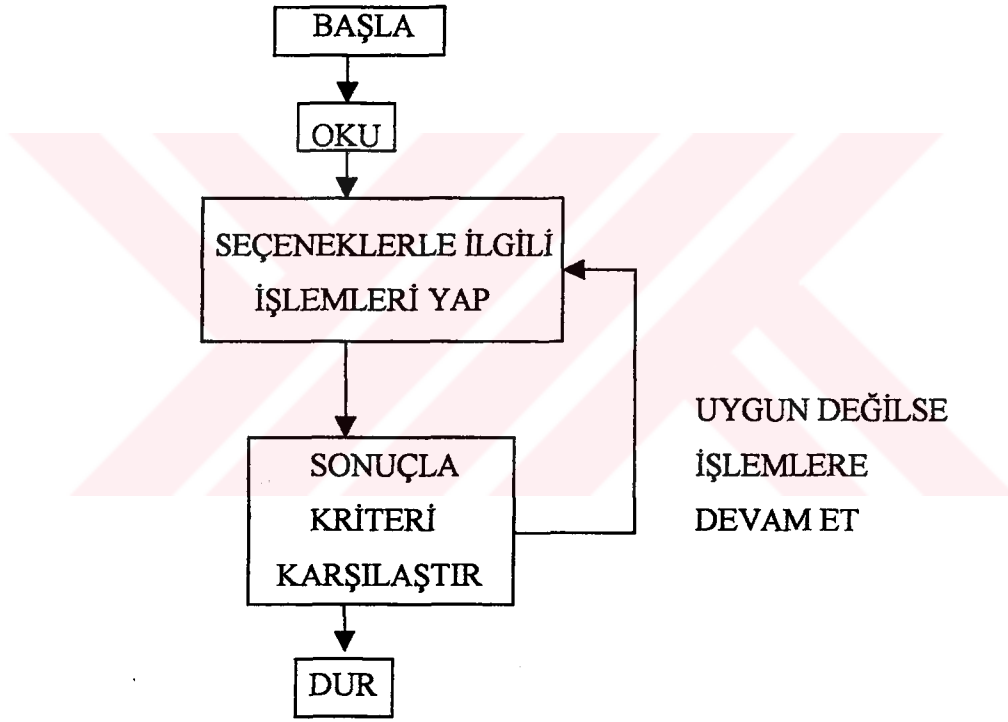
Diğer taraftan, bilgisayara dayalı bilgi sistemlerinin işletmeye sağladığı yararlar da oldukça fazladır. Daha hızlı kararlar verebilmek için sorunlara ilişkin verilerin en kısa zamanda karar verici organlara ulaştırılması gerekir , çünkü bilginin bir zaman değeri vardır. Zamanında sağlanamayan bilginin değeri gecikmeye bağlı olarak hızla azalmaktadır. Bu ve buna benzer sorunlar bilgisayara dayalı olan ofis otomasyonları sistemleriyle birlikte çözüme kavuşmaktadır. Özellikle yönetimde sorunlara ilişkin ayrıntılı bilgilerin toplanması karar vermede daha karmaşık tekniklerin kullanılmasına ya da karar vermek için daha fazla çaba harcanmasını gerektirir. Bu sorun da bilgisayarlara dayalı bir sistem olan karar destek sistemleri aracılığıyla büyük oranda çözüme kavuşturulmaya başlanmıştır.

Gelişen bilgisayar teknolojisi artık günlük hayatımıza da girmiştir. Bilgisayarlar kendilerine öğretilmiş işlemleri belirli komutları alınca büyük bir hızla yapan araçlardır. Bilgisayar kendisine öğretilmeyen hiç bir işlemi yapamamakta, kendisine tanıtılmayan hiç bir veri üzerinde çalışmamaktadır. Bunların doğal sonucu olarak verilerin ya da komutların hatalı verilmesi bilgisayarların hatalı sonuçlar vermesine yol açmaktadır.

Bilgisayar aracılığıyla herhangi bir karar verme problemi çözülmeye çalışıldığında bilgisayara öncelikle “başla” komutunun verilmesi gerekmektedir. Daha sonra bilgisayarın anlayacağı dilden tüm veriler bilgisayara tanıtılmalıdır.

Üçüncü aşamada bilgisayara yapacağı işlerin komutları sırasıyla verilmektedir. Bundan sonraki sorun makinenin durdurulmasıdır.

Karar verme, bir soruna çözüm getiren yollardan birisinin seçilmesidir. Gerçek hayatta herhangi bir soruna çözüm getiren o kadar çok seçenek vardır ki, tüm bu seçeneklerle ilgili ayrıntılı verilerin değerlendirilmesi çok hızlı çalışan bilgisayarlarla dahi mümkün olmamakta, mümkün olsa bile ekonomik olmamaktadır. Bu nedenle bilgisayarların hangi seçenekleri değerlendireceği ya da hangi sonuca ulaştığında durması gerektiğini bilmesi için bir kriter verilmektedir. Bilgisayar, verilen kriter ya da kriterler ulaştığında durması gerektiğini anlamaktadır.⁷⁵



Kaynak: Uğur Yozgat, *Yönetim Bilişim Sistemleri*, İstanbul: Beta Basım, 1998,s:78

Şekil 12: Bilgisayar Akış Diyagramı

Bilgisayardan yararlanmak için bu diyagramın hazırlanması gerekmekte ve bu diyagramda izlenen aşamalar da karar verme tekniklerinde uyulması gereken ilkelere uygundur. Bu ilkeler:⁷⁶

⁷⁵ Uğur Yozgat, a.g.e., s:78

⁷⁶ Uğur Yozgat, a.g.e., s:79

- Amaç ya da amaçların tanımı,
- Etkinlik ölçütlerinin seçimi,
- Seçeneklerin oluşturulması,
- Seçeneklerin değerlendirilmesi,
- Seçim.

Bilgisayar sayısal olarak ya da karşılaştırma için belirli büyüklüklerle ifade edilemeyen olguları anlayamamaktadır. Bu nedenle bilgisayarla karar verecek kişiler zorunlu olarak amaçlarını, amaçların hangi oranda gerçekleşip gerçekleşmeyeceğini gösteren etkinlik ölçülerine ya da kriterlerine ve hangi seçenekleri değerlendireceğine ilişkin bilgileri matematiksel olarak ifade etmek zorundadırlar. Bu da kişileri hem olayları daha iyi kavramaya hem de bilimsel karar verme kurallarına uymaya zorlayacaktır. Burada bilgisayarın zaman açısından en önemli yararı, belirlenen kriterlere göre matematiksel olarak büyük bir hızla seçenekleri değerlendirmesindedir.

Özellikle sosyal olaylarda amaçların gerçekleşip gerçekleşmediğini gösteren kriterleri bütünüyle matematiksel olarak ifade edilmesi bugünkü bilgilerle olanaksızdır. Bu nedenle seçim işlemi karar vericinin değer yargılarına bağlı olarak yapılmaktadır. Günlük hayatta amaç fonksiyonunun ve etkinlik ölçülerinin bütünüyle matematiksel olarak belirlenebildiği çok sayıda sorun vardır. Bu sorunların çözümünde bilgisayarlı iletişim sistemleri başarıyla kullanılmaktadır.

Bir işletmenin günlük faaliyetleri günlük, tek düze faaliyetlerden, geleceğe dönük yönetim, strateji ve politikalar belirlemeye kadar farklılaşabilmektedir. Eğer bunları iki aşın uç olarak kabul edirse, birincisinde kullanılacak bilgiler daha basit, kullanıma hazır, gerçek ve ayrıntılı olmasına karşın ikincisinde karmaşık, tahminlere, varsayımlara dayanan, belirli bir biçimde işlenmesi olanaksız olan bilgiler değerlendirilmektedir.⁷⁷ İşletmeler büyüyüp ülke düzeyinde önemli boyutlara ulaştıkça, faaliyetleri çeşitli iç ve dış koşullardan etkilenecek, bu tür işletmelerin stratejik ve politik yönetim faaliyetlerinin belirli bir biçimde çözümlemek daha güçleşecek, bunlara ilişkin bilgileri bilgisayarsız değerlemek zorlaşacaktır. Bilgisayardan bir

⁷⁷Uğur Yozgat, a.g.e.,s:79

yönetim aleti olarak yararlanan ve etkin bilgi sistemi kuran işletmelerin bir takım üstünlükleri olacağı bir gerçektir.

Günümüzde bilgisayarlar işletmelerin her yerinde kullanılmaktadır. İşletmelerde bazı kısımların, bilgisayar uygulamalarına diğerlerine göre daha çok ihtiyaçları vardır. Bu kısımlar ise:⁷⁸

- Üretim Planlama ve Kontrol: Üretim faaliyetlerinin en önemli elemanları müşterilerdir. Üretim işlevinin başlangıcını; müşterilerin hangi mamulden, ne kadar ve ne zamanda tespit etmek oluşturmaktadır. Talep tahminleri için çeşitli modeller bilgisayarlar kullanılarak değerlendirilmekte ve ne miktarda mamul satılabileceği ortaya çıkmaktadır.

İşletmelerin üretim kapasitesi, işgücü imkanları, hammadde imkanlarının da göz önünde bulundurarak satılabileceği tahmin edilen mamullerin yapılmasının ne derece karlı olacağını ortaya koyan çalışmalar içinde bilgisayarlardan yararlanılmaktadır.

İmalatın planlanması, mamullerin hangi büyüklükteki partilerle yapılacağını tespitinde bilgisayarlardan yararlanılmaktadır. İş emirlerinin açılmasında, malzeme ihtiyaç planlanmasında bilgisayar destekli sistemler yani bilgi sistemleri kullanılması yaygınlaşmaktadır.

- Malzeme Takip ve Kontrolü: İşletmenin en önemli sorunu ne eksik ne de fazla fakat yeterli miktarda malzeme ve hammaddeyi stoklama ve envanteri en az seviyede tutabilmektir. On binlerce malzemeyi bulundurduğu üretim hatlarında, malzemeleri zamanında temin etmek işletmeler için önemli bir sorundur. Bu yüzden bilgisayarların yaygın olarak kullanıldıkları kısımlardan bir de malzeme planlanması ve ambar kontrolüdür.

⁷⁸ Ataç Soysal ve Nakit Seraslan ve Haluk Erkut ve Tekin Çetinkaya ve Kamil Atalar, **Bilgisayar Destekli Yönetim Sistemleri**, İstanbul: Mess,1989,s:12-13

- İmalat Atölyelerinin İşlerinin Takibi: Siparişlerin daha önceden verilmiş olan teminlerde teslim edilmesinden sorumlu bölümler imalatı atölye içinde takip etmektedirler. Bu sayede herhangi bir aksamayı zamanında haber alıp düzeltici tedbirlerin alınması mümkün olabilmektedir. İşleri atölyelerde takip, tezgah yük durumları ve devam eden işlerle ilgili envanterleri takip konuları bilgisayar yardımıyla daha kolay değerlendirilmektedir.
- Mühendislik Hesaplamalarının Yapılması: Mamul dizayn ve kontrüksiyonunda çalışanlar bunlarla ilgili her türlü hesabı bilgisayar yardımı ile yapabilmektedir. Günümüzde hesaplamalar yanında çizimlerde artık bilgisayar yardımıyla yapılabilmektedir. Statik hesapları, mukavemet hesapları gibi işlemler için bilgisayar çok yararlı olabilmektedir.
- Proje Planlama ve Kontrol: Yatırım projelerinin takibini modern yöntemlerle yapabilmek için bilgisayar kullanılması gerekmektedir.
- Muhasebe Kayıtlarının Tutulması: Büyüklüğü ne olursa olsun bütün işletmelerde muhasebe kayıtlarının tutulması yasa gereğidir. Yevmiye ve kebir defterlerinin bilgisayarla tutulması yanında, müşteriler cari hesaplarının ve muavin defterlerin bilgisayarla tutulması en yaygın uygulamalardır. Ticari muhasebe yanında, yönetim ve maliyet muhasebelerinin zamanında ve hassas bir şekilde gerçekleştirilmesinde önemli katkıları olmaktadır.
- Finansman Planlaması: Günümüz işletmelerinin en önemli problemlerinden biri finansman planlamasıdır. Bilançolarda görünen finansman masraflarının büyüklüğü işletmeleri bu olayı dikkatle takip etmeye zorlamaktadır. Senetlerin takibi, kasa ve çek takipleri için günlük çalışan hassas sistemler, ancak bilgisayar yardımı ile kurulabilmektedir.
- Satışların Takibi ve Faturalama: Üretilen mamullerin, siparişi veren veya satın alan firmalara tesliminden sonra gerekli olan satış faturaları, sevki irsaliyelerine göre bilgisayarda çıkartılabilmektedir. Bu, çok fazla sayıda müşteriye satış yapan işletmeler için yaygın bir uygulamadır. Bilgisayarlar

yardımları ile müşteriler mamuller bazında çeşitli istatistikler ve fiyat analizleri çıkartmak da mümkündür.

- Maaş ve Ücret Hesaplaması: İşletmelerde maaşlı ve saat ücretli olarak çalışan personelin eline geçecek paranın hesabı bütün çalışanları ilgilendirdiği için çok önemlidir. Yasalar işletmelerin personele yapacağı ödemelerde ne gibi kesintiler yapılacağını prensibe bağlamıştır. Gelir vergisi, sigorta veya emekli sandığı gibi kesintiler bunlar arasında sayılabilir. Fazla mesai, ikramiye, sosyal yardımlar gibi hususlar da gözönüne alınarak bilgisayar yardımıyla kolayca hesaplanabilmektedir. Ücretlerin bilgisayar yardımıyla hesaplanması uygulaması yaygın olarak kullanılmaktadır.
- Personel Sicil Bilgileri: İşgücü planlaması ve personel kayıtlarının tutulması, çalışanların terfi, izin, kadro durumları, hastalıklar gibi önemli bilgileri bilgisayarda saklanabilmekte ve bu bilgilerle çeşitli analizler yapılabilmektedir. Personelin gizli sicil bilgileri de ilgili servis dışında kimse tarafından bilinmeden bilgisayarda saklanabilmektedir.

Bilgisayarla çalışan büyük kuruluşların bilgisayar işlemlerini sağlıklı bir şekilde yürütmek için oluşturduğu birimlere Bilgi İşlem Merkezleri denir. BİM kurumun beyni gibidir. Bu merkezlerde her türlü bilgi toplanmakta ve değerlendirilmektedir. Genel olarak bilgi işlem merkezleri işletmelerin ana yönetim merkezlerinde yer almaktadırlar.

Bilgisayardan bir yönetim aleti olarak yararlanan ve etkin bilgi sistemi kuran işletmelerin bir takım üstünlükleri olmaktadır.⁷⁹

- Karar verme, uygulama ve karşılaştırma süreçleri için gerekli bilgileri; uygun, tam, istenilen yerde ve zamanda sağlayarak, yönetimin vereceği kararları, her yönüyle değerlendirme olanağı yaratmaktadır.
- Karar verme, uygulama ve karşılaştırma süreçlerinde yetersiz ve uygun

⁷⁹ Uğur Yozgat, a.g.e., s:82

olmayan bilgilerin kullanılmasından ileri gelen sorunları ortadan kaldırmaktadır.

- Kısa ve uzun dönem yönetim planlarının hazırlanmasında, ortak bilgi ve yöntemlerin kullanılmasını sağlayarak, değişik bilgi ve yöntem kullanımının yarattığı farklılıkları ortadan kaldırmaktadır .
- Bilgilerin analizinde niceliksel yöntemler kullanarak, bunlar arasındaki geçmişe dayalı ve geleceğe yönelik ilişkilerin tahminine olanak sağlamakta, yapısal niteliklerini göstermekte ve sayısal olarak ifade etmektedir.
- İşletmenin tümüne hizmet veren bir sistem olarak, bütün bölümlerin bilgi gereksinmesini belirlemekte, bu bölümler için gerekli bilgileri, en az yinelemeyle sağlamaktadır.
- Bilgi işlem işlevinin en az maliyetle, doğru ve hızlı bir biçimde yapılmasını gerçekleştirmektedir.
- Karar verme, uygulama ve karşılaştırma süreçlerine ilişkin bilgileri, bunlardan yararlanacak olanlara, en kısa zamanda ulaştırmayı mümkün kılmaktadır.

Bütün bu yararları dışında bilgisayarlar bir takım sorunlara da sebep olmaktadır.⁸⁰

- Bilgisayar yetenek ve çalışma yöntemlerinin personel tarafından anlaşılabilmesi sonucu denetimden çıkması ile yanıtıcı bilgilere sahip olunması ve beklenen görevlerin yerine getirilememesi,
- Personelin yeni sisteme güvenmemesi sonucu eski sistemden vazgeçememesi, dolayısıyla gider artışı,
- Yöneticiler ile sistemin tasarımı ve işletilmesinden sorumlu olanlar arasında işbirliği sağlanamaması sonucu sistemin uygulanamaması,
- İşletmedeki gereksiz bilgi yığılması, yararsız bilgi selinin yöneticiyi bunaltmasıdır.

⁸⁰ Uğur Yozgat, a.g.e.,s:82

1.3.2. BİLGİ İŞLEM VE VERİ TABANI SİSTEMLERİ

Verilerden bilgi üretme faaliyeti olan bilgi işlem, bilgi altyapısını oluşturan teknolojilerdir. Bilgiyi saklayan, işleyen ve ileten teknolojilerdir. Bilgi işleme, bilginin değerlendirilmesi ve kullanılması eklenince bilgi işlem sistemi kavramı ortaya çıkmaktadır. Bilgi işlem bir teknoloji, bilgi işlem sistemi ise bu teknolojiye algılama, karar verme gibi faaliyetlerin eklenmesi ile ortaya çıkmaktadır.

Bilgi işlem teknolojilerinin tarihini yazmak uygarlık tarihini yazmak ile eşdeğerdir. Geriye gitmek istenildiği kadar geri gidilebilir: Yazı, abaküs, duman.. Modern bilgi işleme doğru gelindiğinde Paskal'ın hesap makinesi, telefon, ENIAC (ilk bilgisayar) vardır. Daha sonra 15 Kasım 1971'de ilk mikroişlemci, içinde sadece 4500 adet transistör barındırarak ortaya çıkmıştır. 1980'de ilk kişisel bilgisayar ortaya çıkmıştır. Sonrasını ise takip etmek hiç de kolay olmamaktadır. X'in hızla arttığı 80X86'lar; 64kb ile başlayıp 32.000kb'a çıkan hafızalar, kabloların üzerinden saniyede 155.000.000 adet akan bitlerdir.⁸¹ Günümüzde bilgiyi işlemek için en yoğun olarak kullanılan araç genel amaçlı mikroişlemcilerle sahip kişisel bilgisayarlar ve bunlar üzerinde çalışan yazılımlardır.

Bilgi işlem teknolojilerinin günümüzde karşı karşıya buldukları en önemli sorun, kendi başlarına yeterince güçlü, hatta fazlası ile güçlü hale gelmiş olan sistemleri, yine yeterince güç kazanmış haberleşme imkanlarını kullanarak, birbirleri ile etkileşim içinde çalıştırabilmektir. Bunun için çok iyi tanımlanmış standart çalışma metodlarına ihtiyaç vardır. Bilgi işlem teknolojilerinde standartların oluşumu çoğunlukla, işletmelerin yeni bir konu üzerinde çalışarak fiili standartlar oluşturmaları ve sonunda IEEE (Institute of Electric and Electronic Engineers) ya da ANSI (American National Standards Institute) gibi bir kurumun fiili standartlardan yararlanarak yeni standardı oluşturması ile olmaktadır.⁸²

Günümüzde bilginin kazandığı önem doğrultusunda, devletler yeni bilgi

⁸¹ Demircan ve Moltay, a.g.e., s:18

⁸² Demircan ve Moltay, a.g.e., s:18

işlem stratejilerini belirlemektedirler. Bu stratejiler, bilgi işlem teknolojilerinin hangi yönde gelişeceğini belirlemektedir. Strateji belirleyen devletlerin başında Amerika Birleşik Devletleri gelmektedir. Ulusal bir bilgi altyapısı kurmak için çalışmalar hızla devam etmektedir. Haberleşme, bilgisayar, telsiz haberleşmesi ve eğlence sektörlerinin birbirleriyle iletişim kurabilecek şekilde çalışmaları planlanmıştır. Bu bağlamda sistemin rahat çalışmasını sağlayacak teknik konular üzerinde yavaş yavaş de facto (fiili) endüstri standartları oluşmaktadır. İşin finansmanı tümüyle özel sektöre ait, politikaların belirlenmesi ise federal devlet ve endüstri taraflarının birlikte çalışmaları ile olmaktadır.⁸³

Avrupa Birliği, öncelikli politika olarak haberleşme sektörünün serbestisini ve devlet tarafından kural koyulmayacağını belirlemiştir. Bundan sonra hızlı ve esnek (mobil ağlar, uydular, broadband) ağlar ile haberleşme altyapısı güçlendirilmesi; telefon servisi haricinde başka temel servislerin de ağlara eklenmesi yönünde çalışmaktadır. Avrupa Birliği ülkeleri bu yönde çalışırken gelecekte önemli yeri olacağına inandıkları, geliştirilmesi gereken 10 temel uygulama alanı belirlemişlerdir. Bunlar, ABD'nin izlediğinden daha çok merkezi planlamaya yönelik, ama yine özel sektörce finanse edilecek bir projeler grubudur.⁸⁴

- İşi ofis dışından bilgisayar aracılığı ile yapma.
- Uzaktan öğrenme.
- Üniversite ve araştırma merkezleri arası bilgi ağları oluşturulması.
- Küçük ve orta ölçekli işletmeler için bilgi servislerinin kurulması.
- Trafik yönetimi.
- Hava trafik kontrolü.
- Sağlık bilgi ağları.
- Elektronik satış.
- Trans-Avrupa kamu yönetimi ağı.
- Şehir bilgi otoyollarıdır.

⁸³ Demircan ve Moltay, a.g.e., s:19

⁸⁴ Demircan ve Moltay, a.g.e., s:19

Her ne kadar bilgi işlem sistemlerinin kullanım şekillerini işletmede oluşmuş olan organizasyonel kültürler ve işletme stratejilerinin belirlediği düşünülse de bunun tam tersi daha doğru olmaktadır. Bilgi işlem sistemleri, stratejik seçenekleri etkilemekte ve yöneticilerin üzerine eğilmeleri gereken bir çok konuyu ortaya çıkartmaktadırlar. Bilgi işlem sistemlerinin işletmelere olan etkilerini altı başlık altında toplanabilmektedir:

- İşletme stratejisine olan etkiler: Bilgi sistemleri hizmetler ve ürünlerde yenilik yapmayı sağlamaktadır. Veritabanlarının paralel işlenerek bir tek sunuş elde edilebilmesi, aynı bilginin bir kaç sisteme birden anında sunulabilmesi, zaman sınırı olmaması, ürünleri ve hizmetleri kullanıcının yakınına götürmesi, bilginin birden fazla kez ve farklı amaçlar için kullanılabilmesini sağlaması bilgi işlemin yenilikleri sağlayan önemli özellikleridir.
- İşletme kültürüne olan etkiler: Yeni gelişmekte olan groupware ya da e-posta gibi uygulamalar, bilginin işletme içinde ve işletme ile müşteriler arasında nasıl dolaştığını etkilemektedir. Bilgi hiyerarşik yapıyı izlemek zorunda değildir, herhangi bir noktadan herhangi bir noktaya gidebilmektedir .
- Organizasyon yapılarına olan etkiler: Bilgi işlem sistemleri, kesin olarak daha yalın bir hiyerarşik yapıya ya da merkezi yapıdan ademi merkezi yapıya geçişe neden olmamaktadırlar. Bunların örnekleri olduğu gibi, tam tersi durumlarında örnekleri vardır. Ancak bilgi işlem sistemler şirket içindeki herhangi bir yapı değişikliğinin kolayca gerçekleşmesini sağlamaktadır.
- Yönetim sürecine olan etkiler: Bilgi işlem sistemleri yapısal kararlarda olduğu kadar yapısal olmayan kararlarda da yöneticiyi desteklemekte ve bir çok kaynaktan verinin toplanarak bilgiye dönüşmesini sağlamaktadırlar .
- Profesyonel çalışmaya olan etkiler: Bilgi işlem sistemleri sadece yapılan profesyonel çalışmanın verimini arttırmakla kalmamakta, çalışma için gerekli bilgiye ulaşmayı, sunmayı ve depolamayı da sağlamaktadır .

- Çalışma alanı üzerindeki etkiler: Bilgi işlem sistemleri mesafelerin beraberinde getirdiği farkları ortadan kaldırmakta, böylelikle aynı binanın içinde çalışma esnekliği artmakta, hatta çalışma evlere de taşınabilmektedir.

İşletmelerde bilgi işlemin yaratacağı sorunların önlenmesi için bazı alınması gereken önlemler bulunmaktadır.⁸⁵

- Bilgi işlemeye geçmede, bilgisayardan yararlanacak yöneticiler yeterli oranda bilgi işleme eğitimi görmelidirler .
- Bilgi işleme uygulamasına başlamadan önce üst düzey yönetimin beklentileri ile sistemin yetenekleri açık ve kesin olarak tanımlanmalıdır.
- Alınacak olan bilgi işleme sistemi yapılabirlik incelemesine uygun olarak, bilgi işleme sorumlularınca belirlenmelidir.
- Bilgi işleme bölümü, işletme içinde işlevsel bölümlerden özerk bir bölüm olmalı ve bu bölüme gereken önem verilmelidir.
- Bilgi işleme bölümü, var olan sistemi geliştirme ve yeni uygulama alanları planlama açısından büyük oranda yetki sahibi olmalıdır.
- İşletmenin bilgi işleme sisteminden etkin bir şekilde yararlanabilmek için işlevsel bölüm yöneticilerinin de bilgi işlemeye geçişte görüş ve onayları alınmalıdır.
- İşletmedeki bilgi işleme uygulamaları ve gerektirdiği değişimler işlevsel bölüm yöneticilerince, bilgi işleme personelinin danışmanlığında başlatılırsa daha başarılı olmaktadır.
- Bilgi işleme bölümü yöneticisi sisteme ilişkin faaliyetlerde karar serbestisine ve sorumluluklarıyla dengeli bir yetkiye sahip olmalıdır.
- Bilgi işleme bölümü karşılaştığı sorunlarda işletmenin üst düzey yöneticilerinden yardım görmeli, ilgi, destek ve anlayışlarından faydalanmalıdır.
- İşlevsel bölüm yöneticileri, bölümlerinin kullandıkları makine zamanının mali performansından üst düzey yönetime karşı sorumlu olmalıdır.
- Bilgi işleme sisteminde elde edilen veriler kullanılmalıdır.

⁸⁵ Uğur Yozgat, a.g.e.,s:83

Veri tabanları, dış dünyanın bir kısmının bilgisayarda oluşturulmuş modeller ile temsil edilmesi mantığına dayanan bilgi depolarıdır.⁸⁶ Veri tabanı, veriyi merkezleştirerek ve gereksiz veriyi ortadan kaldırarak, birçok uygulama tarafından paylaşılan, organizasyonu yapılmış verilerin toplamıdır⁸⁷. Veri ayrı ayrı dosyalarda tutulmak yerine, veriler fiziksel olarak bir yerde tutulmaktadır.

İşletmelere rekabet üstünlüğü sağlayıcı bir bilgi sistemi, kullanıcılarına; eksiksiz, doğru, sağlıklı ve ilgili bilgi sağlamalıdır. Bu bilgiler bilgisayar dosyalarında yani veri tabanlarında saklanmaktadır. Veri tabanları iyi düzenlenir ve iyi korunursa; kullanıcılar gereksinim duydukları bilgilere kolayca ulaşabilmektedirler.

Veri tabanlarının, bir çok yerde kullanılmakta olmasından dolayı önem kazanmış sistemlerdir. Bir banka hesaplarındaki para miktarını veri tabanlarında saklamaktadır; para çekildiği zaman veri tabanındaki değerden eksiltmektedir. Yatırıldığı zaman oradaki değere eklemektedir. Bankanın gerçekte paradan eksiltme yapması ya da paraya para eklemesi gerekmemektedir. Veri tabanındaki değer paranın temsilcisidir.

Sağlık sistemlerinde geçmişteki kişilerin sağlık kayıtları veri tabanlarında saklanmaktadır. Doktorlar bu kayıtları inceleyerek gelecekte neler olabileceğini tahmin edebilmektedirler. Kişileri temsil eden sağlık sistemindeki kayıtlarıdır. Geçirdiği sağlık problemleri ile kişiler arasında ilişki kurabilmek için doktorların kişileri görmelerine gerek olmamaktadır.

Üretimi yönetmek için de veri tabanları kullanılmaktadır. Hangi malzemeden ne kadar kaldığını anlamak için malzemelerin teker teker sayması gerekmez; veri tabanının depoladığı sayıya bakmak yeterlidir. Ne kadar üretim yapılmasının gerektiğini görmek için de, her bir siparişi tek tek sayılması gerekmemektedir. Yine veri tabanına bakmak yeterlidir.

⁸⁶ Demircan ve Moltay, a.g.e.,s:97

⁸⁷ Karahoca,a.g.e.,s:326

Veri tabanı teknolojisi son 30 yıldır durmadan gelişen bir teknolojidir. Temel teknolojilerden biri haline gelmiştir. Veri analizi ve işleme; istatistik; veri sunumu; multimedya ve hipermedya; ofis ve doküman sistemleri, iş akışları; ortak çalışma sistemleri; iş süreçleri ile çok güçlü bağları vardır. Modern veri tabanları çalışabilmek için veri ağlarına, istemci/sunumcu mimarisine, gelişmiş veri analizi ve veri tabanı tasarımına ve gelişmiş sistem geliştirme metodlarına bağımlıdır.⁸⁸

Veri tabanlarında veriler listelere kaydedilmektedir. Listeler sütun ve satırlardan oluşmaktadır. Sütunlar veri tiplerini belirlemekte, aynı tip veriler aynı sütunlara yazılmaktadır. Satırlar ise kayıtların yazıldığı yerlerdir. Bir veri tabanını anlamamanın en kolay yolu bir dosya dolabına benzetmektir. Dosya dolabı veri tabanının kendisidir. Konularına göre ayrılmış dosya dolapları da (veri tabanı) olabilmekte, kullanıcılarına göre ayrılmış dosya dolapları da (veri tabanı) olabilmektedir. Bu bir avukat örneğiyle daha net açıklanabilecektir. Bir avukatın iki tane dosya dolabı vardır. Birincisi üzerinde çalıştığı hırsızlık, diğeri boşanma davalarıyla ilgilidir. Dosya dolapları içerisinde dosyalar , veri tabanındaki ismiyle listeler bulunmaktadır. Dosyaların (listelerin) herbiri farklı bir konuyla ilgili olabilmektedir. Mesela bir dosyada müşteriden alınan ücretler, diğeri ise dava ile ilgili bilgiler bulunabilmektedir. Bu dosyaların her birinin içerisindeki birer kağıt müşterinin dosya içerisinde olması gereken bilgilerini içermektedir. Bu kağıtlar veri tabanında kayıtlar yani listenin satırlarıdır. Kağıtların her birinin üzerinde içinde bulunduğu dosyanın gerektirdiği alanlar bulunmaktadır. Alınan ücretler dosyasındaki tüm kağıtlarda hem ücretin hangi müşteriden alındığını, hem de ne kadar alındığını gösteren alanlar bulunmaktadır. Bu alanlarda veri tabanında, listelerdeki sütunlardır.⁸⁹

Veri tabanları gelişimleri paralelinde yedi tür veri tabanı ortaya çıkmaktadır. Bunlar ise aşağıdaki şekilde özetlenebilir⁹⁰:

- Tek Listeli Veri Tabanları: Veri tabanlarının gelişme süreci içerisinde çeşitli

⁸⁸ Demircan ve Moltay, a.g.e., s:97

⁸⁹ Demircan ve Moltay, a.g.e., s:98

⁹⁰ Demircan ve Moltay, a.g.e., s:100

veri tabanı teknolojileri doğmuştur. İlk geliştirilen veri tabanı teknolojisi tek listeli veritabanlarıdır (flat file database). Kaydedilecek tüm bilgiler tek bir dosyanın içine tek bir liste olarak kaydedilmektedir.

- Hiyerarşik Veri Tabanları: Özellikle anaçatı bilgisayarlarda hiyerarşik veritabanları kullanılmaya başlanmıştır. Veriler bir hiyerarşi içinde kaydedilmekte ve kayıtlar birbirlerine hiyerarşik olarak bağımlıdır. Artık neredeyse hiç kullanılmamaktadırlar. Dosya dolabı örneğine dönersek dosya dolabının hiyerarşik düzenlemesi şu şekilde olurdu: Bir davalar dolabı olurdu. İki çekmecesinden biri boşanma, diğeri ise hırsızlık davalarına ait olurdu. Hırsızlık davaları çekmecesinde de ödenen ücretler, adresler ve dava bilgileri isimli üç ayrı dosya bulunurdu. Ödenen ücretler dosyasının içinde de kayıtların yapıldığı kağıtlar olurdu. Bu kağıtların her biri kendi başına yeterli olacak şekilde doldurulurlardı, yani eğer o kağıttan ismin ve ödenen ücretin öğrenilmesi gerekli ise kağıtta isim de, ödenen ücret de bulunmak zorunda idi. Bir de fazladan müşterinin adresini öğrenmek de istiyorsa ya başka bir dosyada aramak gerekecek ya da müşteri ismini de bu kağıda yazılması zorunlu olacaktı. Böyle bir model kağıtla depolama açısından çok büyük sorunlar yaratmayabilir, ama bir bilgisayarda depolama yapıldığı zaman çok fazla yer kaplamaktadır. Başka bir sorun da veri yapılarında bir değişiklik yapılması durumunda ya tüm dosyaları yeniden yazmanın getireceği ya da yepyeni dosyalar oluşturup bunları doldurmanın getireceği külfettir.
- İlişkisel Veri Tabanları: Modern veri tabanı ilişkisel modele dayanmaktadır. İlişkisel modelde listeler birbirleri ile alanlar aracılığı ile bağlantılıdır. Yine yukarıdaki örneğe dönürse; ücretler dosyasının içindeki kağıtlarda ödenen ücret alanı yine olmakta, ama müşteri ismi yerine müşteriye temsil eden bir kod bulunmaktadır. Bu kod aynı şekilde adresler dosyasında da bulunmakta ve ek bir dosyada da bu kodlara karşılık gelen müşteri ismi vardır. Ahmet Bey'in adresini arandığında, önce son dosyadan Ahmet Bey'e ait olan kodu bulunur, sonra da aynı kodu kullanarak Ahmet Bey'in adresini adres dosyasından okunabilmektedir. X adresindeki müşterinin ne kadar ödediğini öğrenmek isteniliyorsa, müşterinin isminin bilinmesine gerek

yoktur. X adresini bulup, müşteri kodunu bir kenara kaydedip, sonra o kodun ödemeler dosyasındaki karşılığında ödenen miktarı elde edilebilmektedir.

- Nesne Yönelimli Veri Tabanları: İlişkisel veri tabanlarından sonra nesne yönelimli veritabanları geliştirilmiştir. İlişkisel veri tabanları veri işlemede çok büyük başarı sağlamışlar ama CAD gibi mühendislik uygulamalarında ya da multimedya uygulamalarında aynı başarıyı gösterememişlerdir, bunun sonucunda nesnel veri tabanları ortaya çıkmıştır.

Nesne veri tabanlarında kayıtlar nesnelere, yani kendi başına anlamı olan verilere (bir masa çizimi gibi) karşılık gelmektedirler. Her bir nesnenin tanımlanmasına yardımcı olan çeşitli özellikleri vardır. Nesne yönelimli veri tabanlarında depolanan veriye, nesnelere, standart prosedürler ile yaklaşmak mümkündür. Veritabanında depolanan bir masanın masa olduğu ve masa olmanın ötesinde nasıl bir masa olduğunu tanımlayan özellikler belirlidir. O nesne veritabanından okunulduğunda, ne işe yarayan bir masa olduğunu kolaylıkla anlayabilmektedir. Bir CAD programı da onun bir masa olduğunu, rengini, ölçülerini anlayabilmektedir.

Nesnel veri tabanları çalıştıkları sistemi yavaşlatan, çok yüksek performans gösteremeyen ama karmaşık verileri çok iyi idare edebilen veri tabanlarıdır. Bir çok endüstri analisti bunları, sorunları çözüldükten sonra geleceğin veri tabanları olarak görmektedirler.

- Çok Boyutlu Veri Tabanları: Verinin listeler halinde değil de, n-boyutlu hiper küpler içerisinde depolandığı veri tabanlarıdır. Çok boyutlu veri açılımları, kullanıcıyı, aynı veriyi çok farklı boyutlarıyla görme olanağına kavuşturmaktadır. Bilginin ürün, fiyat, maliyet, bölge, dönem ve benzeri biçimdeki her bir görünümü, farklı bir boyutu göstermektedir.
- Hypertext Veri Tabanları: Diğerleri gibi veriyi bir araya toplayan, üzerinde sayısal işlemler yapılmasına izin veren veritabanları değildir. Dökümanların içinden diğer dokümanlara olan bağlantılar ile bilginin

organize bir şekilde kullanıcıya sunulmasını sağlamaktadırlar. İnternet büyük bir hypertext veri tabanıdır. Hypertext veri tabanlarına ait olan dokümanlar HTML (Hyper Text Markup Language) gibi bir hypertext dili ile yazılmaktadırlar.

- Evrinsel Veri Tabanları: İlişkisel veri tabanı sistemlerinde ortaya çıkan bir trend her tür verinin ilişkisel bir sistemde depolanabilmesidir. Klasik ilişkisel sistemler sadece rakam ya da harften oluşan verileri depolamaktadırlar. Diğer tipte verilerin depolanması ise nesne veri tabanlarının görevidir. Ama ilişkisel veri tabanlarının performansı, nesne veri tabanlarından çok yüksektir. Bu performansdan yararlanabilmek için her tür veriyi depolayabilen ilişkisel veri tabanları geliştirilmektedir. Teknolojinin öncülüğünü IBM, Oracle, Sybase ve Informix yapmaktadırlar. IBM'in DB2 sistemi şu anda her tür veriyi depolayabilen en iyi sistem olarak tanımlanmaktadır.

Bu veri tabanlarında yapılan sorgularda, kayıt aramalarda, kullanıcıya veri olarak bir resim ya da video ya da ses verilmesi mümkün olmaktadır. Böyle bir veri tabanında ortaya bir çok teknik sorun çıkmaktadır. Veri tiplerinin ne olacağını belirlemek büyük bir sorundur. Bu nedenle kullanıcının tanımlayabildiği veri tipleri bir zorunluluktur ve bu noktada nesne teknolojisi işe karışmaktadır.

Veri tabanlarının bilgisayar ve ağ ortamında tasarlanmasına, uygulanmasına, uyumlaştırılmasına ve denetlenmesine veri tabanı yönetimi denir.⁹¹

Veri tabanı yönetim sistemleri (Database Management Systems -DBMS) kullanıcı ile veri tabanı arasındaki ilişkiyi, veri tabanını oluşturan yapıyı kullanıcıyla karşı karşıya getirmeden yürütmekle görevli olan programlar ya da program gruplarıdır.⁹² Verinin kaydedilmesi, bulunması, kullanıcıya sunulması fonksiyonları yanı sıra verinin analizi, veri tabanının bakımı, veri tabanının dağıtık bir ortamda işletilmesi, işlemlerin bütünlüğü gibi fonksiyonları da desteklemektedirler .

⁹¹ Şahin, a.g.e., s:59

⁹² Demircan ve Moltay,a.g.e.,s: 100

Veri tabanı yönetim sistemleri kullanıcının verilere ulaşmasını 4. nesil bir dil aracılığı ile yapılan sorgular ile sağlamaktadırlar. Bu dil kullanılarak doğal dile çok yakın bir şekilde komutlar vererek ve veri tabanından bilgi okuyarak, analiz yapmak mümkün olmaktadır. Her veri tabanı yönetim sisteminin kendine özgü bir sorgulama dili vardır. Ancak SQL, neredeyse tüm veri tabanı yönetim sistemleri tarafından desteklenen, yarı standart hale gelmiş bir veri tabanı sorgulama dilidir. 4. Nesil diller haricinde veri tabanı sorgulamak için başka bir çok yöntem vardır .

Veri tabanı yönetim sistemleri masaüstü ve istemci / sunumcu veri tabanları olarak ikiye ayrılmaktadır. Masaüstü veri tabanı sistemleri; tek ya da az sayıda kullanıcı için geliştirilmiş, kullanıcıların kendi sistemlerini kendilerinin kurmasını sağlayan sistemlerdir. Microsoft'un Access ve FoxPro'su; Borland'ın Paradox'u; Lotus'un Approach'u; yine Borland'ın Dbase'ı masaüstü veri tabanlarına örnektir.⁹³ Bir masaüstü veri tabanının çok kullanıcı dostu olması beklenmektedir. Böyle bir veri tabanının hedefi küçük işletmeler ya da tek kullanıcılar olmaktadır. Bu nedenle olabildiğince çok özelliği kullanıcılarına sunması gerekmektedir. Masaüstü veri tabanlarının sahip oldukları bazı özellikler şunlardır:⁹⁴

- SQL ile sorgu yapabilme yeteneği vardır.
- SQL yanısıra kendi sorgu dillerine ya da yöntemlerine de sahiptirler. Örneğin Access kendisine verilen bir örnekteki benzer şekilde sorgu yaratabilmektedir .
- Dosya uyumluluğu, farklı veri tabanlarının birbirlerinin dosyalarını okumaları istenmektedir. Masaüstü veri tabanlarının atası olan DBASE'in yarattığı dosya formatını kullanan veri tabanlarına XBASE veri tabanları denir. Bu veri tabanları birbirlerinin dosyalarını kullanabilmektedirler .
- Grafik arabirim kullanmaları; kullanıcı her şeyi görerek yapabilmekte, listelerini görerek oluşturabilmekte, değiştirilebilmektedir.
- Etiket gibi özel şeyleri basabilmek için baskı modülleridir.
- Bazılarında optik okuyucular ile okunan bilginin optik karakter tanıma (OCR) yöntemi ile veriye çevrilerek veri tabanına kaydedilebilmektedir.

⁹³ Demircan ve Moltay,a.g.e.,s: 100

⁹⁴ Demircan ve Moltay,a.g.e.,s: 100

- ODBC (Open Database Connectivity): Microsoft'un geliştirdiği ve herhangi bir veri tabanına her tür uygulamadan ulaşılmasını sağlayan bir standarttır. Veritabanı ile uygulama arasına yerleştirilen bir yazılım sürücüsü ile uygulamanın ile veri tabanı arasında bilgi akışı sağlanmaktadır. ODBC'nin kullanılabilmesi için hem veri tabanının, hem de uygulamanın ODBC özelliğine sahip olmaları gerekmektedir.
- Veri tabanında çeşitli durumlar oluştuğunda bunlara cevap verilmesi gerekebilmektedir. Bir kayıt değiştiğinde, başka bir kayıtın da otomatik olarak değiştirilmesi zorunlu olabilmektedir. Bunları yapan kk programlara "trigger" ismi verilmektedir.
- Veri tabanı kolaylıkla rapor almayı sağlayan rapor yazıcılarıdır. Kullanıcılar bunları kullanarak istedikleri raporu yaratabilmektedirler.
- Excel, Quattro Pro gibi listeleme yazılımlarına veri aktarımını sağlamaktadır. Bu tip yazılımlar karmaşık veri analizlerinde çok kullanılan programlardır.

Masaüstü veri tabanları ve onlara yardımcı olan araçlar kullanıcıların rahatlıkla kendi uygulamalarını geliştirmelerini, istedikleri anda raporlar yaratmalarını sağlamaktadır. Aynı zellikler istemci/sunumcu veri tabanı yönetim sistemlerinde de mevcuttur. İstemci/sunumcu veri tabanı yönetim sistemleri çok büyük, bir veri ağı üzerinde dağılmış veri tabanlarını yönetmek üzere tasarlanmışlardır. Bir çok farklı tipte platform ve yazılımdan gelen istekleri, çok hızlı karşılamak zorundadırlar. Informix, Sybase, Microsoft ve Oracle en önde gelen istemci/sunumcu veri tabanı yönetim sistemi üreticileridir.⁹⁵

Büyük bir veri tabanı sisteminde güvenlik çok önemli bir konudur. Kullanıcıların erişme hakları olan kayıtlara erişmelerini sağlamak, diğer kayıtları ise korumak da veri tabanı yönetim sistemlerinin görevidir. Bir veri tabanı yönetim sistemi dışarıdan yapılacak herhangi bir saldırıya karşı da tüm kayıtları korumalıdır.

Veri tabanı yönetim sistemi depoladığı verinin kopyalarını belirlenmiş zamanlarda alabilmeli böylelikle veri kayıplarına karşı sistemi koruyabilmelidir. Çok

⁹⁵ Demircan ve Moltay, a.g.e., s: 103

işlemcili ortamlarda çalışabilmeli, başka veri tabanları ile de veri alışverişinde bulunabilmelidir. Kullanıcılara hizmet vermenin yanısıra tekrarlı, rutin işler için programlanabilmelidir. Aynı masaüstü veri tabanlarında olduğu gibi kullanıcıya kolay kullanabileceği bir ortam sağlaması da zorunluluktur.

Veri tabanı avantajları sekiz başlıkta toplanmaktadır.Bunlar⁹⁶:

- İşletmedeki bilgi sisteminin karmaşıklığı, verinin erişiminin ve güvenlikten sorumlu merkezi yönetim tarafından azaltılabilmektedir.
- Veri fazlalığı ve değişkenliği, aynı veri elemanlarının tekrar edildiği bağımsız dosyaların tümünden elimine edilmesiyle azaltılabilmektedir.
- Veri karmaşıklığı, veri oluşumunun merkezi kontrolünün ve tanımlamasının sağlanmasıyla elimine edilebilmektedir.
- Program geliştirilmesi ve düzeltilmesi maliyetleri kökten azaltılabilmektedir.
- Bilgi sistemlerinin esnekliği, çok geniş havuzlu bilgi sorgulamalarının ayarlanmasına hızlı ve ucuz olarak izin vererek çok fazla miktarda arttırılabilmektedir.
- Verinin çeşitli departmanlar arasında paylaşılabilmesine imkan vermektedir.
- Bilgi işlem bölümü, kullanıcılara daha kolay bir şekilde bilgi aktarımını sağlamaktadır.
- Verinin bağımsızlığı sağlanmakta, böylece uygulama programlarına göre verinin yapısı değişmemektedir.

⁹⁶ Karahoca,a.g.e.,s:329

1.4-BİLGİ SİSTEMLERİ İLE YÖNETİMDE KARAR BAĞLANTISI

1.4.1.YÖNETİM KAVRAMI

Ortak amaçların etkili ve verimli bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için, işbirliği yapmış insan grubunun faaliyetlerinin planlanması, örgütlenmesi, yönlendirilmesi, koordinasyonu ve kontrol edilmesi ile ilgili tüm çabalar yönetimi oluşturmaktadır.⁹⁷

Yönetim; belirli bir takım amaçlara ulaşmak için; başta insanlar olmak üzere parasal kaynakları, donanımı, demirbaşları, hammaddeleri, yardımcı malzemeleri ve zamanı birbiriyle uyumlu, verimli ve etkin kullanılacak kararlar alma ve uygulama süreçlerinin toplamıdır.⁹⁸ Bilgi sistemleri, yöneticilere bu zor görevlerini yerine getirmede yardımcı olmakta, işlerini kolaylaştırmaktadır.

Yönetim, aniden gerçekleşen ve bir kez gerçekleşmekle ortadan kalkan bir olgu değildir. Yönetim, çeşitli kademelerdeki yöneticiler arasından geçerek, yönetilenlere ulaşan, çok aşamalı işlemlere bağlı karmaşık bir süreçtir. Belirlenen amacın gerçekleştirilebilmesi için bu süreç içerisinde öncelikle yapılacak işler belli bir plan ve programa bağlanmaktadır. Sahip olunan maddi imkanlarla insan gücünün en verimli şekilde birleştirilebilmesi için çeşitli kademelerde görev yapanlar, işin amaçlarına uygun biçimde eğitilmekte ve yönlendirilmektedirler. Günümüzde her kademedeki yönetimin gereksinmelerini karşılamak için, farklı bilgi sistemleri geliştirilmektedir.

Yönetim, tek bir kişinin gerçekleştiremeyeceği ortak bir amaç için, bir araya gelmiş insanların faaliyetlerini koordine etme sürecidir . Ortak amaçların etkili ve verimli bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için, işbirliği yapmış insan grubu faaliyetlerinin planlanması, örgütlenmesi, yönlendirilmesi, koordinasyonu ve kontrol edilmesiyle ilgili tüm çalışmalar yönetimi oluşturmaktadır. Yönetim

⁹⁷ Ömer Dinçer ve Yahya Fidan, *İşletme Yönetimine Giriş*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 1997,s:23

⁹⁸ Mustafa Gümüş, *Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar*, İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım,1999,s:374

faaliyetlerinden planlama ve örgütlenme başlangıç fonksiyonu olup teknik özellikler ve tecrübeden oluşmaktadır. Koordinasyon salt, soyut bir olaydır. Yönelme bir kabiliyet ve bir sanattır. İşletmenin yönetim faaliyetlerinin bir değerlendirmesi ise kontrol aşamasında gerçekleştirilmektedir.⁹⁹Tüm yönetim faaliyetlerinin gerçekleştirilmesine yardımcı olan farklı bilgi sistemleri günümüzün işletmelerinde kullanılmaktadır.

1.4.2. YÖNETİMDE KARAR VERME

Yöneticinin dünyası, şimdiki ile gelecek zaman arasında bir değişim içindedir. Bu değişim ortamı içinde kişiler ve yöneticiler, önceden saptanmış amaçlarına ulaşmada değişik ve sayısız sorunlarla karşı karşıyadırlar. Bu sorunların varlığı onları sorunlara çözüm bulmaya, bir başka deyişle karar vermeye zorlamaktadır. Bir yandan yöneticinin veya kişinin içinde bulunduğu değişim dünyası, öte yandan önceden saptanmış amaçları gerçekleştirme isteği karar verme sorununun ortaya çıkmasına neden olmaktadır¹⁰⁰.

Karar verme, çeşitli amaçlar, bunlara ulaştıracak yollar, araçlar ve imkanlar arasından seçim ve tercih yapmakla ilgili zihinsel, bedensel ve duygusal süreçlerin toplamıdır.¹⁰¹

İşletme yönetimin ana işlevi amaçlara ulaşılması için etkin kararlar vermek ve onların yerine getirilmesini sağlamaktır. Bu nedenle karar verme mekanizmasının yer almadığı bir yönetim yoktur. Bu bakımdan yönetim, yapısal olarak insanlar ve onlara ilişkin eylemler, işleyiş mekanizması yönünden ise karar verme süreciyle ilgilidir. Yönetim kavramı, kıt kaynakların amaç doğrultusunda etkin ve verimli olarak kullanılmasıyla ilgili kararlar alma, bu kararları yerine getirme ve kontrol etme süreci olarak da tanımlanabilmektedir.¹⁰²

Karar vermedeki farklılıklar yapısal seviyelerle sınıflandırılabilir. Bir

⁹⁹ Dinçer ve Fidan, a.g.e., s:24

¹⁰⁰ Uğur Yozgat, *Yönetimde Karar Verme Teknikleri*, İstanbul:Beta Basım Yayım Dağıtım, 1994, s:4

¹⁰¹ Erol Eren, *Yönetim Ve Organizasyon*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım,1998,s:132

¹⁰² Uğur Yozgat, *Yönetimde Karar Verme Teknikleri*, s:7

işletmedeki karar verilışı dört kategoriye ayrılmaktadır.Bunlar:¹⁰³

- **Stratejik Kararlar:** Bu kararlar işletmenin faaliyet alanı ve pazarlarının geliştirilmesi, yeni yatırımlara girişilmesi, ürün ve pazar çeşitlendirilmesine ilişkindir. Bu kararlarda işletme ve çevresi arasındaki ilişkileri düzenlemektedir. Bu kararlara kurulan ve çalışmakta olan işletmenin dış çevresini ilgilendiren araştırmalar yanında, işletmenin kendi imkanlarının top yekun değerlendirilmesi yapılmaktadır. İşletme amaçlarının ,açık ve seçik bir biçimde belirlenme, buna bağlı olarak alt hedeflerin oluşturulması bu kararlar ile gerçekleştirilmektedir. Hangi ürünlerin üretileceği, hangi pazarlarda satılacağı, hangi pazar ve ürünlerden vazgeçileceğine ilişkin hususlar bu kararlar yardımıyla belirlenmektedir. İşletmenin genel çevre analizini yapılarak, buradan elde edilen imkan ve fırsatlarla tehlike ve güçlüklerin neler olabileceğine karar verilmektedir. Bu tür kararlar genelde çok karmaşık ve olağan olmayan problemlerle uğraşan üst yöneticiler tarafından verilmektedir.
- **Yönetmel Kararlar:** İşletmenin yapısını ve bu yapıyı çalıştıracak maddi ve beşeri kaynakların planlanmasını ilgilendiren kararlar yönetmel kararlardır. Bu tür kararlar sayesinde işletmenin organizasyon biçimi oluşturulmaktadır. Bütçe ve kaynak dağılımı şekillenmekte, organizasyonda yetkilerin dağıtım biçimi, dikey, yatay ve çapraz ilişkiler belirlenmektedir. Bunun yanında yönetmel kararlar yardımıyla, haberleşme, emir ve raporların akış yolları belirlenmektedir. İşletmeye giren ve çıkan bilgilerin ve dökümanların izleyecekleri yollar açıklanmaktadır. Yönetmel kararlar kaynak edinim yol ve yöntemlerini de açıklığa kavuşturmuşlardır. Böylece işletme kararlarının edinilmesi, nerelerden, nasıl, hangi koşullarla, kaynak sağlanacağı ve bu kaynakların hangi varlıklara ve bölümlere tahsis edileceğine karar verilmektedir.
- **Operasyonel Kararlar:** Hiyerarşinin alt seviyesini ilgilendiren eyleme dönük

¹⁰³ Uğur Yozgat, Yönetimde Karar Verme Teknikleri, s:7

kararlardır. Bu sayede dönüşüm süreci rasyonel biçimde gerçekleştirilmeye çalışılmakta, yani işletme kaynaklarının (materyal, emek, makina, para v.b.) en etkili ve verimli biçimde değişim sürecinin gerçekleştirilmesi ve arzulanan çıktılardan elde edilmesi amaçlanmaktadır. Her bölüm ve kısım verimlilik kıstaslarına göre kendisine tahsis edilen kaynakları optimum şekilde kullanacak kararlar almaktadır. Operasyonel kararlar yöneticilerin zamanlarının büyük kısmını alırlar. Bunlar belirsizliği ve riski az olan kararlardır. Örneğin, alış, satış fiyatlarının saptanması, ekonomik nakliyat, uygun reklam ve promosyon kararı, üretim programı, stok seviyelerinin planlama ve kontrolüne ilişkin sorunlar operasyonel kararların konusuna girmektedirler.

Yapılandırılmış kararlar, yapılandırılmamış kararlar ve yarı-yapısal kararlar olmak üzere üç karar tipi vardır. Yapılandırılmamış kararlarda karar verici, problem tanımlanmasına hüküm, değerlendirme ve iç görüş katmalıdır. Bu kararları verirken, bu kararlar üzerinde iyi bilinen veya kabuledilen bir uygulama olmadığının bilinmesi gerekmektedir. Bu kararlar alışılmışın dışında, önemli ve yeni kabuledilmektedirler. Yapılandırılmış kararlar, birbirini takip eden, rutin ve kullanılırken kesin bir yöntem izlenen yapıya sahiptirler. Yarı-yapısal kararlarda ise sadece problemin belli bir kısmına cevap bulunabilmektedir.¹⁰⁴

İşletmelerde operasyonel karar verenler genelde yapılandırılmış problemlerle karşılaşmaktadırlar. Stratejik ve yönetsel karar verenler ise genelde yapılandırılmamış problemlerle uğraşmaktadırlar. İşletmenin her seviyesi hem yapılandırılmış hem de yapılandırılmamış problemler içermektedir.

Geçmişte modern bilgi sistemlerindeki başarının çoğu yapılandırılmış, operasyonel ve yönetim kararlarıyla sağlanmıştır. Ancak günümüzde yönetim ve stratejik planlama alanlarında problemler ya yarı-yapısal ya da yapılandırılmamıştır. Yapılandırılmış karar tipleri işlem süreç sistemleri ve ofis otomasyonu sistemlerinde; yarı-yapısal karar tipleri, ofis otomasyonu sistemleri ve yönetim bilgi sistemlerinde; yapılandırılmamış karar tipleri ise karar destek sistemleri, bilgi işlem

¹⁰⁴ Karahoca, a.g.e., s:153-154

sistemleri ve yönetici destek sistemlerinde kullanılmaktadır.

Karar verme herşeyin bir defada yapıldığı bir aktivite değildir. Karar veren kimse, problemleri algılamak, anlamak ve idrak etmek zorundadır. Problem anlaşıldıktan sonra çözümler tasarlanmalı, çözümler tasarlanınca her çözüm için bir seçenek grubu oluşturulmalı ve sonuçta çözüm uygulanmalı ve yerine getirilmelidir. Karar verme dört aşamadan meydana gelmektedir. Bu aşamalar ise¹⁰⁵:

- **İstihbarat:** İşletme içinde oluşan problemlerin farkına varılması ve teşhis edilmesinden oluşmaktadır. İstihbarat; bir durumun neden, nerede ve hangi etkilerle oluştuğunu göstermektedir. Bu geniş bilgi-toplayan aktiviteler, yöneticilere organizasyonun nasıl işlediğini ve problemin nerede olduğunu göstermeleri açısından gereklidir. Geleneksel yönetim bilgi sistemi, problemlerin tanınmasına yardım edecek ayrıntılı bilgiyi getirmektedirler, özellikle sistemler istisnaları da rapor edebiliyorlarsa, konu hakkında detaylı bilgi sunabilmektedirler.
- **Tasarım:** Tasarımda; problem çözümü için gereken olası çözümler tasarlanmaktadır. Bu aktivite, eğer belirgin bir çözüm uygunsa, yöneticinin karar verebilmesi için daha fazla istihbarat gerektirebilmektedir. Tasarım dönemi daha dikkatli seçilmiş ve yönlendirilmiş bilgi aktivitelerini de gerektirebilmektedir. Küçük karar destek sistemleri bu esnada çok idealdir. Çünkü küçük modeller üzerinde çalışırlar, hızlıca oluşturulabilmekte ve kısıtlı veri ile çalışabilmektedirler.
- **Seçenek:** Alternatifler arasında bir seçime dayanmaktadır. Burada bir yönetici sonuçların yönünü ve neye mal olacağını, maliyetleri hesaplayacak bilgi olanaklarından ve ikinci aşamada tasarlanan her alternatifin imkanlarından faydalanmaktadır. Karar verici, birçok alternatif için oluşturulması gereken veri için büyük bir karar destek sistemine ihtiyaç duymakta ve bütün sonuçların her biri için kompleks analitik modeller kullanmak zorundadır.

¹⁰⁵Karahoca, a.g.e., s:155-156

- **Uygulama:** Uygulamada, yöneticiler spesitik çözümün ilerlemesi üzerine rapor hazırlayan bir “raporlama” sistemi kullanabilmektedirler. Sistem; ortaya çıkan zorlukları da rapor etmekte, kaynak sıkıntılarını göstermekte ve olası iyileştirici önlemleri önermektedir. Karar destek sistemleri, tam güçlü yönetim bilgi sisteminden, küçük sistemler ve hatta proje-planlayan yazılım (mikrobilgisayarla çalışan) sistemlerine kadar değişen varyasyonlara sahiptir.

1.4.3. KARAR DESTEK SİSTEMLERİ

1970'li yıllarda klasik yönetim bilgi sistemlerinin karar vericilerin ihtiyaçlarını karşılayamamaktaydı. Kullanıcılar kendilerine sunulan bilgi ile yetinmek zorunda kalmaktaydı; sistemin istenilen bilgiyi sunacak şekilde değiştirilmesi çok büyük çaba ve zaman gerektirmekteydi, işleri yürütmek için kullanılması gereken bilgi işlem sistemleri adeta işin varlık nedeni haline gelmekteydi. Mikrobilgisayarların yaygınlaşması ve bilgi işlem gücünün profesyonellerin elinden kurtulup tüm kullanıcıların kullanabildikleri bir güç haline gelmesi, kullanıcıların yavaş yavaş bilgi işlem merkezlerinden bağımsızlıklarını kazanmalarını ve masalarındaki bilgisayarlarda yarattıkları veri tabanlarını kullanarak kendi bilgi sistemlerini oluşturmaları ile sonuçlandı.¹⁰⁶ Bu eğilimi fark edebilen bilgi işlem yöneticileri kullanıcıların isteklerine uygun, tüm organizasyonun karar süreçlerini destekleyen güçlü karar destek sistemler oluşturma yönünde adımlar atarken, bu yönde çalışma yapmayan organizasyonlar ise stratejik öneme sahip bilgi altyapılarının kontrolünü kaybederek, rakiplerinin karşısında güç kaybettiler.

Bir karar destek sistemi, ortaya çıkmasına neden olan felsefe gereği, kullanıcısının ihtiyacı olan tüm verileri bulabilmesini ve bu veriler üzerinde istediği işlemleri yapabilmesini sağlamalıdır. Karar destek sistemleri kullanıcısının istediği şekilde davranmalıdır; yoksa sadece raporlar sunabilen bir yönetim bilgi sisteminden hiç bir farkı kalmamaktadır. Bu nedenle karar destek sistemi, bir grup aracın, yani veriyi bulan, gösteren ve onu bilgiye dönüştüren araçların ve verinin kendisinin bir araya getirildiği entegre bir sistemdir. Bilgiye ulaşmanın yolu karar destek

¹⁰⁶ Demircan ve Moltay, a.g.e., s:109

sistemlerinde önceden belirlenmez, kullanıcının isteklerine göre ortaya çıkmaktadır. Böylelikle kullanıcı elindeki araçların kendisine verdiği yetenekler ile kendi kendine destek olma şansına sahip olmaktadır. Kullanıcının bilgiye ulaşmada ve analizinde sahip olmak isteyebileceği aranılan veriyi bulma, listeleme, raporlama, gösterme yetenekleridir. Bu işler için geliştirilmiş araçlar bunları sağlamaktadır. Veri üzerinde matematiksel işlemler yapılması, verinin simülasyonlarda kullanılması gerekebilir. Bir karar destek sistemi kullanıcılarına bu yetenekleri sağlayacak bileşenlere de sahip olmalıdır. Karar destek sistemlerinin sahip olmaları gereken temel özellikler ise aşağıdaki gibi sınıflandırılabilir¹⁰⁷;

- Karar destek sistemi kullanıcı dostu bir sistem olmalıdır. Çünkü bilgi işlem profesyonelleri tarafından değil, bilgisayarı sadece bir araç olarak kullanan karar vericilerce kullanılacaktır.
- Yarı-yapısal ve yapılandırılmamış problemlerin çözümlerinde kullanılmaktadırlar. Bu nedenle bir karar destek sistemi kullanıcıya bilginin kendisini değil, bilgiye ulaşabileceği çeşitli araçlar sunmalıdır.
- Bilginin kullanıcı tarafından elde edilmesi söz konusu olduğuna göre; bir karar destek sistemi istenilen her tür bilgiyi sağlayabilecek kapasitede de olmalıdır.
- Karar destek sistemleri karar verme sürecinin tüm aşamalarını destekleyecek araçlara sahip olmalıdırlar. Yani hem verinin elde edilmesi, hem de bundan sonra gelen analizler bir karar destek sistemi tarafından desteklenmelidir.
- Karar destek sistemleri yöneticilere yardımcı olmak amacı ile ortaya çıkmışlarsa da organizasyondaki her seviyenin karar ihtiyaçlarını karşılayabilecek sistemler olarak gelişmişlerdir.

Bu özellikleri ile karar destek sistemleri, gelişmiş ya da olması gerektiği gibi çalışan bir yönetim bilgi sistemidir. İyi işleyen ve doğru çözümler ortaya koyan bir karar sistemi, yönetimi başarılı kılmaktadır. Geleneksel yönetim bilgi sistemleri işletme yöneticilerine, işletmeyi denetim altında tutabilmeleri amacıyla yönelik raporlar şeklinde veri akışı sağlamaktadırlar .Oysa, diğer türleriyle birlikte karar destek sistemini de içeren bugünün yönetim bilgi sistemi, işletmenin doğru

¹⁰⁷ Şahin, a.g.e.,s:107

yönetimine odaklanmıştır. Bu anlamda, karar destek sistemide , işletme yönetiminde karşılaşılabilecek her türlü sorunun çözümüne yönelik karar modelleri sunmaktadır.¹⁰⁸

Karar destek sistemi işlevleri altı başlık altında toplanmaktadır.Bunlar:¹⁰⁹

- **Model Kurma:** Bir karar verme probleminin modelini kurma, pek çok karar destek sisteminin ana amacıdır. Bu model, çoğunlukla iki veya daha çok boyutlu tablolar şeklindedir. Örneğin, bir mamülün satışları ile çeşitli masraflar arasındaki ilişkinin modeli şöyle kurulmuş olsun: $S=20X$, burada S satışları, X ise reklam masraflarını göstermektedir.
- **İşlemsel ve/veya İşlemsel Olmayan Diller:** Bu diller , kullanıcı ile karar destek sisteminin iletişim kurmasını sağlamaktadır. İşlemsel dile örnek olarak klasik programlama dillerini, işlemsel olmayan dillere ise veri tabanı uygulamalarını gösterilebilmektedir.
- **Duyarlık Analizi:** Karar destek sistemlerinin özelliklerinden birisi, veride değişiklik yapıldığı zaman sonuçların nasıl değiştiğinin gösterilmesidir. Bunun için tablolama yazılımları çok uygundur. Ayrıca, bağımlı bir değişkene belirli bir değer verildiğinde, bağımsız değişkenlerden birisinin alacağı değer öğrenilmek istenmektedir. PC'lerde kullanılan pek çok tablolama yazılımı bu işlemler için çoğunlukla yetersiz kalmaktadır. Ancak, main-frame bilgisayarlarda kullanılan "Integrated Financial Planning System" gibi büyük ve karmaşık modelleme araçları yararlı olmaktadır.
- **Risk Analizi:** Karar verici için çok yararlı bilgilerden bir tanesi risk analizi ile elde edilen olasılık dağılımıdır. Örneğin kardaki artışın 0, %5, %10 gibi değerleri için hesaplanan olasılıklar karar verici için önemli bilgilerdir .
- **İstatistik Analiz ve Yönetim Bilimi Modelleri:** İyi bir karar destek sistemi,

¹⁰⁸ Şahin, a.g.e.,s:107

¹⁰⁹ Demircan ve Moltay,a.g.e.,s:110

regresyon ve zaman serisi analizi gibi yöntem bilimi modellerinden elde edilen bilgileri kullanarak, gelecek ile ilgili kararlar verilmesine yardımcı olmaktadır.

- Grafikler: Bir karar destek sistemindeki son derece önemli özelliklerden biri grafik üreticidir. Sistem, veriyi uygun grafik formlarda görüntüleyecek grafik üreticisine sahip olmalıdır.
- Donanım Olanakları: Karar destek sistemleri, hem PC'ler gibi küçük bilgisayarlarda, hem de mainframe gibi büyük bilgisayarlarda kullanılabilir. Eğer, karar destek sistemi, bir PC yardımıyla oluşturuluyorsa bilgisayarın veri depolama kapasitesi yeterli olmalıdır. Mainframe bilgisayarlarda ise daha karmaşık modeller oluşturulabilir. Karar destek sistemi yazılımlarının pek çoğu hem PC'ler hem de mainframe bilgisayarlarda kullanılabilir.
- Veri Tabanı ve Dış Dosyalar: Karar Destek Sisteminin kullanacağı bilgileri içeren veri tabanından; bir veri tabanı yönetim sistemi yardımı ile ya da karar destek sistemi yazılımının kendi olanakları ile faydalanılabilir. Karar destek sistemi yazılımı yalnız iç dosyalarını değil, ayrıca dış dosyalar üzerinde de çeşitli işlemleri yapabilmektedir.

Karar destek sistemleri çok çeşitli şekillerde sınıflandırılabilirler. Bazı karar destek sistemleri diğerlerinden daha çok modellere dayanmakta , bazıları ise veriye daha çok önem vermektedir. İyi bir karar destek sistemi iki konuya da eşit derecede önem vermelidir. Karar destek sistemlerinden bir kısmı belirli konular üzerine hazırlanmış özel sistemlerdir. Pazarlama, finans karar destek sistemleri bu sistemlere örnek olarak verilebilir. Bir kısım karar destek sistemleri ise genel sistemlerdir, bunlar yardımıyla kullanıcının istediği şekilde karar destek sistemleri geliştirilmektedir. Bazı karar destek sistemleri çok büyük ölçekli olarak, tüm organizasyon için tasarlanmaktadır. Bir kısmı ise sadece bir kullanıcı grubunun, bir departmanın kullanımı için hazırlanmaktadır.

Sadece bir kullanıcının yani üst düzey bir yöneticinin, karar verme sürecini desteklemesi amacıyla özel olarak hazırlanmış karar destek sistemleri de bulunmaktadır. Bu tip sistemlerde veriye ulaşılabilecek olan yollar, kullanılacak araçlar, modeller kullanıcının karar alma metoduna göre önceden belirlenmektedirler. Böylelikle yöneticinin ihtiyacı olan veriye olabildiğince kolay ve istediği formda ulaşması sağlanmaktadır. Bu sistemlere Yönetici Destek Sistemleri adı verilmektedir. Ancak bu sistemlerinin özelleştirilmiş olmaları yöneticinin ihtiyaç duyduğu zaman başka verilere ulaşmasını ya da daha detaylı verilere ulaşmasını engellememelidir. Böyle bir ihtiyaç durumunda kullanılacak olan araçlar kolay öğrenilen, kolay kullanılabilen araçlar olmalıdırlar.

Bir grup karar vericinin bir arada çalışarak karar vermesi için hazırlanmış sistemlere Grup Karar Destek Sistemleri ismi verilmektedir. Bu sistemleri kullanan kullanıcılar aynı odada birbirlerine bağlı bilgisayarları kullanarak ortak bir ekran üzerinde analiz işlemlerini yapabilmekte ya da birbirlerinden çok uzakta çalıştıkları ofislerde telekonferans yöntemiyle ortak çalışma yapabilmektedirler.

1.4.4. VERİ AMBARLARI

Veri ambarı kavramı, depolanmış fiziksel veriyi, bu veriye anlam kazandıran mantıksal "metadata"yı ve bu veriye erişebilen araçları temsil etmektedir. Tüm işletme için yaratılmış bir veri kaynağıdır. Bir veri deposu veri üzerinde karmaşık sorgulamaların hızlı yapılmasını sağlamakta, birçok alt sistemden gelen veriyi toplanmakta ve zamana bağlı olarak depolamaktadır¹¹⁰.

Karar destek sistemlerinin işletmelerde daha yaygın olarak kullanılmasıyla varolan iş uygulamalarına ait veri tabanlarının karar verme sürecini destekleyemedikleri ortaya çıkmıştır. Veri tabanlarında depolanan veri kullanıcı erişimi amacı ile tasarlanmadıkları için; çok anlamlı olmamakla birlikte dağınıktır. Ayrıca karmaşık sorguların gerektirdiği birleştirme, kesme işlemleri veri tabanının performansını düşürmekte, kritik uygulamaların çalışmamasına neden olmaktadır. Bazı bilgi işlem yöneticileri bu sorunu veri tabanlarının birer kopyasını ayrı bir

¹¹⁰ Demircan ve Moltay, a.g.e., s:114

hizmet birimine yerleştirerek çözmeye çalıştılar. Ancak bu yaklaşım sadece veri tabanının diğer uygulamalara yönelik performansını yükseltmekte, karar verme uygulamalarına yönelik perfomansta ise hiçbir artış olmamaktaydı. Bunun üzerine işletmenin sahip olduğu verinin tümünü bir çatı altında toplayan veri ambarları oluşturulmaya başladı. "Veri deposu" terimi ilk olarak 1990 yılında William Immon tarafından kullanıldı.¹¹¹

Veri ambarlarının tanımlanmasına yardımcı olacak bir kaç anahtar özelliği vardır. Bunlar aşağıdaki gibi sınıflandırılabilir¹¹²:

- Veri ambarları konu temellidir: Karar destek sistemlerinde belirli konular üzerine kararlar verildiği için veri ambarında depolanan bilgi bir konuya ait, bir uygulamanın gerektirdiği bilgilerin tümü değildir. Örneğin bir üretim planlama sisteminin gerektirdiği satış verileri ayrı bir yerde, üretim verileri ayrı bir yerde toplanmışlardır. Uygulama her iki tip veriyi de kullanıyor diye bir arada olmaları gerekmemektedir.
- Veri ambarları entegre edilmiş sistemlerdir: Veri bir çok iş uygulaması alt sisteminden alınarak konularına göre bir araya toplanmaktadır. Farklı iş uygulaması sistemleri verileri farklı depolamaktalar, bu nedenle verilerin birbirlerine uyumlarının sağlanması gerekmektedir.
- Veri ambarlarındaki bilgi zamana bağlıdır: Operasyonel veriler zaman içinde bir anda oluşan durumu temsil etmektedirler. Bir kaç saniye sonra o veri zamandaki başka bir anı temsil ediyor olabilmektedir. Oysa karar verme için kullanılan veri zamanda bir noktaya aittir ve zaman eksenini kullanılarak diğer veriler ile karşılaştırılabilir.
- Veri ambarlarında yeni veri veri tabanına eklenmektedir, bir önceki verilerin yerine kullanılmamaktadır: Bu nedenle bir veri ambarının büyüklüğu genellikle 50-100 GB arasındadır .

¹¹¹ Demircan ve Moltay,a.g.e.,s:114

¹¹² Demircan ve Moltay,a.g.e.,s:115

Bu özellikleri yardımıyla veri ambarları; karar vericilere yönelik olarak hazırlanmış, işletmenin zamanla değişen göstergelerini barındıran, bir çok alt sistemden topladıkları belirli bir konuya ait veriyi kullanıcılarına sunan veri yapılarıdır.

Çeşitli işletmeler çeşitli alanlarda veri ambarlarını kullanmaktadırlar. Telekomünikasyon şirketleri konuşma miktarlarının, maliyetlerin, satışların analizi için; toptan eşya satıcıları stok, satış promosyonları analizleri, fiyat indirimleri modellemeleri için; bankalar ve finans kurumları ise şirket evliliklerinin, müşteri profillerinin analizi için veri ambarları kullanmaktadırlar. Veri ambarları kurmaya yönelik işletmeler genelde bazı ortak özelliklere sahiptirler. Bu özellikler ise¹¹³:

- Yönetim anlayışları "bilgi"yi temel almaktadırlar.
- Çok hızlı değişen, yüksek rekabetin olduğu pazarlarda çalışmaktadırlar.
- Büyük ve farklı özelliklere sahip bir müşteri kitleleri vardır.
- Veri farklı sistemlerde depolanmaktadır.
- Veri farklı sistemlerde, farklı olarak temsil edilmektedir.
- Veri kolay anlam kazandırılmayacak, teknik formatlarda depolanmaktadır.

Veri ambarları işletmelerin yaşadıkları problemlere stratejik önemi olan çözümler sunabilmektedirler. Genelde işletmelerde veri ambarı kurmak işletmelere ek bir maliyet getirmektedir. Ancak veri ambarları, müşterilere ya da işletmeden bir beklenti içinde olanlara beklediklerinin çok üzerinde bir performans sergilenmesini sürekli olarak sağlamaktadır. Beklenenin üzerindeki performans her an sunulabildiği zaman çok daha etkileyici olmaktadır. Üretilen hizmet işletme için normal hizmettir, ama müşteri tarafından beklenmediği ve diğer işletmeler tarafından da sağlanamadığı için çok büyük değere sahip olmaktadır.

Veri ambarlarının işletmelere sağladıkları faydalar beş başlık altında toplanmaktadır. Bu faydalar ise¹¹⁴:

¹¹³ Demircan ve Moltay, a.g.e., s: 115

¹¹⁴ Demircan ve Moltay, a.g.e., s: 116

- İŖi yürüten, iŖ uygulamalarının üzerindeki sorgu yükünü ortadan kaldırmaktadır.
- Verinin yönetilmesi ve sorgulanmasını iŖlemlerinin birbirinden ayrılmıŖtır. Böylelikle kullanıcı teknik konularla ilgilenmek zorunda kalmamaktadır.
- Farklı alt sistemlerden gelen operasyonel ve tarihi veri ile dıŖ kaynaklardan gelen verinin anlam kazandırılarak bir araya toplanmakta ve karar destek araçlarına veri kaynağı sağlanmaktadır.
- Mimarisinin esnek ve leklenmektedir.
- Kurulması ve bakımı dŖk maliyetlidir.



BÖLÜM 2 - STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİ

2.1-STRATEJİ,POLİTİKA,VİZYON,AMAÇ KAVRAMLARI

2.1.1.STRATEJİ

Strateji terimi Latince kökenli strategos kelimesinden gelmektedir ve sürme, götürme, gönderme anlamındadır. Genel anlamda strateji, bir sistemin (işletme, şehir, devlet vb.) belirli hedeflere veya sonuçlara ulaşmak için yaptığı bir harekettir. Bu hareket pek çok etki altındadır ve bunların başında çevre gelmektedir.¹¹⁵

Strateji kavramı ilk ve yaygın kullanım alanına askeri yönetimde bulmuştur. Askeri anlamda strateji, genel bir harp planı olarak tanımlanmakta olup, savaşın planlanması ve yönlendirilmesi anlamındadır. Bir başka tanımla strateji; düşmanın ne yapabileceğini veya ne yapamayacağını belirleyerek, buna göre genel bir plan yapmak, kendi güçlerini yerleştirerek gerektiğinde harekete geçirmek demektir.¹¹⁶

Strateji kavramı işletme ve yönetim alanında 20. yüzyılın ikinci yarısında girmiştir. Strateji, işletmenin çevresiyle arasındaki ilişkileri düzenleyen ve rakiplerine üstünlük sağlayabilmek amacıyla kaynaklarını harekete geçiren bir anlam

¹¹⁵ Meral Toprak, *Stratejik Planlama Ve Yönetim*, İstanbul: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, 2000,s:8

¹¹⁶ Ömer Dinçer,*Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası*, 3.b.,İstanbul:Beta Basım Yayım Dağıtım, 1998,s:5

taşımaktadır.

Strateji; işletme ile çevresi arasındaki ilişkileri analiz ederek işletmenin istikametinin ve amaçlarının belirlenmesi, bunları gerçekleştirecek faaliyetlerin tesbiti ve örgütün yeniden düzenlenerek gerekli kaynakların tahsis edilmesi olarak tanımlanmaktadır.¹¹⁷ Bu tanımda strateji, işletmenin hangi alanlarda faaliyette bulunması, hangi amaçlara hangi araçlarla ulaşması ve hangi davranış kalıplarına uyması gerektiğini belirleyen bir kavramdır. Çünkü işletmenin genel anlamdaki yön ve istikameti, ölçülebilecek amaçları ve bunlarla ilgili araç ve yöntemler stratejinin belirleyici özelliklerindedir. Bu belirleyici özellikleri şekillendiren faktörde dış çevredir. Çünkü dış çevrenin sürekli değişim göstermesi, karşılıklı bağımlılık sebebiyle örgütün de değişmesini ve çevreye uyum sağlamasını zorunlu kılmaktadır.

İşletme stratejisinin temel amacı, rakiplere oranla daha iyi duruma geçmek ve bunun sürekliliğini sağlayabilmektir. Kesin bir üstünlüğün belli olmadığı durumlarda strateji, sahip olunan güçleri hünerli bir şekilde kullanarak belli noktalarda oransal bir üstünlük sağlamaya yönelmelidir.

Yönetimsel bir kavram olarak stratejinin özelliklerini yedi grupta toplanmaktadır. Bunlar:¹¹⁸

- Strateji bir analiz etme sanatıdır.
- Strateji amaçlara bağlı bir olgudur.
- Strateji, işletmenin çevresiyle ilişkilerini düzenlemektedir.
- Strateji devamlı olarak tekrarlanan (rutin) işlerin aksine, uzak geleceğe bağlı bir düzeni ilgilendirmektedir.
- Strateji, bütün finansal ve insan kaynaklarını uyum içinde yönetir ve harekete geçirmektedir.
- Strateji, karmaşık ve dinamik bir çevrede işletmenin faaliyet sahalarını belirlemektedir.

¹¹⁷ Dinçer, a.g.e., s:5

¹¹⁸ Toprak, a.g.e., s:10

- Strateji, karmaşık ve dinamik bir organizasyonda çalışanları cesaretlendirme ve harekete geçirme aracıdır.

İşletmeler, içinde yaşadıkları çevreleriyle karşılıklı ilişkiler içinde bulunmaktadır. Bu karşılıklı ilişki ve etkileşim, işletme ile çevresi arasında bir bağımlılık oluşturmaktadır. Günümüzde küreselleşme ile birlikte, dünyada hızlı bir değişim yaşanmaktadır. Bütün bu değişimler işletmelerin amaç, yapı ve davranış tarzlarını uzun dönemde yetersiz hale getirmekte ve çevreye uyum sağlamaya zorlamaktadır. Dolayısıyla işletmelerin hayatta kalabilmeleri ve başarılarını devam ettirebilmeleri yenilik yapmaya, açık ve dışa dönük stratejiler oluşturabilen bir yönetim yapısına sahip olmaya bağlı kalmaktadır. Çünkü stratejinin temel amacı, işletmenin kaynak ve kabiliyetlerinin elverdiği ölçüde çevreye uyumunun sağlanmasıdır.

Strateji, herşeyden önce sürekli değişen, belirsiz ve dolayısıyla oldukça riskli olan bir çevrede işletmeye belirli bir yön ve istikamet kazandıracaktır. Bu noktada stratejisi olmayan bir işletme, tarifesi olmayan bir gemiye benzetilebilir. Bu açıdan işletmelerin başarısızlıklarının temelinde strateji yokluğunun, yanlışlığının veya yanlış uygulanmasının yattığı söylenebilmektedir. Çünkü belirsizlik şartlarında uygun stratejilerinin etkili kullanımı olmadığı takdirde, başarısızlık kaçınılmazdır.¹¹⁹

Bir stratejinin veya strateji belirleme sürecinin işletmeye sağlayacağı faydalar beş başlık altında toplanmaktadır:¹²⁰

- Strateji, herşeyden önce çevreyi değerlendirme ve geleceği tahmin etme imkanı vermektedir: Çevrenin gelecekte alacağı şekillerin önceden tahmin edilmesi, işletmeye nasıl davranacağı ve ne gibi tedbirler alacağı konusunda hazırlık yapma fırsatını vermektedir. Bu tahminler, yönetim faaliyetlerine rehberlik edecek bilgileri sağlamaktadır.

Stratejinin olmaması durumunda işletmenin hem içinde hem dışında yeni

¹¹⁹ Dinçer, a.g.e.,s:6

¹²⁰ Dinçer, a.g.e.,s:7-8

fırsatlar için rehber olacak kurallar oluşmayacaktır. Ayrıca çevredeki değişikliklerin doğuracağı bilgi yetersizliği, işletme ile çevresi arasında bir açıklığa sebep olacaktır. Dolayısıyla işletmenin çevreye uyum kabiliyeti gittikçe azalacak ve başarısızlık meydana gelecektir. Stratejik çalışma yapmayan bir işletme, çevreden gelen fırsat ve tehditleri göremeyecektir.

- İşletmeye kendi kendini değerlendirme imkanı vermektedir: Strateji, işletmeye ne tür bir işletme olduğu ve ne durumda bulunduğu hakkında bilgi sağlamaktadır. Bu soruların cevabını verebilmek; bir bütün olarak işletmenin, onun bölümlerinin veya alt sistemlerinin güçlü ve zayıf yönlerini, yönetim tarzlarını, yöneticilerin değerlerini, arzu ve eğilimlerini, ön yargılarını öğrenme fırsatı verecektir.

Stratejik çalışmaların olmaması, işletmenin sezgi yoluyla değerlendirilmesine ve büyük bir ihtimalle yanlış tanımlanmasına sebep olacak ve dolayısı ile kaynakların karlı alanlara etkili bir dağıtımını yapılamayacaktır .

- Strateji, işletme içinde bir bütün olarak ortak amaca yönelme ve tutarlılık sağlamaktadır: Strateji, işletmenin her kademesinde birbiriyle tutarlı faaliyetler yapmayı mümkün kılmaktadır.

Stratejinin olmaması halinde bölümler gittikçe farklılaşacak ve herbiri ortak amacı değil, kendi amacını gerçekleştirme eğilimini gösterecektir.

- Strateji, faaliyetleri belirli bir mecraya sevk etmekte ve planlar için bir çerçeve oluşturmaktadır: Yönetim faaliyetlerinde etkili olabilmek için işletmenin genel amaçlarından, daha özele doğru inildikçe daha ayrıntılı hale gelen planlar yapmak gerekmektedir. Stratejiler bütün bu planlar için genel bir çerçeve ve kural oluşturmaktadır. Gerçekte iktisadi alanda hayatta kalma savaşı veren bir işletme, temel stratejilerini doğru tesbit ederse, bazı taktik hatalar yapsa bile başarılı olacaktır.

Genel strateji olmaması durumunda ise, yapılacak yanlış bölüm planları

işletmenin hayatına mal olacak sonuçlar doğurabilmektedir .

- Strateji, işletmenin kararlarının ve projelerinin kalitesini yükseltir : Strateji, işletmeyi iç ve dış çevresini analiz etmeye yönelttiği için, fırsat ve tehditlerin önceden tahminini sağlamaktadır. Önceden tahmin, problemlerin ayrıntısı ile teşhis edilmesine, alternatiflerin belirlenmesine, en uygun olanının seçilmesine ve uygulanmasına zaman baskısı olmadan fırsat tanımaktadır.

Stratejik çalışmalar olmaksızın fırsatlardan yararlanılamayacağı gibi, tehlikeler de zamanında farkedilemeyecektir. Problemlerle yüzyüze geldiği zaman farkedilecek ve çabuk karar vermek zorunlu hale gelecektir. Bu ise işletmelerde bir krizin yaşanması anlamına gelmektedir.

Stratejinin bütün bu faydaları yanında, işletmeler açısından bazı olumsuz yanları da bulunmaktadır. Strateji oluşturma çalışmaları insan, zaman ve para yatırımı gerektirmektedir. Özellikle planlama safhasının önemli bir maliyeti gerektirmektedir. Bu açıdan stratejik çalışmaları genelde küçük işletmeler tarafından ihmal edilmektedir. Bunun dışında stratejik çalışmaların, işletmelerde rasyonel ve risksiz faaliyetlere eğilimi arttıracak ve yöneticileri doğrudan belirlenmiş amaçlar üzerinde yoğunlaştıracak için sonradan ortaya çıkan fırsatları görme imkanı vermeyeceği gibi bazı, olumsuz fonksiyonları da vardır.

Strateji çalışmalarından işletmelerin başarılı sonuçlara ulaşabilmeleri için etkin stratejiler gerekmektedir. Stratejilerin belli ilkeler çerçevesinde üretilmesi gerekmektedir. Bunun için etkin bir stratejinin özellikleri aşağıdaki gibidir:¹²¹

- Strateji, açık, kararlı, iyi tanımlanmış ve anlaşılır yönlere ve hedeflere sahiptir. Strateji herşeyden önce bir "yön" demektir. Bu noktada bir "belirsizlik" olmamalıdır .
- Strateji inisiyatif sahibi olmalıdır. Girişimci bir anlayışla oluşturulmalıdır. Olaylara tepki olan değil olayların akışını etkileyen, olayların önüne geçen bir

¹²¹Gündüz Pamuk ve Haluk Erkut ve Fusun Ülengin ve Burç Ülengin ve Öztin Akgüç ve Yurdakul Alpay ve Hazma Koşma, *Stratejik Yönetim Ve Senaryo Tekniği*, İstanbul: İrfan Yayıncılık, 1997, s:24-25

özellik taşımaktadır .

- Strateji belli noktalarda, belli alanlarda odaklanmayı, yoğunlaşmayı sağlamalıdır .
- Strateji seçici olmalıdır.
- Strateji işletme içi ve dışı farklılıkları ortaya koymalıdır. Farklılıkların belirginleşmesine fırsat ve ortam yaratmalıdır.
- Strateji esnek olmalıdır. Planlanabilir manevra arayış ve yeniden konumlanma becerisine sahip olmalıdır .
- Strateji bütünü kapsamalı, birleştirici ve bütünleyici olmalıdır.
- Strateji bazı kilit kavramlar etrafında gelişmektedir. Böylelikle büyüme, güvenlik gibi kavramlar çevresinde yoğunlaşma sağlanmaktadır.
- Strateji yalnızca ön görülmeyen durumlarla değil, aynı zamanda bilinmeyen ile ilgilenmektedir .
- Strateji, bir stratejiler bütünüdür. Strateji bütünlüğünün bir hiyerarşisi vardır. Her alt strateji üst stratejiyi desteklemektedir.
- Strateji, kritik durumlarda ve noktalarda en iyi olmalıdır.
- Strateji güvenli olmalıdır. Genel olarak çevreden gelebilecek sürprizleri karşılayacak güveni içermelidir .
- Strateji sürprizler kapsamalıdır. Etkileyebileceği dış unsurları, örneğin rakipleri, beklenmeyen zamanda, hazırlıksız yakalayacak hıza, gizliliğe ve zekaya sahip olmalıdır.

2.1.2.POLİTİKA

Eski Yunan kökenli bir kelime olan politika; bir işi gözetmek demektir. Politika kavramı, sözlükte “bugünkü ve gelecekteki kararlara bir yön verebilmek için birçok alternatif arasından seçilen belirli bir yol veya davranış tarzı” veya “genel amaçlar ve kabul edilebilir yöntemleri kapsayan uzun süreli genel bir plan” şekillerinde tanımlanmaktadır.

İşletme yönetimi alanında politika, yöneticilere karar vermelerinde rehberlik eden bir ilke veya ilkeler dizisi anlamına gelmektedir. Bu ilkeler, yöneticilere alacakları kararlarda ve yapacakları faaliyetlerde yol göstermektedir, belirlenmiş

amaçlara ulaşmak için genel bir plan oluşturulmaktadır. Böylece politika belirlendiği zaman, yöneticilere "x tipi bir durumla karşılaşıldığında A veya C şeklinde değil, B şeklinde davran" gibi bir tercih ortaya konulmuş olunmaktadır¹²².

Politika, yol gösterme ve belirlenmiş amaçlara ulaşmak için izlenen yol veya genel plandır. Politika, yöneticilere karar vermelerinde yol göstermektedir. Bu bakımdan uygulamalarla ilgili ilkeler dizisini ve kurallar toplamını ifade etmektedir.

Politikaların; işletmenin her kademesindeki amaçların gerçekleştirilmesiyle, kullanılacak araçların ve ortaya konulacak hareket tarzlarının seçilmesiyle ilgilidir. Ancak politikalar, amaçlara ve araçlara sınırlar çizmektedirler. Bu sınırlar, yöneticiye karşılaştığı durumla ilgili olarak karar almada yardımcı olmaktadır. Mesela satın alma kararını verirken, en iyi üç kaliteden fiyatı düşük olanı tercih etme politikası; tekliflerin öncelikle kalite açısından sınıflandırılmasını ve en üst sıradaki üç mamülden en düşük fiyatta olanının alınmasını gerektirmektedir.¹²³

Politikalar, işletme içinde örgütün her kademesinde yer alır ve temel şirket politikalarından bölüm politikalarına, uygulama alanlarına ve en küçük birimlere kadar sıralanmaktadır. Ayrıca politikalar fonksiyonel olabilmekte veya belirli bir proje için seçilebilmektedir.

Politika, bir kere belirlendikten sonra sık sık değişmemektedir. Örneğin fazla mesai veya hastalık hallerinde personele uygulanan ücret politikası aşağıdan yukarıya herkese aynen uygulanmakta ve her ayrı olay için özel bir kararı gerekli kılmamaktadır.

Politikalar, belirli bir durum hakkında önceden düşünmeyi ve analiz yapmayı sağladığı için tekrarları önlemekte ve bütünleştirilmiş bir yapı sunmaktadırlar. Ayrıca yöneticilerin davranışlarını tahmin edebilir hale getireceği için, kademelere yetki devrini kolaylaştırmakta ve böylece üst kademe yönetiminin etkililiğini

¹²² Dinçer, a.g.e.,s:8

¹²³ Dinçer, a.g.e.,s:12

arttırmaktadır.¹²⁴

Politikalar , işletmelerin bir müessese olmasını ve kendilerine ait gelenekler oluşturmasını temin etmektedir. Bu sebeble politikalar, işletmenin uygulamalarına hükmeden bir özelliğe sahiptir. Karar vermede rehber olan veya düşünme ve harekete geçmede yol gösteren genel ifade, anlayış ve tercih kurallarıdır. Bu kuralların mutlaka bir ifade şeklinde tanımlanmış olması da gerekmemektedir. Çoğu kez bir yöneticinin davranış tarzı, yazılı olarak ifade edilmemiş olduğu halde, belirli bir politikayı yansıtabilmektedir.¹²⁵

2.1.3.VİZYON

Politika, sanat, ekonomi, yönetim gibi alanlarda başkalarından farklı olduklarını söyleyen kişilerin; kendilerinde var olduğunu iddia ettikleri, onları takdir eden, benimseyen, izleyen ve yönlendirilenlerin de onlarda var olduğunu düşündükleri nitelik vizyondur.¹²⁶

Bir örgüt vizyonu en basit şekliyle; tüm çalışanların paylaştığı örgütün geleceğe ait resmi demektir. Bu açıdan vizyon bireysel bir fantezi değil, geleceğin nasıl olabileceğini ve istenilen durumların ideal olarak hangi yollarla yapılabileceğine ilişkin inançları biraraya getiren zihni bir tasarımdır. Bunun sonucunda vizyon; mevcut gerçekler, umutlar, hayaller, tehlike ve fırsatların biraraya gelmesiyle oluşan, örgütün bir bütün olarak geleceğin tanımlanabilmesi için bilinenden bilinmeyene doğru zihni bir bakış olarak tanımlanabilmektedir. Ayrıca vizyon bilinçli bir felsefi temel oluşturma, örgüt için bir seçim, bir yaşam biçimi kurma anlamlarında içermektedir.¹²⁷

Vizyonla ilgili çeşitli çözümler bulunmaktadır. Çözümlerlerden birisi vizyonun öğelerini şu şekilde sıralamaktadır:¹²⁸

¹²⁴ Dinçer, a.g.e., s:12

¹²⁵ Dinçer, a.g.e., s:12

¹²⁶ Ali Akdemir, *Vizyon Yönetimi*, İstanbul: Bayrak Matbaa, 1998, s:10-11

¹²⁷ Dinçer, a.g.e., s:6

¹²⁸ Akdemir, a.g.e., s:10

- Örgüte ilişkin, düşlenen bir geleceği geliştirme, paylaşma, tasarlama yetisi,
- Varolanla, olması öngörüleni yalın bir gerçeklikle dengeleyebilme gücü,
- Bilinenden, bilinmeyene yönelip gerçekleri, ümitleri, rüyaları, fırsatları koruyarak gelecek yaratabilme becerisi.

Diğer bir çözümlemede vizyon şöyle ifade edilmektedir:

- Özünü kişisel değerlerin oluşturduğu, örgütsel bir çevre yaratma gücüne sahip olma,
- Sosyal görüntüleri çok değişik kapsamda algılama,
- Kendi kişisel değerleri doğrultusunda çevresini harekete geçirebilme,
- Riske girme cesareti.

Bu çözümlemelere dayalı bir vizyon tanımı ise; örgüt üyelerinin inanç ve bağlılığını etkileyen olayları, konuları ve gelecekle ilgili durumları yaratabilme, bunlara ilişkin yaklaşımlar geliştirme, ilerletme kapasitesidir.¹²⁹

Vizyon için bilinen en genel tanım ise; bir işlemenin gelecekte ne olmak istediğini belirleyen açıklamadır. Vizyon; geleceğe ilişkin bir tasviri, idealleri ve öncelikleri, örgütü neyin özel ve tek kıldığına dair duyguyu, onun varolma nedenini ortaya koyan bir dizi ilke ve değeri, örgütsel başarıyı belirlemeye yarayacak zorlayıcı ölçütleri içermektedir.¹³⁰

Vizyon üç temel öğeden meydana gelmektedir. Bu öğeler ise:¹³¹

- Yönetim Felsefesi: Yönetim felsefesi işletmeyi, onu oluşturan öğeleri, bu öğelerin çeşitli tezahürlerini ve sebeplerini inceleyen; bunları temel amaç ve anlamları açısından irdeleyen düşünce ve değerler demektir. Felsefe, bir örgütün etkili bir şekilde çalışabilmesi için davranış kuralları koymakta; örgütün değerlerini, faaliyetlerin yerine getirilmesi sırasında uygulanabilecek

¹²⁹ Akdemir, a.g.e.,s:11

¹³⁰ Dinçer,a.g.e.,s:6

¹³¹ Dinçer,a.g.e.,s:6-7

somut tanımlara dönüştürmektedir. Bu sebeple, yönetim felsefesi kişi, grup ve örgütün düşünce ve davranışlarına rehberlik eden idealler, inançlar ve ilkeler bütünü olarak ortaya çıkmaktadır.

Yönetim felsefesi, işletme vizyonunun başlangıç noktasını oluşturmaktadır. Temel inanç ve değerler ile misyon olmak üzere iki boyutu bulunmaktadır. Bütün örgütler ayakta kalabilmek ve başarılı olabilmek için politika ve faaliyetlerini dayandırabilecekleri güçlü bir inançlar kümesine sahip olmalıdır. Temel inanç ve değerler, bir örgüt için, hayatta ve işte neyin önemli olduğu nasıl yürümesi gerektiği, toplum içindeki yeri, dünyanın nasıl işlediği ve neyin iyi veya kötü olduğu gibi ahlaki kuralları içermektedir. Misyon; örgütte çalışanların ortak amaçlarıdır. Onların yaptıkları işe anlam kazandırır ve diğer örgütlerden de ayırtmaktadır. Misyon, felsefenin soyutluğunu, örgütü ileriye götürecek etkili ve enerjik bir amaca dönüştürmektedir.

- Hissedilen ve Etkili Bir İmaj: Örgüt vizyonunun ikinci önemli ögesi olan imaj ise, insanların belirli bir amaç üzerinde odaklanmasını sağlamaktadır. Yönetim felsefesi vizyonun ve misyonun arka planında yer alırken, imaj görünen yüzüdür. İmajın da; genel amaçlar ve açık bir tanım ifadesi olmak üzere iki boyutu bulunmaktadır.

Genel amaçlar örgütün temel inanç ve değerlerinin dışa yansıyan şeklidir ve insan ihtiyaçlarının nasıl karşılanacağı ile ilgili bir kaç cümleden oluşmaktadır. Hissedilebilir bir imajın ikinci unsuru olan açık ve net tanımlama ise, misyon ve diğer inançların gerçekleştirilmesi halinde ne olacağının edebi bir ifadesidir. Misyonu ve genel amaçları kelimelerden tasvire dönüştürmekte, duyguları harekete geçirmekte ve insanları cezbetmektedir.

- Geleceğin Tahmini: Geleceğin tahmini, pazarın sahip olduğu teknolojik, demografik, yasal ve sosyo-kültürel eğilimlerin derinlemesine incelenmesini ve yorumlanmasını gerektirmektedir. Geleceğin tahmini olmaksızın vizyon

sadece bir hayali veya hayaleti çağrıştırmaktadır. Geleceğin hiç kimse tarafından bilinmeyeceği hatırlanırsa, şüphesiz gelecek için hayallere ihtiyaç vardır. Ancak veri temellerine oturmayan bir vizyon, fantezi olmaktan öteye gidememektedir.

Vizyon oluşturma, tercih edilen bir geleceğin vurgulanması ve çalışanların benimsediği değerlerin resminin çizilmesidir. Vizyon oluşturma iki boyutu içermektedir. Bunlar stratejik olma ve büyüklüktür. Stratejik olması; işletmeyi uzun vadede dönüştürmesinden kaynaklanmaktadır. İşletmelerin yaratıcılığının artırılması ve öğrenen işletmelere dönüşmesi, bu işletmedeki bireylerin kendilerini yetkilendirilmiş hissetmeleri için ortak bir davanın dürtüsüne ihtiyaç vardır ve bu uzun vadeye yayılmış, köklü bir dönüşüm sürecidir.¹³²

Vizyondaki büyüklük, boyutu işletmenin kar güden faaliyetlerini aşip daha evrensel değerlere atıfta bulunması ve bireylerin kalbine hitap etmesindedir. Büyüklük ihtiyatı elden bırakmayı ve çevresel ve bireysel kısıtlılıklara rağmen, bunu aşma arzusunu ortaya koymaktadır. İnsan doğasının bağımlı yanı, büyüklük yerine, güveni tercih ettiğinden başkalarının vizyonu ile yetinmeyi tercih edebilmektedir. Vizyonun sorumluluğunun alınması, bir liderlik işidir. Vizyonun kelimelere dökülmesi işletmede aşağıdaki etkileri yapmaktadır.¹³³

- Mevcut durumdan memnun olunmadığını ortaya koymaktadır.
- Gelecek için düşlenen vizyonla, diğer işletmelerin vizyonu arasındaki farkları ve ortak noktaları gözler önüne sermektedir.
- Çalışanın kendi geleceği üzerinde söz sahibi olmak, kendini hesap verilebilir bir konuma getirmektedir. Artık başkaları tarafından konulan bir vizyon için değil, kendi belirlediği bir fikir için çaba göstermekte olduğunu kabul etmektedir.

¹³²Bilgi Erengül, *Kültür Sihirbazları Rekabet Üstünlüğü Sağlayan Yönetim*, İstanbul: Evrim Yayınevi, 1997, s:80

¹³³ Bilgi Erengül, a.g.e., s:80

- Vizyonu söze dökme ve uygulama, işletmede başkalarının elindeyse, mevcut iş tanımlarıyla yetinme ve yeniliğe heves etmeme beklenilir davranışlar olmaktadır. Niçin yeni bir geleceğin seçildiği, oraya nasıl varılacağı, hatta böyle bir geleceğin mümkün olup olmadığını belirleyecek kesin veriler olmadığından, bu bir inanç işidir. İlham, meydan okuma ve kendine güven gerektirmektedir. Ayrıca, vizyon gerçekleşmediğinde hayal kırıklığıyla baş etme, hesap verme, başkalarının vizyonuyla çeliştiği noktalarda uzlaşma ve ikna edebilme gibi kompetanslara ihtiyaç vardır.
- Çalışanlar, kendi seçtikleri bir geleceğe yönelik olarak çalışıyorlarsa kendilerini özerk ve yetkilendirilmiş hissedebilmekte ve yaratıcılıklarını kullanabilmektedirler. Buna hazır bir kurum kültürü yaratılmışsa, ortak vizyon oluşturma çabası yetkilendirmenin ilk aşamasıdır .
- Vizyon, çalışanın şirketle ilişkisini etkilemekte ve şirkete sahiplenme duygusunu getirmektedir. Maslow'un performansı başarılı olan ekipler üzerinde yaptığı çalışmalarda ortak vizyon faktörü, çarpıcı biçimde ortaya çıkmaktadır. Maslow, "İş bireyden bağımsız değil, bireyi tanımlarken işinden söz etmemek imkansız." der. Bu nedenle vizyonun paylaşılmış olması, hem risk alma ve cesaretli olmayı kolaylaştırırken, hem de motivasyonu arttırmaktadır.

Başkalarının vizyonu kabul ediliyorsa, boyun eğme söz konusudur. Üst yönetimlerin hazırladığı veya dışardan danışmanların önerdiği vizyon taslakları kağıt üzerinde kalıp hayatiyet kazanmamakta ve ekiplerce yaratılmadığı için benimsenmemektedir. Bu nedenle, yıllık stratejik planlama ritüellerinden canlı bir vizyon çıkması ender olup bunlar, küçük değişimler ve iyileştirmelerle sınırlı kalmaktadır. Üst yönetimlerin "Vizyonumuz" sözü, burada ortak bir vizyon oluşturma süreci yerine dayatmayı temsil etmektedir. Ancak bu genelleme yukardan vizyon getirilemez anlamına gelmemektedir. Formel otoritesi olmayan kişiler de vizyonun oluşumuna katkıda bulunmalıdırlar, şeklinde yorumlanmalıdır. Bu nedenle, üst yönetimin vizyonu astların yaratacağı işletme vizyonuna bir girdi oluşturmalı fakat, onun yerini tutmayı hedeflememelidir. Üst yönetimlerin dayattığı vizyona

stratejik vizyon veya resmi vizyon gibi isimler verilmekte, bütün işletme tarafından oluşturulan vizyon ise, kurumsal veya paylaşılan vizyon olmaktadır. Uysallıkla talimatlara boyun eğme yerine, ekiplerin işi sahiplenmesi isteniyorsa, paylaşılmış vizyonun gerçekleştirilmesine çaba gösterilmelidir.¹³⁴

Vizyon oluşturma, bütün işletmeyi içeren bir süreçtir. Çoğu kez, ekip üyelerinin sezgisel olarak kavradığı bir düşünce, içlerinden birisi tarafından net olarak sözcüklere dökülür. Bu çarpıcı ifadeler, benzetmeler, modeller veya imaj yardımıyla olabilmektedir. Bunu yaparken zihinlerdeki, sisler içindeki düşünceyi berraklaştırmış ve somutlamış olmaktadır. Bu kişi, çevresindekileri etkiler ve bu düşünce çevresinde organize etmektedir. Bazı yazarlar, vizyon geliştirme sürecini “dehşetli şekilde yaratıcı olmak” olarak tanımlamaktadırlar. Bunu yapamamak, sistem dışı kalmaktır.

Vizyonu oluştururken büyük ölçüde çalışanlardan ve müşterilerden geribilgilendirme alınmalıdır. Bu tür uygulamalar, işletmede yeni bir ruhun doğmasına yol açmaktadır. İşletmede çalışan herkes düşünmeye, yaratmaya, çözmeye koşullanmaktadır. Vizyon, bu yaratıcılığın sadece yönünü belirlemekle kalmamalı, fırsatların yattığı yeni alanları bulup çıkarmalıdır.

Vizyon oluşturma, bir öğrenim aşamasını içermekte ve yapıldıkça beceri kazanılmaktadır. Bu süreçte yaklaşımı altı ilkedен oluşmaktadır. Bu ilkeler ise:¹³⁵

- Veri toplamak:Eğer işletmede yeni bir oluşum, örneğin bir proje ekibi veya yeni bir ekip şefliğine atanma söz konusu ise, ilk aşamada çeşitli kaynaklardan verileri inceleyip kişilerle konuşmak ve not alarak bu bilgileri sindirmek gerekmektedir. Fakat, çok da ağırdan alınmamalıdır, çünkü yeni bir oluşumun gerçekleştiği ilk günlerde işletme nisbeten daha esnektir. Gün geçtikçe bu esnekliğini yitirecek ve değişim karşısında zorlanacaktır.

¹³⁴ Erengül, a.g.e., s:80-81

¹³⁵ Erengül, a.g.e., s:82-84

- Bir numara olma iddiasını bırakmak: Vizyon, kuruma nasıl katkıda bulunulacağını belirtmeli, dış dünyanın işletmeye neler vereceğini değil, vizyondaki büyüklük kavramı, akılcı bir çıkarıcılığı ifade etmeli ve yapılan işin niteliğini gözönüne almalıdır. Nakdi getirisinin ne olacağı yerine, müşteriye ve işletmede çalışanlara işletmenin neler sunacağına ifadesi olmalıdır.
- Pratik olmaktan vazgeçmek: Vizyon insan doğasının idealist ve ruhsal boyutunu temsil ettiğine göre, kalbin derinliklerine inmelidir. Pratik olma, vizyonu frenlemektedir. Bu bakımdan vizyona hiç ulaşılsa da, yaratmak istenilen dünya temsil edilmeli ve bir deniz feneri gibi yol gösterilmelidir.
- Müşterileri dikkate almak: Kurum iç ve dış müşterileri ne ölçüde iyi anlıyor ve tanıyor, vizyon anlam ifade etmektedir. Bu nedenle, müşterilerle ortaklık, kendini müşterinin başarısına adanmak, müşteri ziyaretlerinde müşterinin sağlıklı karar almasını sağlamayı hedeflemek, verilen sözü yerine getirmek, hayır diyebilme cesareti, kalitenin hıza ve miktara tercih edilmesi, şirketteki kötü haberleri ekipten ve yönetimden saklamamak ,davranış ve eylemlerin müşteri üzerindeki etkisini anlamak, müşteriye şirketin sahibi kadar önemli olduğunu hissettirmek ,müşterinin beklentilerini aşmak, müşteriye çözüm dayatmamak gibi değerleri işletme yönetmeye ilişkin vizyon içermelidir.
- İşletme içi ilişkileri önemsemek: İşyerlerinde elemanların müşteriye karşı davranış tarzı, o işletmede kendilerine nasıl davranıldığının aynasıdır. Soğuk, kayıtsız ve ilgisiz olmaları yönetimin onlara o şekilde davranmasından kaynaklanmaktadır. İşletmeyi yönetmeye ilişkin vizyon, planla eylemler arasında tutarlılık, paylaşma arzusu, korkusuzca fikir ayrılıklarını savunma, herkesin nihai ürünle ilişkisini anlaması, hiyerarşinin kaldırılması, herkesin saygınlığının kabul edilmesi, yöneticinin astlara yardım için var olduğu ilkesi, verimsiz işlerin elenmesi, dürüstlük gibi değerleri içermelidir.
- Vizyon duygusal olmalıdır: Vizyon optimizmi ve idealizmi temsil ettiği için,

dünyayı aşırı basite indirgenmiş biçimde algılama olarak yorumlanabilmektedir. Pragmatik ve katı bir dünyada çok saf ve duygusal görünebilmektedir. Herkes, orman kanunundan söz ederken vizyon düş bahçesinde geziniyor izlenimi bırakabilmektedir. Ancak vizyon yaratılmak istenilen dünyayı açığa vurmaktır ve bu anlama en güçlü siyasal eylem kadar anlamlıdır. Büyüklük kavramını çağrıştırabilmesi için vizyonun; bireylerin duygularının derinliklerinde yatanı yansıtmalı, kişisel olmalı ve radikal ve değişime zorlayıcı olmalıdır.

İşletmenin benimsediği vizyonla uygulama arasında tutarlılık sağlanması için bilinçli bir eylem planı yapılmasını gerektirmektedir. Örneğin, vizyon müşteriye hizmet temel amacımız olmalı ise eylemde dikkatler, satış elemanın müşteriye nasıl yardımcı olacağı üzerine toplamalıdır, ne olursa olsun müşteri ziyaretinden eli boş dönmemesi üzerinde olmamalıdır. Vizyon, herkesini kendini ekibin başarısına adanmış bir ekip oluşturma ise, eylemde kişisel başarı değil, işletmeye yapılan katkı değerlendirilmelidir. Vizyonda mekanın fiziksel görüntüsü, eşitlikçi felsefeyi yansıtmalı deniliyorsa bu eyleme ofis dekorunun, yemek düzeninin, toplantı salonlarının ihtişamı değil, fonksiyonelliği yansıtması ve otoparklarda üst yönetime tanınan ayrıcalıkların kaldırılması olarak yansımalıdır. Vizyon, insanların çalıştıkları işletmede desteklendiğini hissetmeleri olarak belirlenmişse, eylem toplantılarda suçlamalara yer verilmemesi, olumlu geri bildirim yapılması ve korkunun yenilmesi olmalıdır.¹³⁶

2.1.4.AMAÇ

Amaçlar , belirli bir süre içinde gerçekleştirilmesi arzu edilen veya ulaşılmak istenen sonuçlardır. Amaçlar soyut veya somut olabileceği gibi, maddi veya manevi, beşeri veya sosyal niteliklerde de olabilmektedir. Bu açıdan ele alındığı zaman amaçlar; davranışları veya tepkileri yönlendiren beşeri veya sosyal olarak belirlenmiş maddi veya manevi değerlerdir.¹³⁷

¹³⁶Erengül, a.g.e., s:85

¹³⁷ Dinçer, a.g.e., s:89

Gerçekte örgütler doğrudan doğruya amaç sahibi olmamaktadırlar. Sadece insanlar amaçlara sahip olmaktadır ve o doğrultuda harekete geçmektedirler. Sadece insanlar belirli değerleri taşımaktalar, belirli sebeplerle davranmaktalar veya belirli sonuçlara ulaşmaya çabalamaktadırlar. Bir işletme çalışanları, ayrı ayrı amaçlara sahiptirler. Her bir insan, kendi amaçlarını gerçekleştirmek için bir örgüt kurmakta veya varolan bir örgüte katılmaktadır. Bu açıdan örgütler, birbirinden farklı, bazen çalışan amaçların dengelendiği bir amaçlar sistemi olarak görülebilmektedir. Ancak böyle bir sistem içinde; herkesin sadece kendi amacını gerçekleştirmesi söz konusu olamamaktadır. Şahsi amaçların gerçekleştirilebilmesi için örgütü oluşturan tüm üyelerin mutabık kalacağı, ortak amaçların geliştirilmesi gerekmektedir. Ortak amaç için her üye, kendi amaçlarının bir kısmından vazgeçmekte ve diğerlerinin de amaçlarını gerçekleştirebilmesi için yardımcı olmaktadır. Bunun için hissedarlar, yöneticiler ve diğer çalışanlar aralarında bir ittifak oluşturmaktadırlar.¹³⁸

İşletmeler, toplum içinde yaşayan sosyal bir varlıktır. Hayatını devam ettirebilmek için dış çevrenin yardım ve desteğine ihtiyaç duymaktadır. En başta hükümet kararları, tüketicilerin tutum ve davranışları, hammadde veya diğer girdilerin satıcıları ve nihayet tüm toplum, işletmenin amaçlarının şekillendirilmesinde etkilidir. Burada da hükümet, sendikalar, satıcılar, müşteriler ve halk arasında ortak bir değer ve fayda üzerinde ittifak sağlanmaktadır. Bu iki ittifakta belirlenen faydanın elde edilebilmesi için, ortak hedeflerin ortaya konulmasında ve faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde kilit rolü oynayacak insanlara gerek vardır. Bu tür insanlara hakim grup veya hakim ittifak adı verilmektedir.¹³⁹ Bir işletmenin amacı, bu hakim grubun, diğer insanların davranışlarını yönlendirebilmek için tesbit ettiği amaçlardır.

İşletme amaçları, işletmenin üst yönetimi tarafından belirlenen amaçlardır. Ancak üst yönetiminin amaçları, işletmede çalışanların tümünün kabuletilmesiyle uygulanabilmektedir. İşletme amaçları, "sosyal bir nitelik taşıyan ve örgütün bir bütün olarak gerçekleştirmeye çalıştığı geleceğe yönelik hususlar" şeklinde

¹³⁸ Dinçer, a.g.e., s:89

¹³⁹ Dinçer, a.g.e., s:89

tanımlanmaktadır.¹⁴⁰

Bir işletmelerde yönetimi tarafından belirlenmiş amaçların herkes tarafından kabul görmesi ve gerçekleştirilebilmesi için, bazı özelliklere sahip olması gerekmektedir¹⁴¹:

- Amaçlar kabul edilebilir olmalıdır: Amaçlar , kabul edilebilir olmalıdır. Aksi takdirde beklenen sonuca ulaşmak mümkün olmayacaktır. Amaçlar ne kadar çok kişi tarafından ve ne kadar çok benimsenirse, o kadar yararlı olmaktadır. Bu açıdan, amaç belirleme sürecine, bunu gerçekleştirecek insanları da dahil etmek, etkili bir yoldur. Böylece hem kararların kalitesi artmakta, hem de benimsenme ihtimali kuvvetlenmektedir.
- Amaçlar ulaşılabilir olmalıdır: Amaçlar, belirli bir zaman dilimi içinde ulaşılabilir nitelikte ve ne çok kolay , ne de çok zor olmalıdır. Amaçların kolay ulaşılabilir olması, çalışanların üstün çabasını azaltırken; zor olması çaba sarfetmeyi önleyebilmekte veya sonuçta ortaya çıkacak bir başarısızlık daha başka olumsuz sonuçlara da sebep olabilmektedir. Bu açıdan amaçlar, ulaşılabilir bir sınır içinde, insanları mümkün olduğu kadar zorlamalıdır .
- Amaçlar açıkça tanımlanmış olmalıdır: Amaçlar açıkça ifade edilmeli ve mümkün olduğu kadar ölçülebilir nitelik taşınmalıdır. İşletme içinde çalışanlar, gerçekleştirmek zorunda oldukları amaçları ne kadar iyi bilirlerse, çabalarını o kadar iyi yönlendireceklerdir.
- Amaçlar motive edici olmalıdır: Amaçlar, tüm yönetici ve çalışanlara rehber olarak onları yeni başarılarla yönlendirmeli ve teşvik etmelidir .Ortaklaşa paylaşılan bir değer olarak insanları harekete geçirmeli ve yapılacak faaliyetler için ortak bir çıktı sunmalıdır .

¹⁴⁰ Dinçer,a.g.e.,s:90

¹⁴¹ Dinçer,a.g.e.,s:90-92

- Amaçlar birbirleriyle uyumlu olmalıdır: Farklı seviyelerdeki değişik kişi ve örgüt amaçları, birbirleriyle ahenkli ve uyum içinde olmalıdır. Belirlenen amaçlar birbirlerini desteklemelidir. Uzun dönemde bu uyum ve ahenk mutlaka sağlanmalıdır. Ancak, bir işletmenin pazar payını ve kar miktarını artırmaya yönelik iki amacı gerçekleştirmeye çalışırken, kısa dönemde karın bir miktar azalması bir çelişme olarak değerlendirilmektedir.
- Doğru amaçlar seçilmeli, yani işletmeye ve duruma göre özel olmalıdır: Amaçlar, alternatif durumlar arasında en uygun olanının seçilmesiyle belirginleşmektedir. Alternatifin uygunluğu ise, örgütün ve yönetimin kendine has özellikleriyle ortaya konulabilmektedir. İşletmenin kaynak ve kabiliyetiyle dış çevrenin karşılıklı etkileşimi, işletmenin tarihi ve tecrübesi, yapılan işin ve içinde bulunulan durumun özellikleri amaç alternatifini etkileyen faktörlerdir. Bu alternatifler arasından örgüt kültürüne ve yönetimin değerlerine, kısaca işletmenin tüm özelliklerine uygun olan amaç, onun için doğru sayılmaktadır. Sadece böyle bir amaç, yönetime istikamet verebilmektedir.
- Amaçların fırsat maliyeti, gözönüne alınmalıdır: Fırsat maliyeti, belirli bir amacı seçmesi sebebiyle, kişi veya örgütün vazgeçtiği faydayı ifade etmektedir. Mesela A amacı seçildiği zaman, B ve C amacından vazgeçilmiş demektir. A amacının fırsat maliyeti, B veya C amacının sağlayacağı fayda değeridir. Bu değer, A amacının sağlayacağı değerden daha düşük olması gerekir ki, amaçların kabul edilmesi ve başarılmasında etkililik artsın.

İşletmenin sosyo-ekonomik bir örgüt olarak varolmalarının esas sebebi, insanların kendi amaçlarını gerçekleştirmesine yardımcı olmasıdır. Bu amaçlar ortadan kalktığı zaman, onlara erişmek için, bir araç niteliğinde olan işletmeler de ortadan kalkmaktadır. Amaçlar, nitelik veya nicelik olarak değişirlerse, örgütün yapı ve diğer özelliklerinde de değişiklikler yapmak gerekmektedir. Amaçlar, uzun veya kısa vadeli olmaktadır. Açıklanmış ve resmi nitelikteki amaçların yanında, tanımlanmadığı halde aktif olarak gerçekleştirilmeye çalışılan gerçek amaçlar da

bulunmaktadır.¹⁴²

Amaçların işletmelere sağladıkları faydalar aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır:¹⁴³

- Stratejik yönetim açısından işletmelerin amaçlarını belirlenmesi, bir işletmenin öncelikle içinde bulunduğu çevrede kendisini tanımlaması sağlamaktadır.
- Amaçlar; politikaların belirlenmesinde, kaynakların seçiminde, faaliyet programlarının hazırlanmasında ve uygulanmasında yöneticilerin davranışlarına yön vermektedir.
- Amaçlar, temel kararların alınmasını kolaylaştırmaktadır. Ayrıca yöneticilerin birbirleriyle çelişen kararlar almalarını önlemektedir.
- Amaçlar, çalışanları motive ederek, onlar için bir hedef oluşturmaktadır. Böylece onların belirli bir hedef üzerinde yoğunlaşmalarını sağlamaktadır. Ayrıca alınabilecek kararlara da bir sınırlama getirmektedir.
- Amaçlar iş başarısının ölçülebilmesi için standartlar oluşturmaktadır. Faaliyetler sonunda elde edilen durumlar için bir ölçü ve kontrol aracı olarak kullanılmaktadırlar.
- Amaçlar yapılacak değişiklikler için değerlendirme yapma imkanı vermektedir. Mesela işletmenin karlılık oranına göre, bir mamülün muhtemel durumları test edilebilmektedir.
- Amaçlar yönetimin bütün süreçlerine temel oluşturmaktadır. Örgütlenme, farklı seviyeler arasında koordinasyon sağlama ve kontrol etme gibi temel yönetim süreçlerinde önemli bir başlama noktasıdır.

¹⁴² Dinçer, a.g.e.,s:92

¹⁴³ Dinçer,a.g.e.,s:93

2.2-STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİ

Stratejik yönetim; stratejilerin planlanması için gerekli araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim çabalarını, planlanan stratejilerin uygulanabilmesi için örgüt içi her türlü yapısal ve motivasyonel tedbirlerin alınarak yürürlüğe konulmasını, daha sonra da stratejilerin uygulanmadan önce, amaçlara uygunluğu açısından bir defa daha kontrol edilmesini kapsayan ve işletmenin üst düzey kadrolarının faaliyetlerini ilgilendiren süreçler toplamıdır.¹⁴⁴

Stratejik yönetim, etkili stratejiler geliştirmeye, uygulamaya ve sonuçlarını değerlendirerek kontrol etmeye yönelik kararlar ve faaliyetler bütünü olarak da tanımlanmaktadır.¹⁴⁵

Bir işletmenin bütün yönetim kademelerinde, fonksiyonel bölümlerinde, faaliyet gösterdiği bütün iş alanlarında; yönetim becerilerinin, örgütsel sorumlulukların, değerlerin, stratejik ve uygulamaya dönük karar mekanizmalarını birbirine bağlayan idari sistemlerin, hep birlikte geliştirilmesi ancak stratejik yönetimle mümkündür. Örneğin en iyi planlama sistemi bile, yönetim, kontrol sistemiyle yeterli ölçüde tamamlanmadıkça işletmeyi bir yere götürememektedir. Yönetim becerilerini geliştirmiş olan işletmeler, kısa dönemli karlılıkla, uzun dönemli gelişme arasındaki çelişkileri ortadan kaldırmaktadırlar. Bu işletmelerde stratejik yönetim organizasyonun her seviyesine nüfuz ettiği ve görevler bu kavramın ışığında belirlendiği için stratejilerle uygulamalar birbirleriyle çelişmemekte ve bütünleşmektedirler. Stratejik yönetimde, stratejik bakış ve davranış bütün organizasyona nüfuz etmektedir. Strateji bir anlamda kaynakları organize etme sanatı ve yöntemidir.¹⁴⁶

Stratejik yönetimde geleceği karşılamak yerine onu öngörülen şekilde biçimlendirmek, kendi geleceğine sahip olmak bütün organizasyonun hedefi

¹⁴⁴Mustafa Gümüş, *Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar*, İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım,1999,s:315

¹⁴⁵ Dinçer,a.g.e.,s:17

¹⁴⁶ Dinçer,a.g.e.,s:17

2.2-STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİ

Stratejik yönetim; stratejilerin planlanması için gerekli araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim çabalarını, planlanan stratejilerin uygulanabilmesi için örgüt içi her türlü yapısal ve motivasyonel tedbirlerin alınarak yürürlüğe konulmasını, daha sonra da stratejilerin uygulanmadan önce, amaçlara uygunluğu açısından bir defa daha kontrol edilmesini kapsayan ve işletmenin üst düzey kadrolarının faaliyetlerini ilgilendiren süreçler toplamıdır.¹⁴⁴

Stratejik yönetim, etkili stratejiler geliştirmeye, uygulamaya ve sonuçlarını değerlendirerek kontrol etmeye yönelik kararlar ve faaliyetler bütünü olarak da tanımlanmaktadır.¹⁴⁵

Bir işletmenin bütün yönetim kademelerinde, fonksiyonel bölümlerinde, faaliyet gösterdiği bütün iş alanlarında; yönetim becerilerinin, örgütsel sorumlulukların, değerlerin, stratejik ve uygulamaya dönük karar mekanizmalarını birbirine bağlayan idari sistemlerin, hep birlikte geliştirilmesi ancak stratejik yönetimle mümkündür. Örneğin en iyi planlama sistemi bile, yönetim, kontrol sistemiyle yeterli ölçüde tamamlanmadıkça işletmeyi bir yere götürememektedir. Yönetim becerilerini geliştirmiş olan işletmeler, kısa dönemli karlılıkla, uzun dönemli gelişme arasındaki çelişkileri ortadan kaldırmaktadırlar. Bu işletmelerde stratejik yönetim organizasyonun her seviyesine nüfuz ettiği ve görevler bu kavramın ışığında belirlendiği için stratejilerle uygulamalar birbirleriyle çelişmemekte ve bütünleşmektedirler. Stratejik yönetimde, stratejik bakış ve davranış bütün organizasyona nüfuz etmektedir. Strateji bir anlamda kaynakları organize etme sanatı ve yöntemidir.¹⁴⁶

Stratejik yönetimde geleceği karşılamak yerine onu öngörülen şekilde biçimlendirmek, kendi geleceğine sahip olmak bütün organizasyonun hedefi

¹⁴⁴Mustafa Gümüş, *Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar*, İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım, 1999,s:315

¹⁴⁵ Dinçer,a.g.e.,s:17

¹⁴⁶ Dinçer,a.g.e.,s:17

olmaktadır. Günümüzde her tür ve büyüklükteki işletmelerin başarılı olabilmeleri, stratejik olarak yönetilebilmelerine bağlıdır .

Strateji; işletmenin amaç ve hedeflerinin tesbiti, işletme ile çevresi arasındaki ilişkilerin analiz edilerek bu amaçların gerçekleştirilmesi için, gerekli faaliyetlerin yeniden düzenlenmesi ve ihtiyaç duyulan kaynakların uzun dönemde etkili olacak şekilde dağıtılmasıdır. Buna göre stratejik yönetim, stratejilerin planlanması için gerekli araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim çabalarını; planlanan bu stratejilerin uygulanabilmesi için işletme içi her türlü tedbirin alınarak yürürlüğe konulmasını; daha sonra da yapılan çalışmaların kontrol edilerek değerlendirilmesiyle ilgili faaliyetleri kapsamaktadır. Bu faaliyetler;¹⁴⁷

- İşletmeyi ilgilendirdiği ölçüde dış çevrenin ve rekabet şartlarının kuvvetlice kavranması ve dış çevrenin dinamiğinin arkasındaki gücün araştırılması,
- Çeşitli mamül/pazar bileşimleri için ayrıntılı stratejilerin oluşturulması, stratejik analizleri kritik alanlar üzerinde yoğunlaştırarak alternatiflerin belirlenmesi ve kaynakların dökümünün yapılması,
- Seçilmiş stratejilerin, politikalara ve proje yönetimi ile fonksiyonel bölümlerdeki faaliyet programlarına dönüştürülmesi,
- İşletmenin stratejiye uygun olarak düzenlenmesi, işletme faaliyetlerinin stratejik iş birimlerine dağıtılması ve temel amaçlara ulaşmada bunların koordine edilmesi,
- Stratejilerin etkili bir şekilde yürütülmesi için uygun planlama, güdüleme ve kontrol sistemlerinin oluşturulmasıdır.

Stratejik işletme yönetimi belirli şartları gerekli kılmaktadır. İşletme yönetimi ilk olarak dikkatini ani yön motifleri, amaçlar, stratejiler ve temel problemler üzerine toplamalı ve öncelikler koymalı, daha sonra işletme sistemindeki sayısız bağılıkları yönetmeli fonksiyonel faaliyetlerin organik bir bütün biçiminde birleşmesini önermeli ve bu faaliyetleri dengeli aksiyon programlarına uyarlamalıdır. İşletme en son olarak da, her görevi, o görevin sorumluluğunu yüklenen kişiye devretmelidir .

¹⁴⁷ Dinçer, a.g.e., s:17

Başka bir deyişle işletme yönetimi aşağıdakileri yapmakla yükümlüdür:¹⁴⁸

- İşletme yönetimi yalnızca yön göstermek ve ölçülebilecek amaçlar saptamakla kalmamalı, aynı zamanda onu dinamik olarak değişen bir çevredeki ilişkiye ve bütünlüğe erdirmelidir.
- Çeşitli dış çevre gruplarıyla karşılıklı aksiyonlar düzenlemek, eldeki kaynakları en etkili biçimde ve bütün dış çevre gruplarının haklı ilgilerine uygun biçimde kullanmaya elverişli bir değiştirme sistemini gerçekleştirmek, bu arada ortaya çıkan anlaşmazlıkları çözmek ve en son olarak bu karşılıklı birbirine bağlı olan işletme faaliyetlerini dengeli ve pratik bir aksiyon planında bütünleştirmektir.
- Bütün hiyerarşi düzeylerinde planlı bir öğrenim sürecini gerçekleştirmektir. Bu öğrenim süreci, yöneticilerin stratejik süreci bütün eylemsel etkileriyle kapsamalarına ve yapısal biçimde gerçekleşmesine katkıda bulunmalarına yardımcı olmalıdır. Böylece alt sistemler işletmenin istediği biçimde dış çevreden gelen beklenmedik olaylara karşı tam zamanında tepki gösterebilmektedirler.

Stratejik yönetimin amacı da geçmişteki başarıları tekrar etmek değil, beklenilmeyen durumların üstesinden gelmek ve çevre problemlerini halletmektir. Bu açıdan ele alındığı zaman stratejik yönetim, rekabet ortamında işletmeyi yenik düşürmemek için bir takım analitik kavramlar , felsefe ve yaklaşımlar , örgütlenme modeli ve araçlar, yeni düşünce ve teknikler geliştirme süreci olarak da görülebilmektedir.¹⁴⁹

Stratejik yönetimin, genelde yönetimin sahip olduğu özellikleri de kapsamaktadır. Bu özelliklerden farklı olarak stratejik yönetimin kendine has bir

¹⁴⁸ Gümüş, a.g.e., s:317

¹⁴⁹ Dinçer,a.g.e.,s:18-19

takım özelliklerinden de vardır.¹⁵⁰

- Stratejik yönetim, her şeyden önce, tepe yönetiminin bir fonksiyonudur: Tüm olarak işletmenin geleceğini ilgilendirmesi ve ona bir istikamet belirlemeye çalışması sebebiyle stratejik yönetim, tepe yöneticilerinin bir fonksiyonudur .
- Gelecek yönelimlidir ve işletmenin uzun vadedeki amaçları ile ilgilidir: Belirlenen zaman ufku içinde işletmenin ne olacağını ve bu sonuçları elde etmek için nelerin yapılması gerektiğini düşünmektedir .
- Stratejik yönetim, işletmeyi bir sistem olarak görmektedir: İşletme, birbirleriyle etkileşim ve bağımlılık halindeki parçaların oluşturduğu bir bütün olarak görülmektedir. Dolayısıyla stratejik yönetim, bir bütün olarak işletmeyle ilgilenmesi yanında onu oluşturan parçalarla da ilgilenmektedir. Bütüne veya parçalardan herhangi birine yönelik bir karar alındığı zaman, diğer parçaların üzerindeki etkileri gözönünde bulundurulmaktadır .
- Stratejik yönetim, işletmeleri açık sistem olarak tanımlamaktadır: İşletmeler içinde buldukları çevre ile karşılıklı etkileşim ve bağımlılık içindedir. Çevrede meydana gelen her hangi bir değişiklik işletmeyi de etkilemektedir. Bu sebeple, stratejik yönetim çevreyi oldukça yakından takip etmektedir.
- Stratejik yönetim, işletmenin amaçlarıyla toplumun menfaatlerini bir bütünlük içerisinde ele almaktadır: Bu açıdan stratejik yönetim dış çevresine karşı sosyal sorumluluk taşımaktadır.
- Stratejik yönetim, alt kademe yöneticilerine rehberlik etmektedir: Stratejik yönetimin belirlediği amaçlar, karar ve faaliyetler işletme içinde en alt birimlere kadar herkesin ortak hareket noktasını oluşturmaktadır.
- Stratejik yönetim, işletmenin kaynaklarının en etkili bir şekilde dağıtımıyla ilgilidir: İşletmenin temel amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için gerekli

¹⁵⁰ Dinçer, a.g.e., s:18-19

kaynakları mamül/pazar bileşimlerine uygun bir şekilde dağıtmaktadır.

- Karar vermede kullandığı bilgilerin kaynak ve verileri farklıdır: Stratejik yönetim, bir bütün olarak işletmenin etkililiği ve verimliliği ile ilgili olduğu için konuya ait bilgi kaynakları ve verileri çok çeşitlidir. Birçok işletme bölüm ve fonksiyonuna ait bilgileri ve çevreye ait bilgi ve verileri zorunlu kılmaktadır. Ayrıca bu bilgi ve verilerin sayısı da oldukça fazladır.

Stratejik yönetim süreci, özel bir karar alma veya problem çözme sürecidir. Dolayısıyla stratejik yönetim, karar alma sürecinde olduğu gibi, genel bir yaklaşımla planlama, uygulama ve değerlendirme safhalarından meydana gelmektedir. Sürecin mantiki olarak başlangıcını, amaçların tesbiti ve uygun stratejilerin geliştirilmesi oluşturmaktadır. Daha sonra bunların uygulanması ve sonuçlarının kontrol edilerek değerlendirilmesi yapılmaktadır. Stratejik yönetim süreci; başlıca beş safhadan oluşmaktadır :

1. İşletme Misyonun Belirlenmesi
- 2.Stratejik Analiz
- 3.Stratejik Amaçların Belirlenmesi
- 4.Amaçlara Ulaştıran Stratejilerin Belirlenmesi
- 5.Stratejilerin Uygulanması ve Kontrolü

2.2.1. İŞLETME MİSYONUNUN BELİRLENMESİ

İşletmeler birtakım amaçları gerçekleştirmek için kurulmaktadır ve faaliyette bulunmaktadır. Kiminde sosyal bir amaç belirginleşirken, kiminde de ekonomik amaçlar ön plana çıkmaktadır. Tanımı yapılmayan, analiz edilmeyen ve üyelerince benimsenmeyen işletme amaçlarının gerçekleştirilmesi güçtür. Kendi çalışanlarına ve dış dünyaya karşı işletmenin kısa tanımını yapmak misyonuyla sağlanabilmektedir. Kişilerin ve işletmelerin amaçları, kişiliği ve tarzı misyonla özetlenebilmektedir. İşletmede çalışanları ortak bir amaçda birleştirmek ve rakipler arasında işletmeyi ayırdetmek için de misyon etkili olmaktadır. Personelin davranışını şekillendiren misyon, işletmenin sahip ve yöneticilerinin inançları ve

değerlerine göre oluşmaktadır.¹⁵¹

Misyon, kelime anlamı itibariyle, bir kişi veya topluluğun üstlendiği özel görev demektir. İşletme yönetimi açısından bu kavram, "örgüt üyelerine bir istikamet vermesi ve anlam kazandırması maksadıyla belirlenmiş ve örgütü benzer örgütlerden ayırtmaya yarayacak uzun dönemli görev veya amaç" şeklinde tanımlanabilmektedir.¹⁵² Misyon, herhangi bir örgütün en önemli varoluş sebebi ve onun stratejik amaçlarının nasıl gerçekleştirileceğini belirleyen çerçeveyi oluşturmaktadır. Bir misyonun en önemli fonksiyonu işletmedeki tüm çalışanlara ortak bir istikamet sunmasıdır. "İşletme herkese gurur verecek hangi işi yapmaktadır?", "Faaliyete geçildikten on veya yirmi yıl sonra, geriye doğru bakıldığında zaman üyelerde en büyük doyumunu sağlayacak değer nedir?" gibi soruların karşılığında oluşturulacak değer, işletme misyonunu oluşturmaktadır. İşletme misyonu, paylaşılan değerler ve ortak inançlar anlamına gelmektedir.¹⁵³

Misyon her işletmeyi "İşletmemiz nedir?" sorusuyla yüz yüze getirmektedir. Bu soru basit gibi görünmesine rağmen, misyonun açıklıkla tanımlanması, işletme için anlamlı amaçlar belirlemede ön şarttır. Gerçekten de bu basit sorunun cevabını verememek, işletmelerde başarısızlığın en büyük sebeplerinden birisidir.

Bir misyon işletmede çalışanlara ortak bir fırsat, yönetime önem ve başarı duygusu sağlamaktadır. Herhangi bir işletmenin yaşamını sürdürebilmesi ve başarılı olabilmesi için, tüm politika ve eylemlerini de içeren, bir dizi sağlam inancının olması gereklidir. İşletme değişen dünyayla başa çıkabilmek istiyorsa, inançları dışındaki her şeyi değiştirmeye hazır olmalıdır. İşletmenin başarısında teknolojik, ekonomik, işletmesel yapı ve yenilikten çok; temel felsefe, ruh ve dürtü rol oynamaktadır. İnsanların işletmenin değerlerine ne kadar inandıkları ve sahip çıktıkları diğer öğelerden büyük önem taşımaktadır. Hizmet yönelişli olmak, üretim yönelişli olmak, maliyet yönelişli olmak, kalite yönelişli olmak birer misyon alanlarıdır. Misyon alanları içinde ele alınabilecek bazı değerler ise;¹⁵⁴

¹⁵¹ Gümüş, a.g.e., s:197-199

¹⁵² Dinçer, a.g.e.,s:96

¹⁵³ Gümüş, a.g.e., s:198

¹⁵⁴ Gümüş, a.g.e., s:199

- En iyi olma inancı,
- İşin en iyi yapılabilmesi için ayrıntıların da önemli olduğu inancı,
- İnsanların, insan olarak önemli olduğu inancı,
- İletişimi zenginleştirmek için resmi davranmama inancıdır.

İşletme misyonunun özellikleri altı başlık altında toplanmaktadır. Bunlar:¹⁵⁵

- Misyon uzun dönemli bir amaçtır : Bazen bir işletmenin hayatı boyunca değişmez.
- Misyon hiçbir zaman ortadan kalkmaz ve ulaşamaz : Bu sebeble, daha iyiye ve daha üst başarılaraya yöneltir. Ancak misyon belirlenirken gerçekçi olmalı ve işletmenin kendi kabiliyetinin çok uzağında bir yere yöneltmemelidir.
- Paylaşılan ortak değer ve inançlardır : Tanımlanmış bu inanç ve değerler, işletmede çalışanların hepsine bir anlam kazandırmakta ve ortak bir istikamet sağlamaktadır. Yani hem motive edici, hem de rehberdir.
- İşletme misyonu nitelikle ilgili bir değerdir : Finansal amaçlar , büyüme ve karlılık oranları, işletmedeki herkes için bir değer oluşturmamakta veya aynı derecede önemli olmamaktadır. Bu gibi oranlar, üst kademedeki belli sayıda yöneticiyi özendirilmekte, ama hiyerarşinin alt kademelerindeki üreten ve satan insanların hayatına bir çeşni katmamaktadır.
- Misyon işletmenin içine değil dışına yöneliktir : Misyon, mamüller üzerinde değil, pazar üzerinde odaklaşmaktadır.
- Misyon işletmeye özgü ve özeldir : İşletmeye özgüdür, çünkü diğer işletmelerden ayırdetmektedir. Özeldir, çünkü alternatif faaliyetler arasından yönetimin tercih ettiğiidir.

¹⁵⁵ Dinçer,a.g.e.,s:97-98

İşletmeler, toplumun değerlerine uygun bazı fonksiyonlar icra ederek kendilerini meşrulaştırmaya çalışmaktadırlar. Bu meşru olma çabası her işletmeye bir misyon yüklemektedir. Dolayısıyla işletmeler toplum içinde kendi misyonlarını açık bir biçimde tanımlamak durumundadırlar. Misyonu belirlemenin önemli bir kısmı, işletmenin kendisini tanımlamayla ilgilidir. İşletmenin faaliyette bulunduğu pazar, mal/hizmetleri, fonksiyonları veya faaliyetleri bu tanımlamanın temel unsuru olmaktadır. İşletme misyonunun tanımlanması, stratejik yönetim süreci içinde analiz yapma, istikamet belirleme ve strateji seçme, uygulama ve tüm olarak yönetim sürecini değerlendirmede temel bir çatı oluşturmaktadır. Tanımlanmış bir misyona sahip olan işletme ve örgütte çalışanlar ne için, nasıl ve ne şekilde çalışacaklarını daha iyi kavrayabilmektedirler.¹⁵⁶

2.2.2.STRATEJİK ANALİZ

Stratejik analiz; amaçların tanımlanmasına, bunlara uygun stratejilerin seçilmesine ve bu maksatlarla hem dış çevrenin hem de işletmenin incelenmesine yönelik çabaları kapsamaktadır.¹⁵⁷ Stratejik analizde; öncelikle işletmenin dış çevresi incelenmekte, karşılaşılabilecek fırsatlar ve tehlikeler tahmin edilmektedir. Daha sonra, işletmenin kendisi gözden geçirilerek, üstünlük ve zayıflıkları tesbit edilmektedir.

2.2.2.1.Dış Çevrenin Analizi: Fırsat ve Tehlikeler

Çevre, işletmenin kendi dışındaki fakat kendisiyle doğrudan ya da dolaylı olan faktörleri ifade etmektedir. İşletme, hayatını sürdürebilmek için ihtiyacı olan her türlü kaynak ve enerjiyi çevresinden karşılamaktadır, ve buna karşılık olarak onun istek ve ihtiyacına cevap vermeye çalışmaktadır.¹⁵⁸

Günümüzde çevrenin sürekli değişiyor olması, hem kaynak ve enerji bağımlılığı hem de çevrenin isteklerine cevap verme zorunluluğu sebebiyle, işletmeleri de değişmeye zorlamaktadır. Çevredeki değişme ve gelişmeler, işletmeye

¹⁵⁶Gümüş, a.g.e., s:198

¹⁵⁷ Dinçer,,a.g.e.,s:40

¹⁵⁸ Dinçer,,a.g.e.,s:40

bir takım fırsat ve imkanlar sunduğu gibi, tehlike ve güçlüklerin kaynağı da olabilmektedir. Dolayısıyla, işletme yöneticilerinin hem dış çevrede ne olup bittiğini takip etmeleri, hem de gelecekte neler olabileceğini tahmin etmeleri gerekmektedir. Bunun için dış çevrenin sürekli olarak ve sistematik bir şekilde analiz edilmesi gerekmektedir.

Genel anlamda çevre kavramı, işletmeyle ilgili her şeyi kapsamaktadır. Dış çevre ise, işletmenin kendisiyle ilgili fakat kendi dışındaki faktörlerden oluşmaktadır. Bir işletmenin çevresinin belirlenebilmesi, öncelikle, o işletmenin açıklıkla tanımlanmasına ve sınırlarının çizilmesine bağlıdır. İşletmelerin pek çok çeşidi, farklı büyüklükleri ve seviyeleri vardır ve aynı şekilde çeşitli türde, büyüklükte ve seviyede çevre bulunmaktadır. Mesela çok uluslu bir işletme için daha büyük ve uluslararası bir çevre bulunmaktadır. Diğer taraftan bir işletmenin herbir alt sistemi için de ayrı ayrı çevreler söz konusudur. Mesela işletmenin pazarlama bölümü için işletme dışında bir pazarlama çevresi veya kullanılan teknoloji için teknolojik çevresi bulunmaktadır.

İşletmenin dış çevresiyle ilgili birçok faktör vardır. Ancak bu faktörlerin hepsi, bir işletmeyi aynı şekilde etkilememektedir. Bunlardan bazısının işletme üzerindeki etkisinin çok ve kritik olmasına karşılık, bazıları hiç etkili değildir. Her işletme aynı çevre faktörlerinden etkilenmemektedir.

Bir işletmeyi az veya çok, dolaylı veya doğrudan etkileyen ve kararlarını şekillendiren faktör dizisine, ilgili dış çevre faktörleri denir.¹⁵⁹ Mesela bir havayolu işletmesinin ilgili dış çevre faktörleri; hava alanı işletmesi, petrol üretim ve dağıtımı, uçak ve yedek parça üretimi, ulaştırma faaliyetleriyle ilgili hukuki düzenlemeler, teknolojik gelişmeler olabilmektedir.

İşletmeyle ilgili çevre faktörlerini, en içerden dışarıya doğru gittikçe azalan bir etkileşim içinde üç gruba toplanabilmektedir. Bunlar; işletmeyi doğrudan doğruya etkileyen iş çevresi, işletmeyi dolaylı olarak etkileyen genel çevre ve uluslararası

¹⁵⁹ Dinçer, a.g.e., s:42

çevredir.

Çevre analizi; kendi iş çevresi ve genel dış çevrelerin işletmeye sunduğu fırsat ve tehlikeleri araştırma, gözleme ve yorumlama sürecidir. Bu analiz yoluyla işletme teknolojilerdeki ilerlemeleri, sosyal yapıdaki gelişmeleri, enerji ve hammadde piyasasındaki değişikliği ve mamülün piyasadaki yeri ve imajı hakkında bilgi toplayarak ve bu bilgileri inceleyerek, karşı karşıya bulunduğu fırsat ve tehditleri belirlemektedirler. Böylece işletmenin çevreye uyması ile ilgili planlar geliştirmesi mümkün olmaktadır.¹⁶⁰

Yöneticilerinin, işletmenin stratejisini ve amaçlarını etkilediği için dışardan gelen fırsat ve tehditleri sistematik olarak incelemesi gerekmektedir. Bu fırsat ve tehditlerin nelerden kaynaklandığının bulunması, hangilerinin işletmeyi etkileyeceğinin belirlenmesi ve bunların özelliklerinin teşhisi gibi hususlar ayrıntısıyla incelenmelidir. Bu inceleme sırasında üzerinde durulması gereken noktalar:

- İşletme ve çevresi bir bütün olarak ele alınmalıdır.
- Çevreyle ilgili incelemeler, sürekli ve sistematik olarak yapılmalıdır.
- Sürekli değişme, geleceğin bilinmezliği, çevrenin karmaşıklığı ile dinamik yapısı karşısında durumsal planlar yapılmaz.
- Çevre analizi, işletmenin karar sisteminin bir parça olarak görülmelidir. Çevre analizi yapılırken, konu iki ayrı zaman dilimi, şimdiki durum ve gelecek, içinde ele alınmalıdır.
- Dinamik dış çevrenin kritik görünüşleri belirlenmelidir.
- İşe yarayan ön belirtileri tesbit etmeli ve uygun tahmin yöntemlerini kullanarak yeterli ölçüde tahminler yapılmalıdır.
- Bu tahminleri, planlama öncülleri olarak, planlama sürecine dahil edilmelidir.

Çevre analizi ile ilgili temel sorumluluk, işletmenin üst yöneticilerine aittir. Özellikle tek mamül üreten şirketlerde üst kademe yöneticisi, tek sorumlu kişidir. Ancak mamül ve pazar çeşitlendirmesine girmiş işletmelerde bu sorumluluk, her

¹⁶⁰ Dinçer, a.g.e., s:43

SİB'inin başında bulunan yöneticiyle üst yöneticisi arasında paylaşılmalıdır. Ayrıca bu konuda işletmenin planlama bölümü ile danışmanlar, yardımcı uzmanlar olarak görev alabilmektedirler.

Çevre faktörlerinin mevcut yapısının ve şartlarının belirlenmesi veya gelecekteki değişikliklerle ilgili dinamiklerin ortaya çıkarılması için, yapılması gereken ilk şey yeterli miktarda geçerli bilginin toplanmasıdır. Başlıca bilgi toplama kaynakları:¹⁶¹

- Yazılı kaynak ve dökümanlar: Devlet İstatistik Enstitüsü, Devlet Planlama Teşkilatı, Tübitak, Sanayi ve Ticaret Odaları, Odalar Birliği, Türk Sanayicileri ve İş Adamları Derneği, üniversite ve fakülteler, sendikalar ve diğer mesleki teşekkül ve dernekler gibi kuruluşların yayınları, yazılı kaynakları ve dökümanları başlıcalarıdır.
- Alan araştırması: Yazılı ve resmi kaynaklar, genellikle ekonomiyi bir bütün olarak ele almakta veya bir sektörü incelemektedir. Çeşitli pazarlar, herhangi bir pazarın bir kesimi veya bir firma hakkında bilgi sağlamamaktadırlar. Bunun yanında bir işletme için bunlar önemlidir.
- Sözlü kaynaklar: Bilimsel çalışma ve araştırma sonuçlarının sunulduğu toplantılar; radyo ve TV özel programları ve yeni gelişmelere yönelik belgeseller; devlet adamlarının, siyasilerin, teknik adamların ve bürokratların açıklama ve demeçleri; müşteri, satıcı, toptancı ve acentacı veya uzman kuruluşlardan toplanacak bilgiler; işletme yöneticilerinin sezgi ve düşünceleri; rakiplerin takip ettiği strateji ve politikalarıdır.
- Gayri resmi kaynaklar: Özellikle rakip işletmeler hakkında kullanılabilen bir bilgi kaynağıdır. Rakip işletmeyi yakından tanıyan kişilerden veya o işletmenin çalışanlarından dolaylı olarak bilgi edinilebilmektedir. Ancak bu bilgilerin dedikodu seviyesinde kalmamasına dikkat edilmeli ve daha ciddi kaynaklarla teyid edilmeden kullanılmamalıdır. Bunun en uygun ve dürüst

¹⁶¹ Dinçer, a.g.e.,s:46

yolu, bilgiyi doğrudan ve açıkça kaynağından istemektir.

Bilgiler toplandıktan, sınıflandırılıp ön incelemeden geçirildikten ve nihayet tahmin varsayımları tanımlandıktan sonra bu bilgiler işlenerek geleceğin tahmininde, planlanmasında kullanılmaya hazır hale getirilmektedir.¹⁶²

Çevrenin teşhisi ve geleceğin tahmini, stratejik yönetimin başarısı için ön şarttır. Bunun yapılabilmesi için en pratik yol; genel çevre analizinden başlayarak, sanayi sektörünü analiz etmek ve sonra işletmenin sektör içindeki yerini tayin etmektir. Çevre analizinde ilk olarak, uluslararası seviyede ve bunun etkilemesiyle ülke çapında ekonomik, sosyal, politik ve teknik gelişmelerin incelemesi yapılmalı ve iş alanı üzerinde gelecekteki etkisi araştırılmalıdır. Bu analiz işletmenin faal olduğu veya olmayı planladığı faaliyet kolunun analizinde kullanılacak çerçeveyi oluşturacaktır. Faaliyet kolunun veya sanayi dalının analizi ise, rekabet içindeki bölgeyi ayrıntısıyla tanımlamak, arz ve talep durumlarını açıklamak amacına yöneliktir. Bu analizin sonucu olarak, araştırma yapılan sanayi sektöründe işletmenin başarısı için esas olan kritik faktörler ortaya çıkmakta ve stratejik alternatifler belirginleşmektedir. Son olarak işletmenin faaliyet kolundaki yeri belirlenmektedir. Rekabet faktörleri (mal veya hizmetler, metod ve teknikler, fiyat, müşteriye hizmet, reklam vs.) ayrıntısıyla tanımlanmakta ve işletmenin güçlü yönleri ortaya çıkarılmaktadır. Gerçek veya muhtemel rakipler belirlenmektedir.

Çevre faktörlerinin analizi; uluslararası çevre faktörlerinin analizi, genel çevre faktörlerinin analizi ve iş çevresi faktörlerinin analizi olmak üzere üç başlık altında toplanmaktadır.¹⁶³

- Uluslararası Çevre Faktörlerinin Analizi: Günümüz dünyasında sürekli bir değişim yaşanmaktadır. Dünya bir sistem olarak görülürse, bu sistemin kendisinde veya herhangi bir alt sisteminde meydana gelen bir değişiklik, giderek diğer alt sistemleri de etkilemekte ve onları da değiştirmeye

¹⁶² Erol Eren, *İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim*, İstanbul: İ.Ü.İ.F.Yay.No:183,1987, s:190-192

¹⁶³ Erol Eren, *İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim*,s:136

zorlamaktadır. Dünyanın herhangi bir yerinde ortaya çıkan teknolojik bir yenilik, kısa sürede çok uzaktaki bir ülkenin herhangi bir işletmesinin teknolojisini verimsiz kılmaktadır. Aynı şekilde dünyanın çeşitli yerlerindeki siyasi bir gelişme, yeni bir ekonomik birlik veya askeri bir hareket, giderek bir başka ülkenin ekonomisini ve işletmelerini krize sokabilmektedir.

Diğer taraftan, gelişen ulaşım ve haberleşme teknolojisinin de etkisiyle, yani küreselleşme ile birlikte tüm dünya tek pazar haline dönüşür. Uluslararası ticaret artmış, karşılıklı ithalat-ihracat yaygınlaşmış, bu amaçla ülkelerin dış ticaret rejimlerinde değişiklikler başlamış ve dolayısıyla işletmeler, dünyanın bir çok yerinde birbirlerine rakip hale gelmişlerdir. Bu durumlar, işletmelerin stratejilerini belirlerken, uluslararası gelişmeleri gözönünde bulundurmaya zorunlu hale getirmektedir. Uluslararası çevre faktörleri incelenirken işletmeler, üç değişik şekilde; sadece kendi ülkesi içinde faaliyette bulunan işletmeler, uluslararası işletmeler ve çok uluslu işletmeler olarak düşünülebilmektedir.

- Genel Çevre Faktörlerinin Analizi: Genel çevre faktörlerinin analizi beş başlık altında toplanmaktadır:

1. Teknolojik Faktörlerin Analizi: Buradaki teknoloji, işletmede amaçların gerçekleştirilebilmesi için, gereken faaliyetler icra edilirken kullanılan makina ve araç-gereçlerle bilgi ve süreçlerdir. Teknoloji, genel çevrenin en hızlı değişen ögesidir. İşletmenin mevcut hammaddeleri, üretim usul ve süreçleri, kullanılan makinalardaki değişme ve gelişmeler, aynı zamanda belirsizlik ve riski ortaya çıkarmaktadır. Teknolojik değişiklikler, işletme için büyük fırsatlar sunduğu gibi, onun mevcudiyetini tehlikeye sokabilmektedir. Burada dikkat edilmesi gereken hususlar :

- İşletme faaliyette bulunduğu sanayi kolundaki ar-ge çabalarının yoğunluğunu
- Teknolojinin değişme hızı
- Ülke içindeki-dışındaki teknolojinin mevcut yapısı ve gelişme potansiyeli

2.Sosyo-Kültürel Faktörlerin Analizi: İnsanların davranışları ve sosyo-kültürel değerler, işletmeleri etkileyen önemli bir diğer faktör grubudur. Sosyo-kültürel faktörler de değişmektedir. Gerek işletme içinde çalışanların davranış ve sosyal özelliklerindeki değişimler, gerekse tüketicilerin ve onları etkileyen toplumun davranışlarındaki değişimler, bu insanların ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla kurulmuş bulunan işletmelerde değişmeye sebep olmaktadır.

3. Ekonomik Faktörler Analizi: İşletmelerin faaliyetlerinin başarısı, herşeyden önce, ürettiği mal veya hizmetleri uygun fiyatla satmasına, bir başka deyişle genel ekonomik yapıdaki dengeye bağlıdır. Ekonomik yapının incelenmesi sırasında dikkate alınması gereken faktörler:

- Milli gelirin yapısı
- Ekonomik büyüme ve yatırımlar
- Enflasyonist ve deflasyonist eğilimler
- Ekonominin gelişme devresi
- Hükümetin ekonomik politikaları
- Dış ticaret ve ödeme dengesidir.

4. Hukuki-Politik Faktörler Analizi: Politik çevre, genelde dinamik bir yapıya sahiptir. Uluslararası, ülke çapında, mahalli seviyedeki politik eğilimler ve hukuki düzenlemeler sık sık değişebilmektedir.

Ülkelerin birbirleriyle politik ve ekonomik yönden işbirliği yapmaları, işletmelerin hayatı üzerinde büyük ölçüde etkili olmaktadır. Özellikle dış ticaret (hammadde, enerji ve mal alım-satımı), dış yatırımlar, diğer ülkelerle ilgili mali destek ve yardımlar, işgücü arz veya talebi yönündeki ilişkiler politik eğilimlere bağlı olarak gelişmektedir. Siyasi iktidarlar, politik görüşleri doğrultusunda uluslararası anlaşmalar yaparak, koruyucu tedbirler alarak veya almayarak, dışa açılma politikaları güderek veya kapanarak, ekonomiyi veya işletmeleri yönlendirmektedirler.

İşletmeler, hükümetin kararlarını ve tercihlerini gözönünde bulundurarak, amaçlarını gerçekleştirmeye ve hatta bu kararları kendi çıkarları

doğrultusunda yönlendirmeye çalışmaktadırlar.

5.Tabii Çevre Faktörlerinin Analizi: Son yıllarda ekonomik büyümenin sonucu olarak, çevre kirliliği önemli ölçüde artmış bulunmaktadır. Ekolojik dengedeki bozulmanın ve dolayısıyla insan hayatındaki güzelliklerin yok olmaya başladığının farkına varan bir çok ülke, buna sebep olan işletmelerin faaliyetlerinin yasaklanmasına veya sınırlandırılmasına karar vermektedir.

- İş Çevresi Faktörlerinin Analizi: İş çevresi faktörlerinin analizi beş başlık altında toplanmaktadır:

1.Tüketiciler ve Pazar Analizi: İşletmelerin temel müşterilerinin ve pazarlarının tanımlanması; onları yakından tanımak ve üzerlerinde olumlu etkiler bırakmak, uygun satış miktarlarına ulaşmak ve dolayısıyla etkililik ve verimliliğe ulaşmak gibi amaçları gerçekleştirebilmede stratejik bir öneme sahiptir. Ancak pazar analizinden maksat, sadece mevcut pazar özelliklerinin belirlenmesi değil, aynı zamanda pazarın çekiciliğinin ve sunduğu fırsat veya tehditlerin üzerinde düşünülmesini sağlamaktır.

2.Rakipler ve Rekabet Analizi: Stratejik yönetimde rakipler ve rekabet ortamı daima söz konusudur. Bir işletme rakiplerini, onların pazar içindeki faaliyetlerini ve izledikleri stratejileri bilmiyorsa, kendi mamül ve faaliyetlerini çok iyi bilmesi fazla bir anlam ifade etmemektedir. Bu açıdan işletmenin kendisine yönelik olduğu kadar, rakiplerini ve onların durumlarındaki değişimleri, sürekli ve sistematik bir şekilde incelemelidir. Rakipler ve rekabet analizi iki gruba ayrılmıştır:

-Rekabet analizi: Rekabet doğrudan doğruya veya dolaylı olarak işletmenin pazarına mal veya hizmet sunmaya çalışan işletmelerin faaliyetlerinin bütünüdür. Bir işletmenin pazarda başarılı bir şekilde bulunabilmek için ne yapması gerektiği, ne gibi stratejik üstünlükler sağlayabileceği ve pazardaki rakiplerin davranışlarının nasıl olabileceği gibi sorular rekabet analizinde üzerinde durulması gereken hususlardır. İşletmeler arası rekabet; fiyat, kalite, hizmet ve benzeri faktörlere dayanmakta ve işletmenin amaçlarının

5.Sendikalar ve İşçi-İşveren İlişkilerinin Analizi: Sendikalar, işgücü maliyetlerinin şekillenmesinde ve çalışma hayatının niteliğinin artmasında ve çalışma barışının sağlanmasında önemli bir unsurdur. İşgücü ücretlerinin düşük veya yüksek olması, işgücünün verimliliği ve motivasyonu, sendikal ilişkilerdeki anlaşma veya çatışma ortamı ve benzeri konular, stratejik yönetimin gözönünde bulundurması gereken faktörlerdir .

2.2.2.2.İşletmenin Analizi: Üstünlük ve Zayıflıklar

İşletmenin gerçekleştirilebilir amaçlarını ve alternatif stratejileri ortaya koyabilmesi, dış çevrenin ayrıntılı bir şekilde tahlil edilmesi kadar, işletmenin kendi kaynak ve kapasitesini belirlenmesine, güçlü ve zayıf yönlerinin açığa çıkarmasına bağlıdır .

Bir işletmenin analiz edilmesi ve değerlendirilmesi, işletmenin kimliğini ortaya koyma çabasıdır. İşletmenin güçlü ve zayıf yönlerinin açıkca bilinmesi ve analiz edilmesi, yönetimin işletmenin amaçlarına uygun stratejiyi seçmesini kolaylaştıracaktır. Ayrıca işletmenin her zaman değerlendirmeye tabi tutulması, onun hatalarının görülmesine ve düzeltilmesine fırsat veren bir araçtır.¹⁶⁴

Organik bir sisteme benzeyen işletmeler, kendilerine ait bir çevrede yaşamaktadırlar. Bu çevre içinde belirli bir yere sahip olmak ve onunla ilişki kurmak zorundadır. Bu bakımdan çevre, işletme için tek hayat kaynağıdır. İşletme ile çevresi arasındaki ilişkilerin niteliği hakkında başlıca üç açıklama ve yaklaşım tarzı bulunmaktadır:¹⁶⁵

- Çevreyi Etkileme Yaklaşımı ve Kapalı Sistem: Bu yaklaşıma göre yönetim, daha çok işletmenin iç dinamiklerini esas almaktadır. İşletmenin amaçları ve başarısı herşeyin üstündedir. Bu sebeble dış çevrenin üstünde durulmaz ve işletme ile çevresi arasında herhangi bir etkileşimin bulunmadığı varsayılmaktadır.

¹⁶⁴ Dinçer,a.g.e.,s:64

¹⁶⁵ Dinçer,a.g.e.,s:65-67

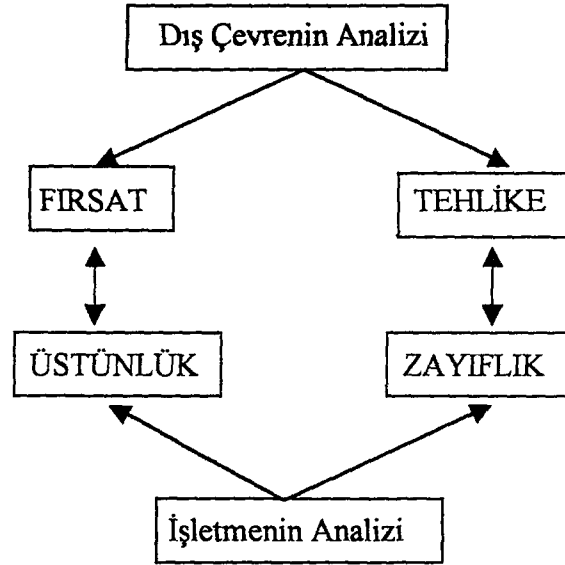
- Çevreye Uyum Yaklaşımı: Bu yaklaşıma göre, işletmelerin uzun dönemde başarısını belirleyen ve sürekliliğini sağlayan en önemli faktör , dış çevredir. Bu açıdan işletmeler varlığını sürdürebilmek için dış çevrenin beklentilerine cevap vermek ve değişikliklere uyum sağlamak zorundadır.
- Karşılıklı Etkileşim Yaklaşımı: İşletme ile çevresi arasındaki ilişkiler tek yönlü değildir. Hem çevrenin işletmeyi, hem de işletmenin çevreyi etkilemesi mümkündür . Dış çevre, işletmenin bir üst sistemidir ve onda meydana gelen değişiklikler, kaçınılmaz olarak işletmeyi uymaya zorlamaktadır. Ancak yeni bir teknoloji veya düşünceyi uygulamaya koyarak, işletme de çevresini etkileyebilmektedir. Bu açıdan işletme ile çevresi arasında karşılıklı bağımlılık ve etkileşimden söz edilmelidir.Yönetim herhangi bir stratejik kararı alırken, bir taraftan dış çevrede meydana gelen değişiklikleri ve bunların işletme üzerindeki etkisini gözönünde bulundurmalı, diğer taraftan işletmenin kendi karar ve uygulamalarının dış çevre üzerinde nasıl bir sonuç doğuracağını düşünmelidir.

Stratejik yönetim açısından işletme ile çevresi arasındaki ilişki, iki farklı noktada odaklaşmaktadır. Bunlar; çevre şartları ve örgütün kabiliyet ve kapasitesidir. Stratejik yönetimin temel amacı, örgütün kaynak ve kabiliyetleri ile çevre şartlarının arasında uygunluk sağlamaktır. Çünkü işletmenin amaçlarının gerçekleştirilmesi ve bunun için gerekli planların hazırlanması, bu uyum sürecine bağlıdır.

Çevre şartları, sürekli meydana gelen değişiklikler sebebiyle, işletmeyi ya bir fırsatla(F) ya da bir tehlike(T) karşı karşıya bırakmaktadır. Buna karşılık, her işletmenin sahip olduğu kaynak ve kabiliyetlere bağlı olarak üstün(Ü) ve zayıf(Z) yönleri bulunmaktadır. İşletmenin bir bütün olarak mevcut durumunun ve tecrübesinin incelenmesi, üstün ve zayıf yönlerinin tanımlanması ve bunların çevre şartlarıyla uyumlu hale getirilmesi sürecine etkileşim analizi (FÜTZ analizi) adı verilmektedir,¹⁶⁶ bu analizin yapılabilmesi, öncelikle işletmenin çevresindeki her bir faktörü, kendisi için anlamlılık derecesine göre değerlendirmesine bağlıdır. Daha

¹⁶⁶ Dinçer, a.g.e.,s:69

sonra ise, işletmenin kendi iç faktörlerini gözden geçirmesi gerekmektedir .



Kaynak: Ömer Dinçer, *Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası*, 3. b., İstanbul: Beta Basım, 1998, s:69

Şekil 13: Çevre Şartları ile İşletme Kabiliyetleri Arasındaki İlişki

- **Fırsat:** Stratejik yönetim açısından fırsat, çevrenin işletmeye sunduğu ve amaçlarını başarıyla gerçekleştirmesi için elverişli herhangi bir durum olarak tanımlanabilmektedir. Başka bir ifadeyle fırsat, başarılabilmek niteliği taşıyan amaçlar için elverişli çevre şartlarının işletmeye meydan okumasıdır. Yeni bir mamülün üretilmesi, dışa açılma politikasıyla uluslararası pazarların ortaya çıkması, maliyet fiyatlarının düşmesi, ikame mallarının pazarında yetersizlik olması gibi birçok durum işletme için bir fırsat niteliği taşımaktadır. Bu fırsatlar dört yönetim alanında ortaya çıkabilmektedir: Yeni malların, hizmetlerin, dağıtım kanallarının ya da satış geliştirme yöntemlerinin bulunması, yönetim etkililiğinin geliştirilmesi, rekabet ayrıcalıklarının ortaya çıkması, yeni pazar kesimlerinin oluşturulmasıdır.

Ancak bu alanlarda meydana gelen herhangi bir değişik durumun, işletme için fırsat niteliği taşıması, bazı şartlara bağlıdır :

- Yönetimin bugünkü duruma karşı , alternatif bir durumu araştırıyor olması
- Karşılaşılan yeni durumun, bugünkünden daha çekici olması
- İşletmenin ortaya çıkan bu fırsatı değerlendirebilecek kabiliyet ve kapasiteye

sahip olmasıdır.¹⁶⁷

- **Üstünlük:** Çevreden gelen fırsatlar, işletmenin kaynak ve kapasitesinin yeterli olması halinde değerlendirilebilecek bir gelişmedir. Bu sebeple işletmeler, her hangi bir gelişmeyle karşılaşmadan önce, hangi yönlerden üstün olduklarını bilmek zorundadırlar. Üstünlük, işletmenin herhangi bir konuda rakiplerine göre daha etkili ve verimli olması halidir. Beş esas kritere göre işletme kendi faaliyet alanında rakiplerine göre üstün, eşit veya zayıf olarak nitelendirilmektedir: Göreli pazar durumu, göreli mali yapı, göreli üretim ve teknik kapasite, göreli ar-ge potansiyeli, göreli beşeri kabiliyet ve yönetim etkinliğiğidir.
- **Tehlike:** Tehlike, işletmenin amaçlarının gerçekleştirilmesini zorlaştıran veya imkansız hale getiren yeni bir durum demektir. Bir işletmede başarıyı engelleyebilecek veya zarara sebep olabilecek her şey , bir tehlike unsurudur. Tehlike durumunda işletmeye yönelik kargaşa ve elverişsiz bir eğilimin zorunlu kıldığı bir meydan okuma vardır. Herhangi bir gelişmenin, işletme için bir tehdit oluşturabilmesi iki şarta bağlı; bu gelişmenin işletmenin veya herhangi bir alt sistemin mevcut durumuna yönelik olması ve buna cevap vermede işletmenin kaynak ve kabiliyetlerinin yetersiz kalmasıdır. Her işletme, hayatının her safhasında üstesinden gelmek zorunda kalacağı ve kendisine uzak veya yakın birçok tehlikeyle karşı karşıya kalmaktadır.
- **Zayıflık:** Bir işletme için zayıflık, rakiplerine göre daha az verimli veya etkili olduğu yönleri ve faaliyetleri demektir. Daha basit bir ifadeyle zayıflık, işletmenin rakiplerine göre kötü olduğu durumdur. Bir işletme zayıf tarafların ortaya çıkarılması, uzun dönemli stratejiler ve planlar için ciddi güçlük ve sınırlamalara yol açacak problemlerin çözülmesine doğru atılan bir adım olacaktır. Gerçekte zayıflıkların tamamıyla ortadan kaldırılamaz, ancak işletme bunların farkında olursa, kendisi için zararlı adımları atmaktan ve başaramayacağı işlere girmekten kaçınacaktır.

¹⁶⁷ Dinçer,a.g.e.,s:69

İşletme stratejisini geliştirmede önemli bir hazırlık ögesi de işletmenin kaynak ve kabiliyetlerinin incelenmesidir. Dış çevrenin analiziyle belirlenen amaçların, yöneticilerin hayal gücünün ötesinde gerçekçi bir şekilde değerlendirilmesi, işletmenin içine yönelik bir analizin yapılmasıyla mümkündür. İşletmenin analiz edilmesi, işletmenin kimliğini ortaya koyma çabasıdır. Bu çaba, işletmenin faaliyetleri için rehberlik etme ve hatalarını düzeltme imkanı veren bir içe bakış olarak nitelendirilmektedir.¹⁶⁸

İşletmenin analizi, çevre fırsatlarından yararlanmak ve tehlikelerden korunmak için bir firmanın hammadde, pazar, insan ve diğer kaynaklarını inceleyerek sahip olduğu gücü belirleme sürecidir. Bu süreç, işletmenin neler yapmaya kabiliyetli olduğu ve hangi kaynaklara sahip bulunduğu konusunda bilgi vermektedir. İşletmenin analiz edilmesi, öncelikle, onun güçlü ve zayıf yönlerinin ortaya konulması ile ilgilidir.¹⁶⁹ Çünkü, işletmenin yapılmakta olan faaliyetleri, kaynak ve kabiliyetlerinin hepsini yansıtmayabilmekte veya yapmayı arzu ettiği faaliyetler gerçek durumdan değil, yöneticilerin hayal gücünden kaynaklanabilmektedir. Analiz etme çabası, ayrıca, mevcut faaliyetlerin ve işletmenin bulunduğu yerin belirlenmesini kapsamaktadır. Böylece işletmenin ne yapabileceği ile ne yaptığı arasındaki farkı tesbit etmek mümkün olmaktadır. İşletmenin analiz edilmesi sürecinin ilk safhası, bilgi toplamaya başlamakta, sürecin ikinci safhasında toplanan bilgi verilmekte, ayrıntılı bir incelemeye tabi tutulmakta, analiz sürecinin son safhasında ise, incelenen bilgi ve veriler yorumlanarak, kullanılabilir hale getirilmektedir. İşletmenin analiz edilmesiyle ilgili çalışmalar yürütülürken, bazı konular üzerinde dikkatle durulmalıdır. Bunlar:¹⁷⁰

- İşletmenin değerlendirilmesi, strateji geliştirme çalışmalarının sadece önemli bir ögesi olarak görülmelidir. Analizden maksat, stratejik amaçların belirlenmesinde yardımcı olacak bilgilerin toplanmasıdır.
- İşletmenin analizi ile dış çevrenin analizi birlikte ve bir bütünlük içinde ele alınmalıdır. Gerçekte karşılıklı bağımlılık sebebiyle, birbirinden tam olarak

¹⁶⁸ Eren, *İşletmelerde Stratejik Planlama Ve Yönetim*,s:196

¹⁶⁹ Dinçer,,a.g.e.,s:72-74

¹⁷⁰ Dinçer,a.g.e.,s:74-76

ayırdatmaya imkan yoktur. Ancak her iki temel ögenin birlikte incelenmesi, daha geçerli sonuçlar vermektedir. Çünkü işletmenin herhangi bir konudaki üstünlüğü, çevre şartlarıyla uyum içinde olduğu için üstünlüktür.

- İşletmenin analizi bir amaç değil bir araçtır .
- Analizde kullanılacak ölçü ve kriterler, mümkün olduğu kadar açık ve objektif olmalı ve yöneticilerin algılamaları işe karıştırılmamalıdır.
- Bu analiz, her işletmenin kendi özelliklerine uygun olmalıdır. Bütün işletmeler için geçerli bir tek analiz ve çalışma yöntemi yoktur.

Her hangi bir işletmenin analizi yapılırken, iç kaynak ve kabiliyetler üç grupta incelenmektedir:¹⁷¹

- Tüm Örgüt Sistemi Ve Yönetim Yapısı Analizi: Genel kural olarak işletmelerde örgüt yapısı, onun amaç ve stratejilerine uygun bir şekilde düzenlenmektedir. Dolayısıyla amaç ve stratejilerin incelenmesine bağlı olarak, örgüt yapısında gözden geçirilmesi gerekmektedir. Örgüt yapısıyla stratejiler arasında uyum olup olmadığı veya stratejiler değişirse örgüt yapısında ne gibi düzenlemeler yapılması gerektiği bilinmelidir.

İşletmelerde amaçlar, stratejiler ve yapı kadar bunların işleyiş süreçleri ve yöntemleride önemlidir. Örgüt yapısı ile yönetim süreç ve politikaları arasında bir uyumun bulunması gereklidir. Bir uyumsuzluk olması çatışmaya sebep olabilmektedir.

- Fonksiyonel Analiz: Fonksiyonel analiz; Pazarlama, üretim, finansman ve ar-ge olmak üzere dört başlık altında toplanmaktadır.

1.Pazarlama Faktörlerinin Analizi: Pazarlama fonksiyonu işletmenin dış çevreye açılan penceresidir. İşletmenin iş çevresi faktörlerinden tüketiciler ve rakipler, pazarlama fonksiyonuyla yakından ilgilidir. Dolayısıyla pazarlama faktörleri analizinde, işletmenin pazardaki konumu, tüketiciler üzerindeki

¹⁷¹ Dinçer, a.g.e., s:76-81

etkisi ve rakiplere oranla üstün ve zayıf tarafları açığa çıkarılmış olacaktır.

2. *Üretim Faktörlerinin Analizi*: Rekabette en büyük üstünlüğün üretim maliyetleri ve kalitesiyle sağlanmaktadır. Dolayısıyla işletmenin sahip olduğu üretim faktörlerinin özellikleri, teknolojiyi yenileme ve geliştirme imkanı, üretim araçlarının tam kapasite ile kullanılıp kullanılmadığı araştırılmalıdır.

3. *Finansman Faktörlerinin Analizi*: İşletmenin sermaye yapısı, nakit akış durumu, finansal masraflar ve bunların azaltılması imkanları, bilinmesi gereken başka bir grup faktördür. Bir işletmenin gelecekteki stratejisi ile ilgili bir takım mali sınırlamaların ortaya çıkması, alternatif davranışları azaltacak ve dolayısıyla işletmenin başarısını olumsuz yönde etkileyecektir. Mali yapıdaki sağlamlık da birçok fırsatı beraberinde sunacaktır.

4. *Araştırma-Geliştirme Faktörlerinin Analizi*: Teknik gelişmeler, yenilikler ve buluşlar, ar-ge faaliyetleri sonucunda ortaya çıkmaktadırlar. Bu tür yenilik ve gelişmeler, genellikle, yeni mamüllerin piyasaya sürülmesine, yeni üretim veya satış usullerinin uygulamaya konulmasına ve yönetime bilgi sağlamaya yöneliktir. Bu sebeple ar-ge fonksiyonu pazarlama, üretim ve finansman gibi diğer işletme fonksiyonlarından ayrı olarak düşünülmemelidir. Özellikle ar-ge ile üretim ve pazarlama arasında sıkı bir bağ bulunmaktadır. Araştırma kapasitesi; yani yeni bir teknolojiyi, bilgiyi veya mamülü ortaya çıkarabilme yeteneği, bu konuda oldukça ağırlıklı bir faktördür. İşletmenin piyasaya ve teknolojiye yönelik araştırma yapabilecek hem teorik hem de uygulamalı beşeri, teknik ve mali gücü analiz edilmelidir. Ayrıca ar-ge faaliyetlerinin maliyeti, işletmenin rakiplerine göre teknolojik liderlik durumu, yenilikleri uygulamaya koyabilme şartları ve süresi üzerinde durulmalıdır. Başka bir ifadeyle temel araştırmalar, uygulamalı araştırmalar, özel saha araştırmaları yapabilmek için işletmenin yeterli ve ehliyetli elemanlara sahip olup olmadığı ve tahsis edebileceği mali kaynakları gözden geçirmelidir.

- Beşeri Kabiliyetler Ve Örgüt Geliştirme Kapasitesinin Analizi: Bir işletmenin en önemli unsuru insan gücüdür. Diğer üretim faktörlerinden ve örgüt içi

kaynaklardan farklı olarak, karar alan ve uygulayan tek canlıdır. Dolayısıyla işletmenin başarısının odak noktasını oluşturur. Genel anlamda yeterli ve ehliyetli insanlara sahip bir işletme, başarısı için gerekli şartlara sahip demektir. Diğer kaynaklar, insan gücü yanında ancak tamamlayıcı bir unsur olarak yer alır. Bu açıdan işletmenin sahip olduğu beşeri güç ve kabiliyetleri teşhis etmeye ve tanımaya hepsinden çok ihtiyaç vardır.

Herhangi bir işletmenin beşeri gücünün ve örgüt geliştirme kapasitesinin analizinde göz önüne alınacak faktörler şunlardır;

- Çalışanların özellikleri
- Örgüt kültürü
- Örgüt geliştirme kapasitesi

Karlı olmalarına rağmen, günümüz işletmelerinin içinde bulunduğu en büyük problem, çevre fırsatlarını değerlendirmek ve etkiliği arttırmak için, beşeri gücü kullanmada sınırlı kalmalarıdır. Gerçekte güçlü bir beşeri potansiyele sahip olan işletme, en büyük kaynağa sahip demektir. Ancak daha üstün başarıya ulaşmak için, bu kaynaklara sahip olmak yetmemekte, aynı anda bu güçten yararlanmasında bilmek gerekmektedir.

2.2.3. STRATEJİK AMAÇLARIN BELİRLENMESİ

Stratejik amaçlar, işletmenin uzun dönemde gerçekleştirmeyi hedeflediği sonuçları ifade etmektedir. Geleceğe yönelik işletmenin uygulamalarını şekillendirmekte ve yönlendirmektedirler.¹⁷² Stratejik amaçlar; genel amaçlarla misyonun, işletme faaliyetlerine göre özelleştirilmiş ve tanımlanmış halidir.

Stratejik amaçların başlıca özellikleri dört başlık altında toplanmaktadır:

- Stratejik amaçlar; çevre şartlarına göre ayarlanan uzun dönemli amaçlardır.

¹⁷² Dinçer, a.g.e., s:98

- Stratejik amaçlar; işletmenin tümüne yn verirken, çalışanlara da rehberlik etmektedirler.
- Stratejik amaçlar; işletmenin uzun zamanlı önceliklerinin ortaya çıkmasını sağlamaktadırlar.
- Stratejik amaçlar; işletmenin her seviyesinde hedeflenen başarı standartlarını oluştururken, yönetimin bunları denetlemesini kolaylaştırmaktadır.

İşletmelerde stratejik amaçlar bazı alanlarda belirlenmektedir. Stratejik amaçların belirlendiği alanlar ise,¹⁷³

- alışan pazarın belirlenmesi,
- Yenilik,
- Verimlilik,
- Fiziki ve finansal kaynaklar,
- Karlılık,
- Yönetici yerleştirme ve geliştirme,
- İşçi yetiştirme ve geliştirme,
- Halka karşı sorumluluktur.

Bir işletmenin stratejik amaçları; ekonomik ve sosyal amaçlar olmak üzere iki gruba ayrılmaktadır. Temel ekonomik amaçlar faaliyetlerden optimal kar elde etmeye dayanmaktadır. Sosyal amaçlar ise; işletme faaliyetlerini etkileyen çıkar gruplarının amaçlarına bağlı bulunmaktadır ve bu bağlılık nedeniyle ortaya çıkmaktadır.

2.2.3.1. Ekonomik Amaçlar

Ekonomik amaçlar işletmeler üzerinde üstün bir etkiye sahiplerdir. Bir başka değişle; ekonomik amaçlar, bir işletmenin davranış ve faaliyetleri üzerinde birinci derece de etkili olan amaçlardır. Ekonomik amaçlardan bazıları şunlardır:

¹⁷³ Karacan Açıköğretim Temel Serisi, 402 Kodlu Kitap, İstanbul: Takav Yayıncılık, 2000,s:231

- Verimlilik
- Satış hasılatını arttırmak
- Pazar payını arttırmaya devam etmek
- Azami kapasite kullanımı
- Mevcud ve yeni pazarlar için mamül çeşitlerini arttırmak
- Likidite; yeterli nakit imkanına sahip olmak
- Net kar
- Net varlıklardaki devir hızını arttırmak
- Yenilik yapabilme
- Satışların mevsimlik ve devri dalgalanmalarına sebep olan şartlara karşı koruyucu tedbirler almak.

Temel ekonomik amaçlar, birbiri içine girmiş bir şekilde karlılık, büyüme ve sürekliliktir.¹⁷⁴

- Karlılık: Stratejik amaçlar sisteminin ilk elemanı olan kar; işletme sahiplerinin ve işletmeden daha fazla çıkar bekleyen yöneticilerin ve işçilerin temel güdüleme unsurunu veya harekete geçirme güdüsünü oluşturmaktadır. Çünkü; işletme ne kadar çok kar elde ederse, işletme sahibi sermayesini arttırabilecek ve diğer gruplar ise gelirlerini arttırabileceklerdir. Basit bir tanımla da kar, işletmenin toplam elde ettiği gelirden, toplam giderinin çıkarılmasıyla ortaya çıkan farktır.

Karın mutlak olarak az veya çok olması bir anlam ifade etmemektedir. Dolayısıyla her hangi bir karın yeterliğinin anlaşılabilmesi için, kullanılan sermaye ile karşılaştırılması gerekmektedir. Buna kar oranı veya karlılık denir.

Bir işletmenin elde ettiği karın değerlendirilmesi yapılırken dikkat edilmesi gerekenler;

- Genel ekonomik yapıdaki gelişmeler ve dalgalanmalar

¹⁷⁴ Karacan Açıköğretim Temel Serisi,a.g.e.,s:235-236, Dinçer,a.g.e.,s:104-107

- İşletmenin kar hedefleri ve geçmiş yıllardaki kar oranları
- Başka alanlarda kullanılacağı zaman sermayenin sağlayacağı gelirdir.

Bir işletmenin karı ilk başta düşük olarak düşünülebilir, fakat kar oranı aynı sanayi dalındaki diğer firmalarinkinden yüksek ise, işletmenin karı doyurucu olarak yorumlanmaktadır. Yine bu işletmenin karının düşük olması, ekonominin genel durgunluğuna ya da sanayi dalındaki olumsuz gelişmelere bağlı olabilmektedir.

Bir işletmenin karlılık durumunun analizinde kullanılan oranlar iki gruba ayrılmıştır:

1. *Yatırıma göre karlılığı gösteren oranlar*: Elde edilen karla işletmenin sahiplerinin işletmeye verdiği sermaye arasındaki ilişkileri açıklayan orandır. Bu sermaye oranları arasında en anlamlı olanı karın özsermayeye göre verimliliğidir. Bu oran, hem işletme sahiplerine, hem yöneticilere hem de üçüncü şahıslara sağlıklı bir karar kriteri sunmaktadır.

$$\text{Karlılık} = \frac{\text{(Vergi sonrası) Net Kar}}{\text{Özsermaye}}$$

2. *Satışlara göre karlılığı gösteren oranlar*: Bu oranda işletmenin elde ettiği karla yaptığı satışların hasılatı arasındaki karşılaştırmadır.

$$\text{Karlılık} = \frac{\text{Faaliyet (İşletme) Karı}}{\text{Net Satış Tutarı}} \quad \text{veya} \quad \frac{\text{Net Kar}}{\text{Net Satış Tutarı}}$$

- **Büyüme**: İşletmelerin ekonomik bir amacı olan büyüme, hacim artışı veya nitelik olarak gelişmeyi ifade etmektedir. Satış üretim ve ihracat miktarlarında hacim itibariyle bir artış meydana geldiği zaman bu bir büyüme

göstergesidir. İşletmelerde büyümeden söz edilebilmesi için hacim olarak büyümenin yanında nitelik olarakta gelişme sağlanması gerekmektedir. Niteliksel gelişmeler, işletmenin yapısını oluşturan maddi ve insan kaynakları faktörlerinin nitelik itibariyle daha iyileştirilmesini, verimli hale getirilmesini gerektirmektedir.

İşletmenin özelliklerine göre; satış miktarı veya tutarı, üretim miktarı, çalışanların sayısı, harcanan enerji miktarı, öz kaynaklar, yatırım toplamı, kullanılan hammadde veya makina miktarı, pazar payı veya mamül çeşitliliği gibi değişik faktörlerde meydana gelen nicelik artışları, büyüme olarak değerlendirilmektedir.

Büyümenin iki boyutu vardır:

- Nicelik olarak büyüme
- Nitelik olarak büyüme

İşletmelerde büyüme ihtiyacı, her şeyden önce, işletmenin sahip ve yöneticilerinin kar etme düşüncesinden kaynaklanmaktadır. Ancak büyüme ve gelişmenin ilk ve tek güdüsünün kar değildir. Gerçekte, çoğu zaman kar ve karın öne çıkması ikinci plandadır. Özellikle belirli bir işletme iriliğinden sonra, karın ilk amaç olma önemini yitirmekte ve sosyal güdüler (hırs, güç kazanma, yücelik sağlama, başkalarına yön verme gibi) öne çıkmaktadır.

Günümüzde işletmeler için büyümek, işletme sahip ve yöneticilerinin bu tür güdülerinin de ötesinde bir zorunluluk haline gelmiştir. Çünkü işletmeler, sürekli değişen ve gelişen bir çevre içinde yaşamaktadırlar. Günümüzde toplumların temel gayesi, ekonomik büyümeyi ve gelişmeyi sağlamak olmuştur. Sürekli olarak büyüyen bir ekonomik yapı içinde işletmelerin en azından aynı oranda büyümeleri, mevcut konumlarını muhafaza etmek için şarttır. Aksi halde gün geçtikçe, farkında olmadan küçüleceklerdir. Bu açıdan, büyüme işletmelerin varlıklarını devam ettirebilmelerinin önemli bir aracı haline gelmiştir .

Büyümeye yönelmenin işletmeye bazı yararlar sağlamaktadır. Bu yararlardan başlıcaları ise:

-Üretim hacminin belli bir seviyeye çıkarılması sonucunda, maliyetlerdeki düşüş miktarlarını saptanacak, bu sayede sağlanacak fiyat düşüşü ile elde edilecek müşteri kitlesi hesap edilecektir.

-Bilgisayar kullanımı nedeniyle elde edilecek tasarrufun miktarı belirlenecektir.

-Büyüme amaçlarına sahip olmak, işletme için bir araştırma biriminin bulunmasına olanak sağlayacaktır.

-Sermaye kaynaklarını büyüme amaçlarına ulaşmak için arttırmak ve böylece halka açılma ve otofinansman oranı yükselecektir.

-Yeni özkaynak olanakları elde edilecektir.

İşletmelerin hayatlarını sürdürebilmeleri, büyümenin bir fonksiyonudur. Çünkü büyüme, işletmeye çevre baskılarına karşı koyma ve ona daha iyi uyum sağlama fırsatı vermektedir. Böylece bir işletme, rekabet ortamında bulunan diğer firmalarla mücadele ederek amacına ulaşmada üstünlük sağlamış olacaktır.

- Süreklilik: Bir işletmenin amacı, varlığını devam ettirmektir. İşletmenin yaşayabilmesi ve sürekliliğini muhafaza etmesi ise, öncelikle daima büyüyen ve gelişen bir çevre içinde büyümesine, büyümesi de işletmenin karlı olmasına bağlıdır. Kısaca rekabetçi bir çevrede yaşayan işletmelerin varlığı, karlılıklarıyla ve büyümeleriyle yakından ilgilidir.

Süreklilik amacının gerçekleştirilebilmesi için işletmenin, gelecekte ortaya çıkabilecek tehlikelere karşı hazırlıklı olması gerekmektedir. Sürekli değişen ve değişme hızı giderek artan çevrede belirsizlik ve tehlikelerde çoğalmaktadır. Bu belirsizlik ve tehlikeler, işletmelerin yaşama ve gelişmelerini tehdit etmekte ve risk altına sokmaktadır. Bu sebeple işletmelerde esnek davranabilmek ve esnek bir yapıya sahip olmak zorunlu olmaktadır.

2.2.3.2.Sosyal Sorumluluk ve Ahlaki Değerler

Sosyal sorumluluk, işletmenin ekonomik faaliyetlerinin, onunla ilgili tarafların (hissedarlar, çalışanlar, tüketiciler ve tüm toplumun) hiçbirinin menfaatlerine zarar verilmeden yönetilmesidir. Başka bir ifadeyle sosyal sorumluluk, işletmenin ekonomik ve hukuki şartlara, iş ahlakına, örgüt içi ve dışı kişi ve grupların beklentilerine uygun bir çalışma stratejisi gütmesi demektir.¹⁷⁵

Sosyal sorumluluk, iki farklı hususu bir arada incelemektedir. Birincisi, sosyal sorumluluk kavramı işletmeyi, ekonomik bir varlık olarak kabuletmekte ve onun hayatını sürdürebilmesi için kar etmesi gerektiğini temel bir veri olarak ele almaktadır. İkincisi ise, işletmelerin öneminin giderek artması ve toplum içinde vazgeçilmez bir kurum haline gelmeleri sebebiyle bir takım sorumluluklar üstlenmesi gerektiğidir.

Sosyal sorumluluklar, işletmelerin sahip ve yöneticilerinin kendi menfaatleri yanında, bir bütün olarak toplum refahının korunmasına ve artırılmasına yönelik faaliyetlerin yapılmasıyla ilgili bir yükümlülüktür.

İşletmenin kendi amaçlarına yönelik ekonomik faaliyetleri ile sosyal sorumluluk birbirinden ayrı değildir. Her iki alandaki görev ve sorumluluklar birlikte düzenlenmeli ve karşılıklı etkileşimleri daima gözönüne alınmalıdır. İşletmeler ekonomik amaçlarını gerçekleştirirken, bir taraftan topluma zarar verecek veya olumsuz etki yapacak faaliyetlerini ortadan kaldırarak sosyal dengeyi korumalı, diğer taraftan toplumun refah ve sağlığına hizmet eden faaliyetleri bularak sosyal faydayı artırmalıdır.

¹⁷⁵ Dinçer, a.g.e., s:109

2.2.4.AMAÇLARA ULAŞTIRAN STRATEJİLERİN BELİRLENMESİ

İşletmeler , bir rekabet ortamında varlıklarını sürdürmek ve pazarda giderek daha etkili hale gelmek için mücadele etmektedirler. Bu mücadelenin başarısını belirleyen en önemli faktör, uygun stratejilerin seçimidir. Belirli bir pazarda faaliyette bulunan bir işletme, strateji seçme kararını vereceği zaman, genel anlamda üç alternatifle karşı karşıyadır: Mevcut stratejilerde hiç değişiklik yapılmaz, mevcut stratejiler, üzerinde değişiklik yapılarak geliştirilir ve yeni stratejiler oluşturulmaktadır. Hangi stratejik karar alanında bulunursa bulunsun, bir işletmenin izleyebileceği bir çok strateji bulunmaktadır.¹⁷⁶

Stratejiler; kapsamlarına, işletmedeki hiyerarşik seviyelerine, rekabet durumuna, amaçlarına ve mamül/pazar yapısına göre değişik şekillerde sınıflandırılmaktadır.

Stratejiler, işletmedeki hiyerarşik seviyelere göre üç gruba ayrılmaktadırlar: Şirket stratejileri, işletme stratejileri ve fonksiyonel (veya taktik) stratejiler.

Kapsamlarına göre ise; genel stratejiler, özel durum stratejileri ve yardımcı stratejiler şeklinde üç gruba ayrılmaktadırlar. Yine kapsamlarına göre; karlılığa yönelik, maliyetleri düşürmeye yönelik, çeşitlendirmeye yönelik stratejiler olmak üzere üç grupta sınıflandırılmaktadırlar.¹⁷⁷

- Şirket Stratejileri Veya Ana (Master) Stratejiler: Daha çok işletmenin geneline yönelik ve birden fazla SİB'ni kapsayan bir stratejilerdir. Başka bir ifadeyle şirkete bir bütün olarak istikamet vermektedir ve ona bağlı diğer işletmelerin veya SİB'lerinin stratejilerini de şekillendiren bir özelliğe sahiptir. Bir anlamda şirketin en üst seviyedeki ve geneline yönelik olarak tanımlanabilen stratejilerdir. İç ve dış büyüme, çeşitlendirme, tasarruf, durgunluk ve tasfiye stratejileri örnek olarak verilebilmektedir.

¹⁷⁶ Dinçer, a.g.e., s:158

¹⁷⁷ Dinçer, a.g.e., s:159-160

Şirket stratejileri veya ana (master) stratejiler; himayeci, fırsatçı, analizci ve tepkici olmak üzere dört gruba ayrılmaktadır. Bu dört grup strateji, işletmenin mamül/pazar stratejileridir.

1.*Himayeci Stratejiler (işletmeler)*: Durgun mal veya hizmet alanlarında emin bir yer tutmak ve korumak amacına ve işletmeyi rakiplerine göre daha sınırlı bir alanda hizmet etmeye yönelir. Himayeci işletmeler yüksek kalite, üstün hizmet ve düşük fiyat gibi avantajlara dayalı olarak hakimiyetlerini korumaktadırlar.

2.*Fırsatçı Stratejiler (işletmeler)*: Dışa dönük ve sürekli olarak yeni pazar fırsatlarını araştırmaktadır. Bu işletmeler, dışarda meydana gelebilecek beklenmedik durumlar için daima hazırlıklıdırlar.

3.*Analizci Stratejiler (işletmeler)*: Mevcut denge durumunu ve sınırlı mamül hattını korumaya çalışmaktadırlar. Analizci bir işletme yeni bir mal veya hizmete ilk giren değildir. Dikkatli bir şekilde yeni bir alana giren rakibini incelemekte, sonra mamülün tasarım, üretim ve dağıtımında daha etkili şekilde pazara girmektedir.

4.*Tepkici Stratejiler (İşletmeler)*: Gerçek strateji sayılmamaktadır. Bu tür işletmeler, çevrede kendilerine baskı geldiği zaman cevap vermeye çalışmaktadırlar.

- İşletme Stratejileri Veya Kapsamlı Rekabet Stratejileri: İşletmenin kendi pazarında rakiplerine göre daha iyi olmasını sağlayacak rekabet özellikleri, kapsam kavramıyla belirtilmektedir. Bir işletme için uzun dönemli ortalama bir başarının temel ölçütü rekabet avantajıdır.

Bir işletme faaliyette bulunduğu alanda yüksek başarıya kavuşmak için üç kapsamlı rekabet stratejisi uygulayabilmektedir:

1.*Maliyete Dayalı Liderlik Stratejileri*: Bir işletmenin maliyetlerini,

rakiplerine oranla en düşük seviyede tutabilmesi için mal veya hizmet üretmesine ve dağıtmasına yönelik stratejilerdir.

2.Farklılaştırma Stratejileri: İşletmenin mamülün, eşsiz veya ayrıcalıklı kılacak stratejilerdir.

3.Odaklaşma Stratejileri: Bu stratejiler, özel piyasaya sahip mamüllere yönelik olarak kullanılmaktadır. Bu stratejiyi uygulayan bir işletme, pazarın belli bir bölümünü seçmekte ve diğerlerini devre dışı bırakmaktadır. Pazar bölümü; bir tüketici grubunu, belirli bir üretim ve dağıtım hattını veya coğrafi bölgeyi hedef alabilmektedir. Bunun sonucunda işletme, daha geniş bir pazara hitap eden rakiplerine göre hedef aldığı pazar bölümüne nüfuz etmekte ve daha iyi hizmet götürmektedir.

- Taktik Kararlar Veya Yardımcı Stratejiler: Bu stratejiler, işletmelerin fonksiyonel alanlarıyla ilgili ve daha ziyade kısa dönemli taktik kararlarıdır. Şirket ve işletme seviyesinde belirlenen amaçların daha etkili bir şekilde başarılabilmesi için yardımcı stratejilerdir. Kredi anlaşmaları, acenta ve bayilikler, yönetim anlaşmaları, bir veya birkaç bölgede faaliyetleri durdurma, bir üretim veya pazarlama fonksiyonunu daha iyi icra edebilmek için işbirliği ve ortak çalışmalar, fiyat değişiklikleri... bu stratejilere örnektir.

Stratejiler, ayrıca amaçlarına ve fonksiyonlarına göre sınıflandırılmaktadırlar. Bunlar; giriş, büyüme, iyileştirme, değişme, savunma, tasarruf ve tavsiye stratejileridir.

Stratejiler, bir mamülün hayat safhası göz önünde bulundurularak, amaçlarına göre beş grup altında toplanmaktadır.¹⁷⁸

- Piyasa döneminde büyüme ve gelişme stratejileri
- Büyüme döneminde durgun büyüme stratejileri
- Olgunluk döneminde kendine gelme ve tasarruf stratejileri

¹⁷⁸ Dinçer, a.g.e, s:163

- Düşüş döneminde yatırımları azaltma ve tasfiye etme stratejileri
- Stratejilerin birkaçının birarada olmasıyla karma stratejilerdir.

2.2.4.1. Büyüme ve Gelişme Stratejileri

İşletmelerin hayatını devam ettirmek ve etkinliğini arttırmak amacıyla takip edecekleri en belirgin stratejiler büyüme dayanmaktadır. İşletmeler bir taraftan şiddetli bir rekabet ortamında hayatlarını sürdürürken, diğer taraftan büyüme veya faaliyet alanında gelişmeye çalışmaktadırlar.

Büyüme dayalı stratejiler, işletme içi büyüme ve işletme dışı büyüme olmak üzere iki ayrı gruba ayrılmaktadır.¹⁷⁹ İşletme içi büyüme stratejileri, işletmenin kendi kaynaklarına dayanarak daha çok mevcut mamül veya pazarda gelişmeyi ve yeni mamül veya pazarda faaliyetlere geçmeyi esas alırken; işletme dışı büyüme stratejileri, başka işletmelerle birleşerek veya ortak hareket ederek faaliyetlerini genişletmeye çalışmaktadır.

- İşletme İçi Büyüme Stratejileri: İşletmenin kendi kaynaklarına bağlı olarak gerçekleştireceği büyüme stratejileri başlıca iki grupta ayrılmaktadır: Mevcut mamül/pazar alanında kalarak büyüme veya yeni mamül/pazar alanlarına geçerek büyümedir.
- İşletme Dışı Büyüme Stratejileri: İşletmeler, büyümelerini sadece kendi çaba ve kaynaklarıyla sağlayabileceği gibi, başka işletmelerin kaynak ve çabalarını kullanarak da gerçekleştirmektedir. İşletme dışı büyüme olarak tanımlanan bu tür stratejiler; mevcut mamül/pazar alanında olabileceği gibi, yeni mamül/pazar alanında da uygulanabilmektedir. İşletme dışı büyüme yolu olarak üç değişik strateji seçilebilmektedir:

1. *Birleşme Stratejisi*: Birleşme, iki veya daha fazla şirketin tüm kaynaklarını biraraya getirerek, hukuki varlıklarını kaybetmeleri ve ortaya yeni bir işletme olarak çıkma stratejisidir.

¹⁷⁹Eren, *İşletmelerde Stratejik Planlama Ve Yönetim*,s:251

pazarın büyümesine ayak uydurma stratejisidir.

- **Kar Veya Harmanlama Stratejisi:** Bu stratejinin amacı işletmeye veya sahiplerine daha fazla nakit tahmin etmektir. İşletmenin mevcut kaynak ve kabiliyetlerinden azami faydayı sağlayabilmek için verimsiz yatırımların azaltılması ve dolayısıyla nakit girişlerinin çoğaltılmasına yönelik çabaları kapsamaktadır.
- **Fasılalı Büyüme:** Bu strateji, büyüme potansiyeli olan işletmelerin uyguladıkları bir tercihtir. İşletme, belirli bir süre büyüme stratejisini takip etmekte, daha sonra gelişmeyi durdurmaktadır. Kendisine geldikten ve dengesini kurduktan sonra yine büyümeye yönelmektedir. İşletme durgunluk döneminde kendini toparlamaya çalışmaktadır ve bu arada, verimliliği ve etkililiği arttırmak için çaba harcamaktadır.

2.2.4.3.Kendine Gelme ve Tasarruf Stratejileri

Etrafına bakma stratejileri olarak da bilinen tasarruf stratejileri, yoğun ve olumsuz etki yapan dış çevre baskıları karşısında işletmenin, faaliyetlerini verimliliği arttıracak çabalar üzerine yöneltmesi ile ilgilidir .Gerçekte bu tür stratejileri izlemek, oldukça zordur. Bir işletme bazı durumlarda tasarruf stratejilerini uygulamalıdır:¹⁸²

- Ayırdedici rekabet üstünlüğü olmasına rağmen, amaçlarını gerçekleştirmede başarısız kalıyorsa,
- Mevcut sanayi dalında en zayıf rakiplerden biri olarak görülüyorsa,
- Etkili olamama, düşük karlılık ve moral bozukluğu gibi sebeplerle işletme sahiplerinin başarının arttırılması yönünde baskısı varsa,
- Dış fırsatları değerlendirme, tehditleri asgariye indirme, işletmenin üstünlüklerini kullanma ve zayıflıklarının etkisini azaltma gibi konularda başarısız kalıyorsa, kısaca stratejik yönetim yetersizse,
- Çok çabuk ve önemli bir oranda büyümüşse ve işletme içinde yeniden

¹⁸² Eren, İşletmelerde Stratejik Planlama Ve Yönetim,s:256

örgütlenmeye ihtiyaç duyuluyorsa tasarruf stratejileri uygulanmalıdır.

Kendine gelme ve tasarruf stratejilerinde uygulanabilecek alternatif yaklaşımlar:¹⁸³

- Örgütsel Değişme: Örgütsel değişme, örgütün çeşitli alt sistemlerinde ve bunlar arasındaki ilişkilerde meydana gelebilecek her türlü değişikliktir.
- Mali Kontrol: İşletmenin karlılığının düşmesinde, mali kontrollerin yetersizliği rol oynuyorsa, borçlanma ve fon teminiyle ilgili uygulamaların yeniden yapılandırılması gerekmektedir. Kredi veren firmalarla yapılan anlaşmalar gözden geçirilmekte, faiz oranları değiştirilmeye çalışılmakta, ödeme şartları ve ciro edilebilir finansal araçlar yeniden düzenlenmektedir.
- Maliyet Azaltma: Önemli maliyet merkezleri incelenerek, bazı maliyetler kısıtlanabilmekte veya ortadan kaldırılabilir. Hammadde alımlarında tasarruf, tedarik şartlarının iyileştirilmesi, stok masraflarının azaltılması gibi önlemler alınabilmektedir. Emeklilik veya işten çıkarma yoluyla personeli azaltma; devamsızlık, geç gelme ve işgücü devrini önleme, işçilik alandaki tasarrufların başlıcalarıdır.
- Gelirleri Arttırma: Karlılığı etkilemede uzun süre almakla birlikte, oldukça emin bir yaklaşımdır. Sermayenin devir hızını arttırma, sıkı bir envanter kontrolü, giderleri arttırmadan satışları artırma çabaları bu grupta sayılabilmektedir.
- Varlıkları Azaltma: Varlıkları azaltma stratejileri genellikle iki şekilde uygulanabilmektedir. Birincisi, işletme faaliyetlerine katkısı bulunmayan bina, arsa, arazi, makina ve teçhizatın satılmasıdır. İkincisi ise, işletmenin kullandığı demirbaşları satması ve tekrar kiralaması yöntemidir.

¹⁸³ Eren, İşletmelerde Stratejik Planlama Ve Yönetim, s:257

2.2.4.4. Yatırımları Azaltma ve Tasfiye Stratejileri

Yatırımları azaltma stratejileri, bazı yatırımların geri çekilmesini gerektirmektedir. İşletme karsız ve verimsiz faaliyetlere son vermekte, bunlarla ilgili mal ve hizmetleri pazarlardan çekmektedir. Bu bir anlamda işletmenin küçülmeye başlaması demektir. Ancak kendisi için en uygun olan mamül/pazar alanında kalmakta ve kaynaklarını bu alanlarda yoğunlaştırmaktadır.¹⁸⁴

Yatırımları azaltma ve tasfiye stratejileri, üç grup başlık altında toplanmaktadır.¹⁸⁵

- Tecrid Etme (Ayrırma): Bu strateji, işletmenin herhangi bir SİB 'nin satılması veya faaliyetlerinin durdurulması ile ilgilidir.
- Mahkum Olma: Bir işletme, mal veya hizmetlerinin % 75'inden fazlasını tek bir alıcıya satmışsa ve alıcı normal olarak işletmenin yapması gereken faaliyetlerinden bir kısmını üstlenmişse, mahkum olmuş sayılmaktadır. İşletme bazı fonksiyonlarında yetersiz kalıyor ve geliştiremiyorsa veya finansman sağlamada uygun bir yol olarak görülüyorsa, müşteriyle böyle bir bağımlılık anlaşması yapılabilmektedir. Ancak bu stratejinin, yönetimin bağımsızlığını, kısıtlayıcı ve itibar zedeleyici olacağı belirtilmelidir. Çünkü mahkum olma stratejisinin seçilmesi durumunda, alıcı onun adına karar vermeye başlayacaktır.
- Tasfiye Etme: Tasfiye işletmenin tümüyle elden çıkarılması, başka bir ifadeyle satılması veya kapatılması stratejisidir. Bu durum gerçekte en az tercih edilen bir alternatiftir.

¹⁸⁴ Dinçer, a.g.e., s:176

¹⁸⁵ Dinçer, a.g.e., s:176-177

2.2.4.5.Karma Stratejiler

Karma stratejiler, bir işletmenin aynı anda değişik alternatifleri uygulamasıdır. Bir işletme, stratejilerden sadece bir tanesini takip edebileceği gibi, iki veya daha fazlasını birlikte uygulamaya koyabilmektedir. Özellikle büyüme ve gelişme stratejileri ile tasarruf stratejileri birlikte uygulanmaya oldukça uygundur. Mesela dikey büyümeye çalışan bir işletme, ayrıca maliyetleri azaltma yoluna gidebilmektedir.

2.2.5.STRATEJİLERİN UYGULANMASI VE KONTROLÜ

2.2.5.1.Stratejilerin Uygulanması

Uygulama süreci, hazırlanan planların gerçekleştirilmesi için yönetimin yapacağı her türlü faaliyetlerdir. Bu süreç planlama, örgütlenme, motive etme, liderlik, yönlendirme, bütünleştirme, haberleşme, yenilik yapma ve kontrol etme gibi bütün yönetim fonksiyonlarını kapsamaktadır.¹⁸⁶

Bir uygulama sürecinde birbiriyle ilgili birçok faaliyet ve tercih vardır. Bunlar:¹⁸⁷

- Stratejiler tanımlandıktan sonra, bir bütün olarak örgütün her kademesinde ölçülebilir amaçlar haline dönüştürülmektedir.
- Merkezi görev yerleri belirlenmekte ve SİB 'leri tanımlanmaktadır.
- Gerekirse örgütün yapısı yeniden düzenlenmekte ve kadrolanmaktadır .
- Koordinasyon için yöntem-usuller oluşturulmakta,yetki devri yapılmaktadır.
- Örgütün bölümlerine veya SİB 'lerine kaynak tahsisi yapılmaktadır .
- Faaliyetlere rehberlik edecek işletme ve bölüm politikaları tesbit edilmektedir.
- Yöneticilerin herbirinin amaçları açıklanmaktadır.

¹⁸⁶ Dinçer,a.g.e.,s:184

¹⁸⁷ Hanz Hinterhuber, *Stratejik İşletme Yönetimi*, İstanbul: Erler Matbaası,1983,s:118

- Başarıyı ölçmede kullanılacak usul ve teknikler belirlenmektedir.
- Bilgi toplamaya ve işletmeyi değerlendirmeye yarayacak yönetim bilgi sistemleri kurulmaktadır.
- Arzu edilen davranışları pekiştirmede kullanılacak teşvik ve ödüllendirme sistemleri açıklanmaktadır.
- Örgüt tarzı ve değerlere yönelik eğitim yapılmakta, yönetici kabiliyetleri geliştirilmektedir.
- Kontrol mekanizmalarının yeterliliği gözden geçirilmektedir.
- Sonuçlar belirlenmekte, tanımlanmakta, beklenen durumlar arasındaki farklılıklar tesbit edilmekte, geribesleme sağlanarak düzeltici tedbirler alınmaktadır.

Stratejik istikamet seçildikten sonra, aşağıya doğru haberleşilmekte ve amaçların oluşturulması, stratejinin, şekillendirilmesi ve uygulanması, strateji geliştirme kademesinden değil, sorumluluk kademelerinden başlatılmaktadır.

Stratejik uyum kavramı iki farklı anlamda kullanılmaktadır: birincisi, işletme ile çevresi arasındaki uyumu; ikincisi ise, örgütün çeşitli birim ve unsurları arasındaki uyumu ifade etmektedir.¹⁸⁸ Uyum kavramını her iki anlamda da kullanılmalıdır. Çevre ile uyum, işletmenin varlığını sürdürebilmesi için gerekli asgari uyum şartıdır. İşletme içindeki stratejik uyumda, yine iki tür uyum alanı bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, bir işletmenin çeşitli SİB'leri arasındaki dengedir. İkincisi ise, aynı SİB içindeki çeşitli alt sistemler (öğeler) arasındaki uyumdur.

İşletmelerde stratejik uyumun sağlanması dört başlık altında toplanmaktadır:¹⁸⁹

- Bölüm Stratejilerinin ve Politikalarının Tesbit Edilmesi: Seçilen işletme stratejileri daha çok genel ifadeler içermekte ve bu sebeple genel yönelimleri

¹⁸⁸ Dinçer, a.g.e., s:184

¹⁸⁹ Hinterhuber, a.g.e., s:118, Dinçer, a.g.e., s:190-208

ifade etmektedir. Halbuki bunların gerçekleştirilebilmesi için işletmede çalışanların davranışlarına rehberlik edecek uygulama planları şekline dönüştürülmesi gerekmektedir. Bu açıdan, uygulama sürecinde öncelikli bölümlere dikkat edilmeli ve bölüm stratejileri, taktik ve planları hazırlanmalıdır .

Bölüm strateji ve politikalarının işletme faaliyetleri üzerine etkisi ve sağlayacağı faydalar üç başlık altında toplanmıştır:

- Bölümlerdeki özel karar durumları ve faaliyetler için genel kurallar oluşturmaktadır. (Planlama fonksiyonu)
- Bölümlerdeki faaliyetlerin ortak bir sonuca yönelmelerini sağlamaktadır. (Koordinasyon ve bağlantı fonksiyonu)
- Stratejik uygulamaların sonuçlarını kontrol ederek zamanında düzeltici tedbirlerin alınmasını temin etmektedir. (Kontrol fonksiyonu)

Bölüm strateji ve politikaları; işletme stratejisine göre daha kısa süreli, daha dar kapsamlı, faaliyet yönelimli ve alt kademelerdeki yöneticilerin katılımını daha çok gerektirmektedir. Bölüm stratejileri ve politikaları, faaliyetlerin bütünleştirilmesi ve koordine edilmesi mekanizmasıdır.

Bölüm strateji ve politikalarını fonksiyonel esasa göre beş gruba ayrılmaktadır:

1.Finansman Strateji ve Politikaları: Bir işletmenin muhasebe ve finansman stratejisi, hem uzun dönemli, hem de kısa dönemli amaçlar için gerekli mali kaynaklara rehberlik etmektedir. İhtiyaç duyulan sermayenin nereden bulunacağı, nasıl ve nerede kullanılacağı tesbit edilmektedir. Bu alanda seçilecek plan ve politikalar, kaynak tahsisiyle oldukça yakından ilgilidir ve öncelikle çalışma sermayesi ile diğer kısa dönemli varlıkların yönetimini ve daha sonra sermaye temini ve kar dağıtımını gibi uzun dönemli kararların verilmesini kapsamaktadır.

Finansal politikaları aynı zamanda işletmenin genel stratejilerinin seçiminde

etkilidir. İşletmenin sermaye yapısı hakkındaki değer ve öncelikleri, bazı stratejilerin seçimini engelleyebilmektedir. Borç sermayeye karşı tutucu bir yapısı olan işletme, kendi gelişmesini sınırlayacaktır. Ayrıca işletme finansman politikası olarak, yatırım projelerini hazırlarken bütçesinde beklenen kar oranında bir kaynak dağıtımını yapıyorsa, projenin seçimi de bu politikadan etkilenecektir.

2.Pazarlama Stratejisi ve Politikaları: Bir işletmenin pazarlama plan ve politikalarının odak noktasını, pazarlama stratejisi oluşturmaktadır. Pazarlama, işletmenin ürettiği mal ve hizmetleri, bunu arzu eden müşteri kitlesine ulaştırma fonksiyonudur. Bunu yerine getirebilmek için uygun mal veya hizmeti, uygun yerde, uygun zamanda, uygun fiyatla ve uygun müşterilere sunmaya çalışmaktadır. Pazarlama stratejisi ise, bütün bu faaliyetlerin rasyonel ve sistematik olarak yapılmasını sağlamaktadır. Bir pazarlama stratejisi, iki konu üzerinde odaklaşmaktadır. Bunlardan birincisi, hedef pazar; ikincisi ise, pazarlama karmasıdır.

Hedef pazar (pazar bölümü); işletmenin mal veya hizmetini arz etmek istediği tüketici grubudur. Pazar bölümü yapılırken yedi değişik esas ortaya çıkmaktadır:

- Coğrafik esasa göre bölümlenmede; coğrafi bölgeler, şehir veya benzeri merkezler gözönüne alınmaktadır .
- Demokratik bölümlenmede; yaş, cinsiyet, aile büyüklüğü, iş, eğitim, yaşama dönemi, din, ırk ve sosyal sınıflar esas alınmaktadır.
- Psikografik bölümlenmede yaşayış biçimleri ve kişilikler ön plana çıkmaktadır. Buna göre, moda mallarını alanlar veya gösterişsiz malları alanlar gibi ayrımlar yapılabilmektedir.
- Faydaya göre bölümlenmede; ucuzluk arayan, kalite arayan veya itibar arayan müşterilere göre bir ayırım yapılabilmektedir.
- Hacime dayalı bölümlenmede; belirli bir malı çok kullanan, az kullanan veya hiç kullanmayan gibi gruplandırmalar yapılmaktadır.
- Pazarlama faktörlerine göre bölümlenmede müşteriler; fiyat, reklam ve kaliteye karşı duyarlılıkları gözönüne alınmaktadır. Mesela, reklamlara karşı

daha duyarlı olan müşteriler veya reklamdan etkilenmeyenler gibi.

-Mal/yer bölümlenmesinde ise, alıcıların o günkü markaları birbirine benzerlikleri ve kendi ihtiyaçlarına uygunlukları yönünden karşılaştırılmaktadır.

Pazarlama karması, dört kilit faktörle ilgili kararlardan meydana gelmektedir: Mamül, fiyat, tutundurma ve dağıtım. Pazarlama bölümü seviyesinde mamül politikaları, daha çok pazar bölümüne bağlı olarak geliştirilmektedir.

Fiyat, tüketici talebini, mamül imajını ve karlılığı etkilediği için pazarlama stratejisinin önemli unsurlarından biridir. Bu açıdan iyi tanımlanmış fiyat politikaları, işletmenin amaçlarını gerçekleştirmesinde yararlı olmaktadır.

Tutundurma çabaları ise; şahsi satış, reklam, halkla ilişkiler ve satış artırıcı teşviklerden meydana gelmektedir. İşletme pazarlama hedeflerini gerçekleştirmek için belirli tür pazar bölümünde hangi tutundurma politikalarını kullanacağını dikkatle seçmelidir.

Dağıtım ve fiziki dağıtım politikaları bu alandaki bir başka karar odağıdır. İhtiyaç duyduğu yerde ve zamanda mal veya hizmetin tüketiciye ulaştırılmasıyla ilgili bütün fonksiyonlar, dağıtım politikalarının alanına girmektedir.

3. Üretim Stratejisi ve Politikaları: Üretim plan ve politikaları; maliyet, kalite, mamülün geçerliliği ve hizmet konusunda işletmenin rekabet gücünü etkileyen önemli faktörler arasındadır. Bu sebeple, uygulama plan ve politikalarına ihtiyaç duyulan bir başka stratejik alandır. Üretim bölümüyle ilgili strateji ve politika belirleme alanları:

-Kapasite ve yerleşim düzeni: Kapasiteyle ilgili plan ve politikaların hazırlanmasında, genellikle üç konuya dikkat edilmelidir: Talepteki değişmeler, üretimde ortalama süreklilik ve asgari üretim seviyesi. Diğer taraftan yeni yatırımların yapılması kararlaştırılmışsa, kuruluş ve yerleşim yeri, hitap edilecek pazarın veya mamülün özelliklerine göre belirlenmelidir.

Pazara, hammaddeye, işgücüne, enerji ve ulaşım kaynaklarına sermaye piyasasına yakınlık henüz işe başlamadan işletme sonuçlarını etkileyebilecek karar tercihleridir.

-Üretim süreci: Üretim süreci, teknolojiyle ilgilidir.

-Bakım-onarım: Bakım-onarım politikaları işletmelerin kullandığı teknoloji ile araç-gereçlerin özelliklerine göre değişmektedir. Teknoloji yoğun ve çok sayıda makina parkı bulunan bir işletmenin kendisine ait bakım-onarım tesislerini kurması maliyetleri düşürürken, tersi bir durumda bakım-onarımı bu konuda uzmanlaşmış işletmelere devretmek daha faydalı olabilmektedir.

-Tedarik ve depolama: İşletme son olarak girdi teminiyle ilgili plan ve politikaları dikkatle seçmeli ve özellikle çok kullanılan hammadde ve malzemelerle ilgili stoklama kararlarını sistematik hale getirmelidir.

4. Personel Stratejisi ve Politikaları: İşletmenin beşeri kaynakları, stratejilerin etkili bir şekilde uygulanabilmesinde merkezi bir role sahiptir. Bu açıdan personel planları hazırlanırken doğru ve yeterli politikaların seçilmesi oldukça önemlidir. Personel açısından politika belirleme alanları :

-İşe alma ve yerleştirme

-Eğitim ve geliştirme

-Ücret ve maaş politikaları

-Sağlık ve güvenlik

-Çalışma hayatının kalitesi

5. Araştırma-Geliştirme Stratejisi ve Politikaları: Bu fonksiyon, öncelikle işletmenin mamül ve üretim sürecinin geliştirilmesinden sorumludur. Ancak bir mamülün geliştirilmesi, tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarına göre düzenleneceği için pazarlama bölümüyle koordineli bir şekilde yapılmalıdır. Bu açıdan araştırma ve geliştirme politikaları, üretim ve pazarlama bölümlerinin politikalarının ortak alanında yer almaktadır .

Araştırma ve geliştirme stratejisi ve politikaları için birkaç değişik tercih alanı bulunmaktadır:

-Özel veya genel araştırma

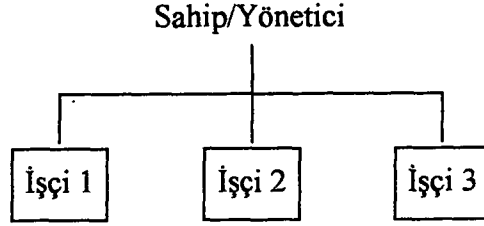
- Pazara yönelik veya teknolojiye yönelik araştırma
- Merkezileştirilmiş veya merkezileştirilmemiş araştırma
- İç kaynaklarla veya dış kaynaklarla araştırma

- Örgüt Yapısının Düzenlenmesi: Yapı kavramı, çok çeşitli şekillerde tanımlanmakla birlikte, genel anlamda herhangi bir örgütte birbiriyle ilgili bölümler ve kişiler arasındaki resmi iş ilişkisini belirtmektedir. Bir işletmenin yapısı, görev ve sorumlulukların belirlenmesi, bunlar arasındaki davranış bağlantılarının kurulması demektir. Her strateji bir örgüt içinde uygulanmaktadır. Bu sebeble işletmelerde yapı ile strateji arasında oldukça sıkı bir bağ bulunmaktadır.

Örgütler amaçlarını gerçekleştirebilmek için yapılarında genel anlamda iki tür özellik taşımaktadırlar: Farklılaşma ve bütünleşme. Farklılaşma özelliği işletme içindeki işbölümü ve uzmanlaşma sebebiyle ortaya çıkmaktadır. Farklı amaçlar , görev ve roller sebebiyle birbirinden ayrılan bölüm ve kişiler, zaman içinde birbirlerinden gittikçe farklılaşan bir nitelik kazanmaya başlamaktadır. Bu farklılaşma arttıkça bölümler ve kişiler arasında ortak amaca yönelme eğilimi azalmaktadır. Bu sebeple işletme içinde bu bölüm ve kişiler arasında mutlaka uyum ve koordinasyonun sağlanması mecburiyeti ortaya çıkmaktadır. Bu ise bütünleşme demektir. Farklılaşma gerçekte örgütün esas fonksiyonlarını icra edebilmesi için alt fonksiyonların ve görev birimlerinin oluşturulmasını, bütünleştirme ise, bunlar arasındaki işbirliği ve koordinasyonu sağlamaktadır.

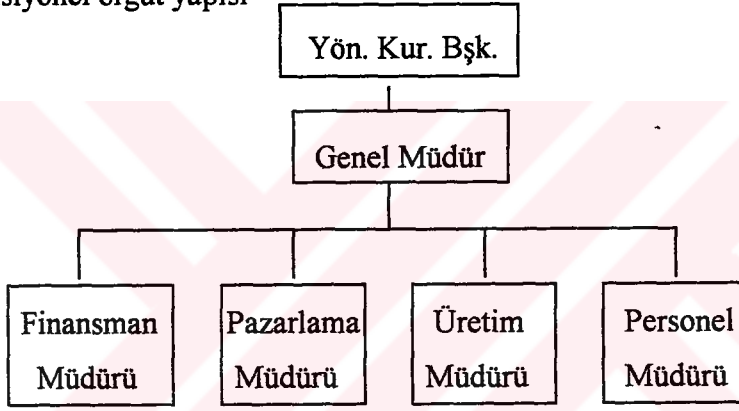
Strateji ve yapı arasındaki ilişkiler açısından başlıca üç örgüt yapısının vardır:¹⁹⁰

-Basit örgüt yapısı



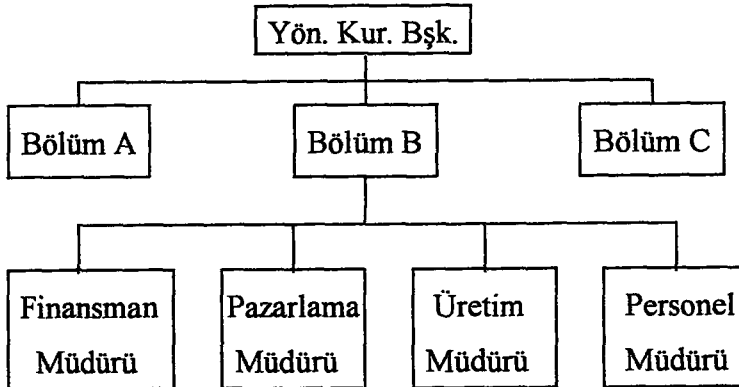
Şekil 14: Basit Örgüt Yapısı

-Fonksiyonel örgüt yapısı



Şekil 15: Fonksiyonel Örgüt Yapısı

-Bölmelere ayrılmış örgüt yapısı



Şekil 16: Bölmelere Ayrılmış Örgüt Yapısı

¹⁹⁰ Dinçer, a.g.e.,s:208

- Örgüt Kültürü ve İklimi: Örgüt kültürü, bir örgütün içindeki insanların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemidir. Kültür, insanlara yapmak zorunda oldukları şeylerin neler olduğu ve nasıl davranmaları gerektiği konusunda duygu ve sezgi kazandırır. Başka bir ifadeyle örgüt kültürü, örgüt üyelerinin düşünce ve davranışlarını şekillendiren hakim değer ve inançlardır.¹⁹¹

İşletme pazar ve kendi şartlarına uygun olmakla birlikte kültürel açıdan desteklenmeyen bir strateji seçerse, muhtemelen değişikliği karşı direniş problemlerini yaşayacaktır. Bu sebeple, strateji pazar ve örgüt şartlarına uygun olması yanında kendisini destekleyecek bir kültürle de pekiştirilmelidir.

Bir işletmenin stratejisi, uygun bir kültürle desteklendiği takdirde önemli bir güç oluşturabilmektedir. Ancak, rekabet kabiliyetlerini zayıflatan veya sosyal ve ekonomik değişikliklere uyumu engelleyen bir kültür de işletmenin durgunlaşmasına ve hatta yok olmasına yol açabilmektedir.

Bütün bunların yanında, strateji ve kültür uyumunun sağlanmasıyla birlikte, işletme içinde hem değişikliklere direniş azalacak, hem de stratejinin gerektirdiği davranışları şekillendirilmiş olacaktır.

İşletme stratejisinin başarıyla uygulanabilmesi için, herşeyden önce işletme içi kültürel uyumun sağlanmış olması gerekmektedir. İşletme içi kültürel uyumun sağlanmasında iki özellik aranmaktadır: Kültüre bağlılık ve kültürün tutarlılığı.

İşletme içi kültürel uyum gerekli olmakla birlikte, stratejik başarı için yeterli değildir. Dış uyumun sağlanması da gerekmektedir. Belirli bir strateji yönünde hareket etmek için bir rehber inançlar dizisine ihtiyaç vardır. Ayrıca bu rehber inançlar dizisi yanında günlük davranış kurallarına da ihtiyaç

¹⁹¹ Dinçer, a.g.e.,s:208

vardır. Aslında bu inançlar ve kurallar, sadece uygulamayı değil aynı zamanda stratejinin oluşturulmasını etkilemektedir. Mesela pazarlama, personel, üretim gibi fonksiyonel faaliyetlerini kültür akşında değerlendiren bir işletmenin, şirket içi kaynaklara dayanarak çeşitlendirme stratejisini seçmesi halinde, eğer bu işletmenin yenilikçi değil, verimli çalışmaya yönelik bir kültürü varsa, başarısızlığa uğrayacaktır .¹⁹²

Bir işletmenin kültürü, varolan ve herkes tarafından paylaşılan birtakım değerler ve inançlara göre tanımlanmaktadır. Örgüt içi uyum, kültüre olan bağlılık ve kültürün tutarlılığı, dış uyum ise; örgüt kültürü ile stratejinin birbiriyle ne kadar ahenkli olduğunu gösterir ve aralarında karşılıklı bir etkileşim söz konusudur.

Örgüt iklimi, örgüt kültürüyle yakından ilgili olup; çalışanların değerleriyle örgüt kültürü arasındaki uyumu ölçmektedir. Örgüt iklimi insanların, işletme içindeki çalışmanın nasıl olması gerektiğine dair beklentileriyle, bu beklentilerin ne ölçüde gerçekleştiğine dair algılarının sonunda oluşan genel bir havadır. Eğer çalışan işletme kültürünü benimsiyorsa örgüt iklimi iyi, benimsemiyorsa kötüdür.

- Stratejik Liderlik Tarzı: Stratejik lider bir işletmenin stratejilerini oluşturma, uygulama ve değerlendirmeyi kapsayan yönetim sürecinden sorumlu kişidir. Bunlar genellikle tepe yöneticisi ile konuyla ilgili uzmanlar genellikle stratejistler olarak adlandırılmaktadırlar.

Stratejik lider, sistematik ve analitik bir yaklaşım sunmaktadır. Stratejik lider vizyon sahibidir. Vizyon sahibi bir lider;

- İşletme felsefesi üzerinde durur
- Her kademede çalışanla irtibat kurar ve istikamet verir
- Sıcak destekleyici ve yardım edici ilişkiler kurar
- İşletmenin çalışanın güçlü yönlerini ön plana çıkarır

¹⁹² Dinçer, a.g.e., s:210, 214

-Geleceği düşünür.

Stratejilerin uygulama süreci gerçek anlamda planların hazırlanması ve yürürlüğe konulmasıyla başlamaktadır. Stratejik amaçların başarılması için, şirket veya işletme stratejileriyle ilgili stratejik planlar hazırlarken, fonksiyonel stratejilerin yürütülebilmesi için taktik planlar düzenlenmektedir. Uygulama planları amaçların gerçekleştirilebilmesi için hazırlanan ayrıntılı planlar olup; sürekli planlar ve bir kerelik planlar olmak üzere iki grupta toplanmaktadır:¹⁹³

- Sürekli Planlar: İşletmenin yaptığı faaliyetlerde sürekli olarak kullandıkları rehber plan türleridir. Bu planların en önemlileri; politikalar, yöntemler, süreçler ve kurallardır.

1.*Politikalar*: Politikalar, örgüt üyelerinin düşünce ve davranışlarına rehberlik etmesi amacıyla hazırlanmış kurallar dizisidir. Eleman tehmininde örgüt içi beşeri kaynaklara öncelik tanınması, karı-koca olanları ast-üst ilişkisi içerisinde çalıştırılmaması, üretim bölümünde sigara içilmemesi gibi kurallar buna birer örnektir.

2.*Yöntemler*: Belirli bir işi yapmada kullanılan sistematik yaklaşımlardır. Belirli bir işin başarılmasında kullanılan standart iş yapma usulleridir.

3.*Süreç*: Bir işi yaparken takip edilecek ardaşık safhalardır.

4.*Kurallar*: Sürekli planların ayrıntılaştırılmış şeklidir. Doğrudan doğruya insanların ne yapacaklarını tanımlamaktadır. Bu yüzden insanların düşüncelerine değil davranışlarına etki etmektedir.

- Bir Kerelik Planlar: Sadece belirli bir durumda kullanılan davranış rehberleridir. Daha çok programlar, projeler ve bütçelerden ibarettir.

¹⁹³ Dinçer,a.g.e.,s:214

Stratejik uygulama sırasında kaynak tahsisi; hangi bölüme, SİB'ne veya faaliyet programına ne kadar para sarfedileceğinin, hangi araç-gereçlerle ve kimler vasıtasıyla işlerin yürütüleceğinin belirlenmesidir. Kaynak tahsisi ile ilgili karar verirken daha çok bütçelere uyulmaktadır.

Bütçe kavramı, belirli bir dönem içindeki gösteren bir kerelik planları kapsamaktadır. Bir işletmenin bütçesi, belirlenen amaçlara ulaşmak için işletmenin geleceğe ait bir dönemde izleyeceği politikayı ve yapacağı işleri, rakamlarla ve paraya çevirerek ifade eden bir rapor veya raporlar dizisidir.¹⁹⁴

Şirket bütçelerinden söz edildiği zaman, genellikle satış, üretim, gelir, nakit bütçeleriyle gider bütçeleri akla gelmektedir. Stratejik yönetim açısından, sermaye bütçeleri ve stratejik masraf bütçeleri daha önemlidir. Bütçeler; uygulama bütçeleri ve sermaye bütçeleri olmak üzere başlıca iki gruba ayrılmaktadır.

Uygulama bütçeleri; hammadde, işçilik, üretim gibi gider bütçeleri ile satış ve gelir bütçelerinden oluşmaktadır. Sermaye bütçesi ise; herşeyden önce işletmenin yapacağı yatırımlarla ilgilidir. Bu tür bütçenin amacı, yatırımları incelemek ve seçmektir.

Bütçeler uygulama sonucunda bir kontrol aracı olarakta kullanıldıkları için oldukça önemli bir role sahiptirler.

2.2.5.2.Stratejilerin Kontrolü

Stratejik yönetim sürecinin son safhası, seçilen strateji ile uygulama sonuçlarının karşılaştırılmasıdır. Bu safhada uygulanan stratejinin, işletmeyi amaçlarına ne ölçüde ulaştırdığı değerlendirilmektedir. Aynı zamanda, bu safha, yeni stratejilerin de belirlenmesi sürecinin başlangıcını oluşturmaktadır. Çünkü, sonuçların kontrolü ve değerlendirilmesi; aynen veya düzeltilerek eski stratejilerin mi kullanılacağı yoksa yeni stratejilerin mi geliştirileceği konusunda tepe yöneticilerine

¹⁹⁴ Oğuz Yozgat, *İşletme Bütçeleri Ve Kontrol*, İstanbul: M.Ü. Nihat Sayar Yayın Ve Yardım Vakfı,1987,s:19

geribesleme sağlayacaktır.

Bu safhanın etkili bir şekilde yönetilebilmesi, gerçekçi değerlendirmelerin yapılmasına bağlıdır. Diğer taraftan başarıya yönelik ödüllendirme sistemlerinin kurulmuş olması da olumlu bir rol oynamaktadır.

İyi bir değerlendirme sisteminin kurulabilmesi için, gerekli bir başka faktör de geribesleme sürecidir. Etkili bir haberleşme ve geribesleme sürecidir. Etkili bir haberleşme ve geribesleme sistemi, stratejik yönetimin her safhasında meydana gelen sapmaları yöneticilere anında bildirecek ve gereken tedbirlerin alınmasına zemin hazırlayacaktır.

Bu safhanın etkililiğini belirleyen üçüncü faktör ise, değerlendirmelerde kullanılacak kriterlerdir. Bu kriterler, değerlendirme yapabilmek için standartlar oluşturacak ve konuyla ilgili kararlarda yol gösterecektir.

Stratejik kontrol, planlanan amaçlar ile gerçekleştirilen faaliyetlerin karşılaştırılması ve meydana gelen sapmaların düzeltilmesi sürecidir. Kontrol sürecinin temel odağı, uygulama sonuçlarının planlanan duruma uygunluğunu belirlenmesidir.¹⁹⁵ Planlar , ister stratejik, ister uygulamaya yönelik olsun, kontrol için temel oluşturmaktadırlar.

Stratejik kontrolü, diğer kontrol süreçlerinden ayırdeden özellikler :¹⁹⁶

- Zaman ufku: Stratejik kontrol süreci genellikle uzun vadelidir.
- Odak noktası: Genellikle işletmenin dış çevresine yöneliktir.
- Önemi: İşletmenin kazanması veya kaybetmesiyle ilgilidir.
- Görev alanı: Günlük problem ve rutin faaliyetlerle ilgili değildir.
- Kaliteli ve yenilikçi kabiliyet gerektirmektedir: Stratejik kontrol süreci, işletmenin bütünü kapsayan bir kontrol sisteminin tasarlanması ve kurulması, seçilmiş uzun vadeli faaliyetlerin takip edilmesi ve bu tür

¹⁹⁵ Dinçer, a.g.e. , s:219

¹⁹⁶ Hinterhuber,a.g.e., s:217

faaliyetlerle ilgili programların gözden geçirilerek düzeltilmesi demektir.

Bir stratejik değerlendirme ve kontrol süreci birbiriyle bağımlı dört aşamadan meydana gelmektedir:¹⁹⁷

- Başarı Standartlarının Belirlenmesi: Yönetimin yapması gereken ilk şey; seçilmiş stratejilere, fonksiyonel politikalara, kullanılacak yöntemlere göre başarı standartlarını, verimlilik ölçülerini ve amaçlardaki hoşgörü sınırlarını belirlemektir. Böylece uygulamanın neye göre değerlendirileceği açıklık kazanacaktır.
- Uygulama Sonuçlarının ve Başarıların Ölçülmesi: Ulaşılan sonuçlar ile başarı standartlarının karşılaştırılabilmesi için zorunlu olan bilgiler, kontrol raporlarıyla elde edilmektedir. Kontrol raporları, gerçekleştirilen sonuçlar hakkında bilgi veren raporlardır. Etkili bir kontrol süreci için bu raporların; muhteva, şekil, çabukluk, sıklık, dağılım düzeni... bakımından daha önceden bir takım kurallarla tanımlanması şarttır. Kurallar, raporların, sapmaları sorumlu yöneticilere vaktinde bildirecek şekilde düzenlenmelidir.
- Standartlarla Gerçekleşen Sonuçların Karşılaştırılması: Gerçekleşen durumla başarı standartları karşılaştırılmaktadır. Bu aşama tam olarak bir teşhis aşamasıdır ve tesbit edilen amaçlarla gerçekleşen durum arasındaki açıklığı belirlemeye yöneliktir .

Eğer uzun dönemde elde edilen sonuçlar tatmin edici değilse, bir stratejik açıklık söz konusudur. Stratejik açıklığın olması durumunda ya planlama ya da uygulama yanlışlıklarından sözedilebilmektedir. Bu yanlışlıkların zamanında ve tam olarak teşhis edilmesi oldukça önemlidir .

¹⁹⁷ Dinçer, a.g.e., s:219-223

- Problemlerin Cözümü ve Düzeltici Tedbirlerin Alınması: Stratejik açıklık veya uygulama yanlışlıklarının teşhis edilmesinden sonra bunların çözümü ile ilgili alternatif tedbirler belirlenmekte ve bunlar arasından en uygun olanı seçilmektedir. Düzeltici tedbirlerin alınması ve uygulanması, bir taraftan stratejik yönetim sürecinin tamamlandığı anlamını taşıırken, diğer taraftan yeni bir yönetim sürecinin başlangıcını oluşturmaktadır.

Stratejik kontrol sürecinde gözönüne alınması gereken bazı hususlar bulunmaktadır. Bu hususlar ise:¹⁹⁸

- Değerlendirme ve Kontrol Standartları: İşletmelerin amaçlarına ulaşip ulaşmadığının veya hangi ölçüde başarı sağladığının belirlenmesi, bazı ölçü ve standartların varlığı ile anlaşılabilir. Standartlar, gerçek sonuçların ölçülebilmesi için ortaya konmuş kıstaslardır.

Stratejik kontrol yapabilmek için önceden mutlaka planlanmış amaçlara ve faaliyetlere ihtiyaç vardır.

Kontrol standartları bazen maddi veya fiziki olabilmekte ve ölçülebilir birimlerle ifade edilebilmektedir. Mamül miktarı, kar hedefleri, satış tutarları, verimlilik ölçüleri gibi. Bazen ise ölçülemeyen ve niteliğe yönelik standartlar oluşturulabilmektedir .

- Motivasyon ve Ödüllendirme Sistemi: Genel anlamda stratejik yönetimde, daha özel anlamda stratejilerin uygulanması ve kontrolünde motivasyon ve ödüllendirme sistemleri önemli bir yer tutmaktadır. Bunun başlıca nedeni motivasyon ve ödüllendirme sisteminin, çalışanların davranışlarını şekillendirmesidir. Etkili bir uygulamayla bunlar, kişi ile stratejik amaçlar arasında bütünleşmeyi sağlayabilmektedir. Bu açıdan, planlanan stratejilerin, gözle görülür gerçekler haline dönüşebilmesi için sadece yapı, politika ve süreçlerin düzenlenmesi yetmemekte, aynı zamanda bu çabalar, iyi bir

¹⁹⁸ Dinçer, a.g.e. , s:227

motivasyon ve ödüllendirme sistemiyle pekiştirilmelidir.

- **Geribesleme:** Geribesleme (feedback), her hangi bir sistemden elde edilen çıktıların tekrar o sistemde girdi olarak kullanılması sürecidir. Bu açıdan geribesleme, yönetim sürecinin önemli bir kontrol ve düzenleme mekanizması olmaktadır. Stratejik uygulamaların sonuçlarının anında bilgi olarak alınması ve bu bilgilerin amaçların gerçekleştirilmesi doğrultusunda kullanılması, yönetim süreci içinde oldukça önemli bir yer tutmaktadır.

Geribesleme sürecini stratejik yönetim uygulaması içinde iki yönlüdür. Birinci yönü uygulama sonuçları hakkında elde edilen bilgilerin üst kademelere ulaştırılmasıdır. Bu tür bir geribesleme, işletmede dinamik bir kontrol mekanizması sağlamaktadır. Geribesleme sürecinin ikinci yönü ise, alt kademe yöneticilerine yöneliktir. Alt kademe yöneticileri nelerin olup bittiği, ne gibi sonuçların gerçekleştiği ve üst kademe yöneticilerinin neler düşündüğü konusunda bilgi alma ihtiyacındadırlar. Eğer tepe yöneticileri bu bilgileri vermezlerse, yöneticiler kulaktan dolma haberlerle bu ihtiyaçlarını gidermeye çalışmaktadırlar. Bu ise çoğu kere yanlış bilgiler ve olumsuz sonuçlar doğurmaktadır.

Stratejik kontrol ve değerlendirme sürecini, daha kolay ve etkili yürütmek için bir takım teknikler kullanılabilir. İşletme veya SİB'nin sonuçlarını değerlendirmeye yönelik tekniklere stratejik kontrol teknikleri denir. Bu tekniklerin başında sorumluluk merkezleri ve bütçeler gelmektedir.¹⁹⁹

- **Sorumluluk Merkezleri:** Sorumluluk merkezi kavramı, belirli bir örgüt biriminin belirli bir sorumlu yönetici tarafından yürütülmesi düşüncesinden doğmuştur. Sorumluluk merkezleri yoluyla etkili bir stratejik kontrol sağlayabilmek için yapılan çalışmaların muhasebeleştirilebilir olması gerekmektedir.

¹⁹⁹ Dinçer, a.g.e. , s:232-233

Sorumluluk merkezleriyle yönetimde kontrol süreci, en azından teorik olarak, çabuk ve etkili bir biçimde gerçekleştirilmektedir.

Çeşitli sorumluluk merkezleri vardır. Bunlardan en önemlileri kar merkezleri ve yatırım merkezleridir.

1.Kar Merkezleri: Kar merkezleri, örgüt yapısı içinde oluşturulan bağımsız bir birimdir ve sorumlu yönetici hem hasılatın hem de giderlerin yönetiminde yetkilidir.

Kar merkezleri, işletme içinde bölümlere ayrılmış bir yapıyı gerektirmektedir. Kar merkezi durumundaki bir bölüm, tıpkı bir işletme gibi bir görünümdedir. Ayrıca, kar merkezlerinde; bir merkezden diğeriine mamül geii yapılırsa, merkezin karlılığını hesaplayabilmek için mamller fiyatlandırılmaktadır. Transfer fiyatları adı verilen bu mamül fiyatı, kar merkezini bölümlere ayrılmış yönetimden ayılan önemli bir özellik olarak ortaya çıkmaktadır.

2.Yatırım Merkezleri: Yatırım merkezleri, gelir ve giderlerin yanısıra gelirlerin elde edilmesi için gerekli yatırımların da belirli bir yöneticinin sorumluluğuna devredildiği bölüm ya da birimlerdir.

İşletmelerin yapısı içiçe geçmiş sorumluluk merkezleri şeklinde oluşmaktadır. Her sorumluluk merkezi, belirli bir sorumlu yönetici tarafından yönetilmekte ve bu yöneticinin yetkileri, sorumluluk merkezinin türüne göre değişmektedir. Yönetimin kontrolü, bu sorumlu yöneticiler tarafından yürütülür. Kontrole konu olan birim, bir malolu veya harcama merkezi ise, yöneticinin yetkileri büyük oranda sınırlıdır; ancak, bir kar veya yatırım merkezinin kontrolünde bu yetki en üst seviyeye çıkmaktadır.

- **Bütçeler:** Bütçeler, işletmenin kaynaklarının hangi yatırımlara veya faaliyetlere ne oranda kullanılacağını gösteren planlardır. Bütçeler firmanın kaynaklarını kullanmadaki öncelikleri belirtir ve amaçlara yönelik faaliyetleri rakamlarla ifade etmektedir. Bu özelliği sebebiyle bütçeler, planlamayla

kontrol arasında bir köprü oluşturur ve dolayısıyla hem planlama fonksiyonunun hem de kontrol fonksiyonunun bir aracı sayılmaktadır. Bütçeler iki ana grupta toplanmaktadır:

1.Yatırım Bütçeleri: Yatırım, bir işletmenin uzun süre gelir sağlayacak üretim faaliyetlerini yürütmek amacıyla üretim araçlarının, özellikle sabit varlıkların tedariki için yaptığı kaynak tahsisidir. Mesela, işletmenin bir yıldan daha çok süreli kullanacağı bir makinayı alması veya bir bina inşa ettirmesi gibi.

Yatırım bütçeleri değişik şekillerde sınıflandırılabilir:

- Yenileme yatırımları: Bu yatırımlar ya fiziki ömrünü doldurmuş üretim araçlarının yenilenmesi ya da teknik gelişmeler sebebiyle verimsiz kalmış üretim araçlarının değiştirilmesi şeklinde ortaya çıkmaktadır.
- Genişleme yatırımları: Genişleme yatırımları, işletmede üretim kapasitesini artırmak amacıyla yapılan yeni yatırımlarımlardır.
- Mamüllerle ilgili yatırımlar: Bu yatırımlar, üretilen mamüllerin kalitesinin düzeltilmesi veya geliştirilmesine yöneliktir.
- Stratejik yatırımlar: İşletmenin risklerini azaltmak amacıyla bütünleşme veya çeşitlendirme yönünde yapılacak yatırımlardır.

Yatırım kararlarıyla ilgili bütçelerin hazırlanmasında yatırımın geri dönme oranı ile karlılık oranları en çok kullanılan değerlendirme ölçüleridir.

2.Genel Bütçeler ve Bölüm Bütçeleri: Bütçelemenin genel amacı işletmenin kar ve verimliliğinin planlanması ve kontrolü olduğuna göre yapılacak her faaliyetin tek tek bütçelendirilmesi zorunluluğu yanında bölümler seviyesinde yapılan çalışmaların ana hatlarıyla genel bir bütçe içinde toplanması lazımdır.

Genel bütçe, işletmenin faaliyet bölümleri tarafından düzenlenen bütçelerin bir araya getirildiği bütçelerdir. İşletmenin bütün faaliyet sahalarını ve fonksiyonlarını kapsamaktadır. Bu bakımdan genel bütçe sadece belirli bir dönem planlamasını değil, aynı zamanda proje planlamasını da içeren bir bütçedir.

BÖLÜM 3 - STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİNDE BİLGİ SİSTEMLERİNDEN YARARLANMA

3.1-STRATEJİ, POLİTİKA, VİZYON, AMAÇ BELİRLERKEN BİLGİ SİSTEMLERİNİN ROLÜ

3.1.1.STRATEJİ BELİRLERKEN BİLGİ SİSTEMLERİNİN ROLÜ

İşletme ve yönetim alanına 20. yüzyılın ikinci yarısında girmiş olan strateji, işletmenin çevresiyle arasındaki ilişkileri düzenlemekte ve rakiplerine üstünlük sağlayabilmek amacıyla kaynaklarını harekete geçirmektedir.

Strateji; işletme ile çevresi arasındaki ilişkileri analiz ederek işletmenin istikametinin ve amaçlarının belirlenmesi, bunları gerçekleştirecek faaliyetlerin tesbiti ve örgütün yeniden düzenlenerek gerekli kaynakların tahsis edilmesidir. Bir başka deyişle strateji, işletmenin hangi alanlarda faaliyette bulunması, hangi amaçlara hangi araçlarla ulaşması ve hangi davranış kalıplarına uyması gerektiğini belirleyen bir kavramdır.²⁰⁰ Stratejinin ortaya çıkabilmesi için doğru bilginin doğru zamanda elde edilmesi gerekmektedir. Bu da ancak bilginin toplanmasına, işlenmesine, saklanmasına ve dağıtılmasına hizmet eden bilgi sistemleri ile mümkün

²⁰⁰ Dinçer, a.g.e.,s:5

olmaktadır.

Dünyadaki gelişmelerin izlenmesi, geleceğe ilişkin stratejilerin belirlenmesi ve işletmenin en iyi şekilde yönetilmesi için ülke veya firmaların güçlü enformasyon altyapısına yani bilgi sistemlerine ihtiyaçları vardır.

İşletme stratejisinin temel amacı, rakiplere oranla daha iyi duruma geçmek ve bunun sürekliliğini sağlayabilmektir. Kesin bir üstünlüğün belli olmadığı durumlarda strateji, sahip olunan güçleri hünere bir şekilde kullanarak belli noktalarda oransal bir üstünlük sağlamaya yönelmelidir. Rekabet üstünlüğü sağlamış olan işletmelere bakıldığında da bunların aynı zamanda en gelişmiş bilgi sistemlerini kullanan işletmeler oldukları görülmektedir. İşletmeler bilgi sistemleri kanalıyla dünyadaki gelişmeleri anında öğrenerek, stratejilerine yön verme imkanına sahip olmaktadır. Günümüzde bilimsel buluşlar ve yeni bilimsel bilgiler inanılmaz bir hızda artış göstermektedir. Bu kadar çok bilimsel bilgiyi toplamak ve bu bilgilere ulaşmak ancak bilgiyi bulunduğu kütüphanelerin tozlu raflarından çıkarıp, ihtiyaç duyulduğu yere taşıyan bilgi sistemleri yardımıyla mümkündür.

İşletmenin genel anlamdaki yön ve istikameti, ölçülebilecek amaçları ve bunlarla ilgili araç ve yöntemler stratejinin belirleyici özelliklerindedir. Bu belirleyici özellikleri şekillendiren faktörde dış çevredir. Çünkü dış çevrenin sürekli değişim göstermesi, karşılıklı bağımlılık sebebiyle örgütün de değişmesini ve çevreye uyum sağlamasını zorunlu kılmaktadır. Dış çevredeki değişikliklere örgütün aynı anda cevap verebilmesi bilgi sistemleri ile mümkün olmaktadır. Bilgi sistemleriyle dış çevrede yaşanacak olan değişikliklerden ortaya çıkacak problemlerin çözümleri daha önceden belirlenerek, bu problemlerle karşılaşıldığı an firmalar çözümler üretilmektedir. Bu da bilgi sistemlerinden karar destek sistemiyle gerçekleşmektedir. Karar destek sistemlerinde firmaların karşılaşacakları problemlerle ilgili birden çok çözüm seçeneği bulunmaktadır. Önemli olan yöneticilerin bu seçenekler arasından uygun olanını seçmeleridir.

Strateji, işletmenin çevresiyle ilişkilerini düzenlemektedir. Stratejinin çevre ile olan ilişkileri düzenlemesi içinde ilk başta çevre ile iletişim kurması

gerekmektedir. Çevre ile iletişimi de bilgi sistemlerinden ofis otomasyonu sistemlerinin aracılığıyla kurabilmektedir. Ofis otomasyonu sistemi; işletmenin müşterileriyle, aracı işletmelerle, işletme dışındaki diğer işletmelerle başka bir deyişle işletmenin çevresiyle iletişimini ve bilgi akışını sağlamaktadır. Ofis otomasyon sistemleri; kelime işlem ve masa üstü basım sistemlerinden belgeleri kontrol etmekte yararlanmaktadır. Elektronik posta, ses postası, fakslama ve elektronik konferans sistemiyle iletişimi sağlamaktadır.

Stratejinin işletmenin çevresiyle ilişkilerini başarılı bir şekilde düzenlemesi için; işletmenin, iç ve dış çevredeki değişmelere karşı sağladığı uyum ve ortaya çıkan değişmelere karşında, yönetimin gereksinim duyduğu doğru, zamanlı ve anlamlı bilgiyi sağlayarak etkin karar alma faaliyetlerini gerçekleştiren yönetim bilgi sistemlerine ihtiyacı vardır.

Yönetim bilgi sistemleri; daha çok olağan, rutin bilgiler ile olağan dışı beklenmedik gelişmeler neticesinde oluşan bilgilerin yöneticilere rapor edilmesi amacı ile geliştirilmektedirler. Bu sistemler tamamen dahili bilgiler ile işletme içersinde ne olup bittiğini ortaya koymak üzere geliştirilmiş raporlama sistemleridir. Yönetim bilgi sistemlerini etkin olarak kullanan yöneticiler günlük rutin işleri için daha kısa zaman ayırabilmekte ve böylece firmanın geleceğini yönlendiren stratejiler için düşünme fırsatı yakalayabilmektedirler.

Stratejinin bütün finansal ve insan kaynaklarını uyum içinde yönetmesi ve harekete geçirmesi için işlem süreç sistemlerinden finans ve insan kaynakları modüllerine ihtiyacı vardır. Finansal ve insan kaynakları hakkındaki bilgiler zaman aşımına uğramadan elde edilmektedir.

Bilgi işlem sistemleri işletme stratejisini doğrudan etkilemektedir. Bu sistemler hizmetler ve ürünlerde yenilik yapmayı sağlamaktadır. Veritabanlarının paralel işlenerek bir tek sunuş elde edilebilmesi, aynı bilginin bir kaç sisteme birden anında sunulabilmesi, zaman sınırı olmaması, ürünleri ve hizmetleri kullanıcının yakınına götürmesi, bilginin birden fazla kez ve farklı amaçlar için kullanılabilmesini sağlaması bilgi işlemin yenilikleri sağlayan önemli özellikleridir.

Strateji karmaşık ve dinamik bir organizasyonda çalışanları cesaretlendirme ve harekete geçirme aracıdır. Yönetim bilgi sisteminin uygulanmasıyla üst düzeyde stratejik planlama önem kazanacak ve yönetim hiyerarşisi azaldığı için, çalışanlarla üst düzey yönetimin koordinasyonu güçlenecektir. Sorunlara çözüm bulmak amacıyla çalışanlarla yüz yüze ilişkiler kurmak, bilgi aktarmak ve yapılan çalışmalarını değerlendirmek küçük işletmelerde mümkün olmakla birlikte büyük işletmelerde pek mümkün değildir. Bu durumda yöneticilerle çalışanlar arasında kopukluklar olması söz konusudur. Bu ise hem yönetici açısından, hem de çalışanların verimliliği açısından olumsuz bir etki yaratacaktır. Yönetim bilgi sistemi örgüt içindeki bilgi ve haberleşme imkanını arttırdığı için bu kopukluk önemli ölçüde giderilmiş olacaktır.

Stratejinin, herşeyden önce sürekli değişen, belirsiz ve dolayısıyla oldukça riskli olan bir çevrede işletmeye belirli bir yön ve istikamet kazandırması için işletmelerin yönetici destek sistemlerine ihtiyacı vardır. Yönetici destek sistemleri, işletmenin stratejik kademesindeki yapılandırılmamış karar vermeye yardımcı olmaktadır.

Strateji, işletmeye kendi kendini değerlendirme imkanı vermektedir. Strateji, işletmeye ne tür bir işletme olduğu ve ne durumda bulunduğu hakkında bilgi sağlamaktadır. Bu soruların cevabını verebilmek; bir bütün olarak işletmenin, onun bölümlerinin veya alt sistemlerinin güçlü ve zayıf yönlerini, yönetim tarzlarını, yöneticilerin değerlerini, arzu ve eğilimlerini, ön yargılarını öğrenme fırsatı verecektir. Bu da yönetim bilgi sistemleri yardımıyla gerçekleşebilmektedir. Bu sistemler tamamen dahili bilgiler ile işletme içersinde ne olup bittiğini ortaya koymak üzere geliştirilmiş raporlama sistemleridir.

Strateji, işletme içinde bir bütün olarak ortak amaca yönelme ve tutarlılık sağlamaktadır. Strateji, işletmenin her kademesinde birbiriyle tutarlı faaliyetler yapmayı mümkün kılmaktadır. Ofis otomasyonu sistemleri sayesinde işletme içinde etkin bir iletişim ağı kurularak, işletmenin her kademesinin birbiriyle tutarlı faaliyetler göstermesi sağlanabilecektir.

Strateji, işletmenin kararlarının ve projelerinin kalitesini yükseltir. Strateji,

işletmeyi iç ve dış çevresini analiz etmeye yönelttiği için, fırsat ve tehditlerin önceden tahminini sağlamaktadır. Önceden tahmin, problemlerin ayrıntısı ile teşhis edilmesine, alternatiflerin belirlenmesine, en uygun olanının seçilmesine ve uygulanmasına zaman baskısı olmadan fırsat tanımaktadır. Problemlerin çözümlerinden en uygun olanının seçilmesi bilgi sistemlerinden hem karar destek sistemleriyle hem de uzman sistemler ile sağlanabilmektedir. Karar destek sistemleri analitik yöntemleri kullanarak sadece olanı rapor etmek yerine yöneticilere karar vermede yardımcı olacak alternatif sonuçları sağlayabilecek ve kesin kuralları olmayan, yani yapısı bilinmeyen (yapısal olmayan) veya kısmen belirli problemlere çözüm üretmek üzere geliştirilmiş sistemlerdir. Oldukça yoğun analitik analiz metodları kullanabilmektedirler. Kullanıcılar girdiler ve çıktılar üzerinde oynayabilmektedir. Değişik durumlar ve kurumun karşılaşacağı sonuçları izlemek mümkündür. Karar destek sistemleri bilgi eksikliğini gidererek yöneticilerin verecekleri kararın kalitesini arttırmaktadır. Uzman sistemler ise, belirli bir alandaki bir problemi insandan kendisine aktarılmış olarak uzmanlık bilgisini kullanarak çözen bir programdır. Uzman sistemler soruna, insan uzmanlardan daha hızlı, yansız, doğru tanı ve çözüm getirebilecek sistemlerdir. Bu sistemler sadece belirli bir uzmanlık alanı gerektiren olayların çözülmesinde veya karara bağlanmasında kullanılmaktadırlar.

3.1.2.POLİTİKA BELİRLERKEN BİLGİ SİSTEMLERİNİN ROLÜ

Politika, bugünkü ve gelecekteki kararlara bir yön verebilmek için birçok alternatif arasından seçilen belirli bir yol veya davranış tarzıdır. Politikaların belirlenmesi aşamasında işletmenin bugünkü ve gelecekteki kararlarına ilişkin geniş bir bilgi birikimine sahip olması gerekmektedir. Bu da ancak bilgi sistemlerinin kullanılmasıyla mümkün olmaktadır.

İşletme yönetimi alanında politika, yöneticilere karar vermelerinde rehberlik eden bir ilke veya ilkeler dizisi anlamına gelmektedir. Bu ilkeler, yöneticilere alacakları kararlarda ve yapacakları faaliyetlerde yol göstermektedir, belirlenmiş amaçlara ulaşmak için genel bir plan oluşturulmaktadır. Bu ilkelerin oluşturulması sırasında yönetim bilgi sistemleri, olağan, rutin bilgiler ile olağan dışı beklenmedik

gelişmeler neticesinde oluşan bilgilerin raporlar şeklinde elde edilmesini sağlamaktadır. Bu sistemler tamamen dahili bilgiler ile işletme içersinde ne olup bittiğini ortaya koymak üzere geliştirilmiş raporlama sistemleridir. Geçmiş ve mevcut bilgilerin raporlanmasını yapmaktadırlar.

Politika, yol gösterme ve belirlenmiş amaçlara ulaşmak için izlenen yol veya genel plandır. Yönetim bilgi sistemleri planlama, kontrol, karar verme gibi yönetim fonksiyonlarını yerine getirmeleri için yöneticilere bilgi sağlamaktadırlar.

Politikaları; işletmenin her kademesindeki amaçların gerçekleştirilmesiyle, kullanılacak araçların ve ortaya konulacak hareket tarzlarının seçilmesiyle ilgilidir. Ancak politikalar, amaçlara ve araçlara sınırlar çizmektedirler. Bu sınırlar, yöneticiye karşılaştığı durumla ilgili olarak karar almada yardımcı olmaktadır. Bu açıdan günümüzde politikalarla karar destek sistemlerinin benzer tarafları çoktur. İkisinin de temel amacı yöneticilere karar almalarında yardımcı olmaktır. Yöneticilere herhangi bir problemle karşılaştıkları sırada problemle ilgili çeşitli çözüm alternatifleri sunmaktadırlar.

Politika, genelde çok sık değişmemektedir. Bilgi sistemleri kullanılarak politikaların işletme genelinde yaygınlaştırılması sağlanmaktadır.

3.1.3.VİZYON BELİRLERKEN BİLGİ SİSTEMLERİNİN ROLÜ

Bir örgüt vizyonu; geleceğin nasıl olabileceğini ve istenilen durumların ideal olarak hangi yollarla yapılabileceğine ilişkin inançları biraraya getiren zihni bir tasarımdır. Bunun sonucunda vizyon; mevcut gerçekler, umutlar, hayaller, tehlike ve fırsatların biraraya gelmesiyle oluşan, örgütün bir bütün olarak geleceğin tanımlanabilmesi için bilinenden bilinmeyene doğru zihni bir bakıştır.

Vizyon işletmenin nereye varmak istediğini veya ne olmak istediğini belirleyen bildiridir. Bilgi sistemlerinden işletmenin vizyonunu belirlemek için uygun ve kapsamlı bilgiye ulaşmada faydalanılmaktadır. Bu bilginin içeriği;

- Müşteriler ve tedarikçiler,
- İşletme çalışanları,
- Pazarda faaliyet gösteren rakip firmalara ilişkin performans göstergeleri,
- Ekonomik hayata ilişkin bilgi ve veriler,
- Toplumsal yapıya yönelik bilgiler,
- Düzenleyici yasal mevzuata ait bilgilerden oluşmaktadır.

Bilgi sistemleri, bu bilgilere dayanılarak oluşturulan işletme vizyonunun gerek çalışanlara, gerekse müşterilere iletilmesinde önemli rol oynamaktadır.

Vizyon; geleceğe ilişkin bir tasviri, idealleri ve öncelikleri, örgütü neyin özel ve tek kıldığına dair duyguyu, onun varolma nedenini ortaya koyan bir dizi ilke ve değeri, örgütsel başarıyı belirlemeye yarayacak zorlayıcı ölçütleri içermektedir. Bir işlemenin gelecekte ne olmak istediğini belirleyen vizyonun belirlenmesinde, işletmeyle ilgili; hangi işte olmalıyız?, rakiplerimiz ne yapmaktadır?.. gibi bazı temel sorularının cevaplandırılmasına yardımcı olan yönetici destek sisteminin etkisi büyüktür.

Vizyonu oluştururken büyük ölçüde çalışanlardan ve müşterilerden geri bildirim alınmalıdır. Bu tür uygulamalar, işletmede yeni bir ruhun doğmasına yol açmaktadır. İşletmede çalışan herkes düşünmeye, yaratmaya, çözmeye koşullanmaktadır. Bunun içinde ofis otomasyonu sistemleri ile hem işletme içi hem de işletme dışı etkin bir iletişim sağlanmaktadır.

Vizyon oluşturma, bir öğrenim aşamasını içermekte ve yapıldıkça beceri kazanılmaktadır. Bu süreçte yaklaşımı birkaç ilkedен oluşmaktadır. Bu ilkelerin bazılarının gerçekleştirilmesi için bilgi sistemlerinin yardımına ihtiyaç duyulmaktadır:

- Veri toplamak:Eğer işletmede yeni bir oluşum, örneğin bir proje ekibi veya yeni bir ekip şefliğine atanma sözü konusu ise, ilk aşamada çeşitli kaynaklardan verileri inceleyip kişilerle konuşmak ve not alarak bu bilgileri sindirmek gerekmektedir. Günümüzde not almanın yerini bilgi işlem

sistemleri almaktadır. Bilgi işlem sistemleri bilgiyi, saklayan, işleyen ve ileten teknolojilerdir.

- Bir numara olma iddiasını bırakmak: Vizyon, kuruma nasıl katkıda bulunulacağını belirtmeli, dış dünyanın işletmeye neler vereceğini değil, vizyondaki büyüklük kavramı, akılcı bir çıkarıcılığı ifade etmeli ve yapılan işin niteliğini gözönüne almalıdır. Nakdi getirisinin ne olacağı yerine, müşteriye ve işletmede çalışanlara işletmenin neler sunacağını ifadesi olmalıdır. Karar destek sistemleri bu aşamada devreye girmektedir. Karar destek sistemleriyle vizyon alternatiflerinin hangisinin seçilmesiyle işletmede ne gibi değişiklikler yaratabileceği önceden tesbit edilebilmektedir. Böylece vizyon yaratacağı sonuçlar gözönüne alınarak belirlenmiş olmaktadır.
- Müşterileri dikkate almak: Kurum iç ve dış müşterileri ne ölçüde iyi anlıyor ve tanyorsa, vizyon anlam ifade etmektedir. Bu nedenle, müşterilerle ortaklık, kendini müşterinin başarısına adanmak, müşteri ziyaretlerinde müşterinin sağlıklı karar almasını sağlamayı hedeflemek, verilen sözü yerine getirmek, hayır diyebilme cesareti, kalitenin hıza ve miktara tercih edilmesi, şirketteki kötü haberleri ekipten ve yönetimden saklamamak, davranış ve eylemlerin müşteri üzerindeki etkisini anlamak, müşteriye şirketin sahibi kadar önemli olduğunu hissettirmek, müşterinin beklentilerini aşmak, müşteriye çözüm dayatmamak gibi değerleri işletme yönetmeye ilişkin vizyon içermelidir. Bu tip bir vizyon içinde en başta müşterilerle olan bağlantıların sıkı olması gerekmektedir ki bu da ancak karşılıklı iyi bir iletişimle gerçekleşebilmektedir. Bilgi sistemlerini kullanarak işletmeler kendi bünyesinde olan değişikliklerden müşterilerini anında haberdar edebilmektedirler. İşletme ile ilgili bilgiler işlem süreç sistemleri ile otomatik olarak kullanılabilir. Daha sonra da ofis otomasyon sistemi ile müşterilerle karşılıklı iletişim kurularak işletme ile ilgili bilgileri öğrenmeleri sağlanmaktadır.
- İşletme içi ilişkileri önemsemek: İşyerlerinde elemanların müşteriye karşı

davranış tarzı, o işletmede kendilerine nasıl davranıldığının aynasıdır. Soğuk, kayıtsız ve ilgisiz olmaları yönetimin onlara o şekilde davranmasından kaynaklanmaktadır. İşletmeyi yönetmeye ilişkin vizyon, planla eylemler arasında tutarlılık, paylaşma arzusu, korkusuzca fikir ayrılıklarını savunma, herkesin nihai ürünle ilişkisini anlaması, hiyerarşinin kaldırılması, herkesin saygınlığının kabul edilmesi, yöneticinin astlara yardım için var olduğu ilkesi, verimsiz işlerin elenmesi, dürüstlük gibi değerleri içermelidir. Yönetim bilgi sisteminin kullanılmasıyla üst düzeyde stratejik planlama önem kazanacak ve yönetimin hiyerarşisi azaldığı için, çalışanlarla üst düzey yönetimin koordinasyonu güçlenecektir. Yönetim bilgi sistemi işletme içindeki bilgi ve haberleşme imkanını arttırdığından, sorunlara çözüm bulmak amacıyla çalışanlarla yüz yüze ilişkiler kuramamak, bilgi aktaramamak ve yapılan çalışmaları değerlendirememek gibi kopukluklar giderilmiş olacaktır.

3.1.4.AMAÇ BELİRLERKEN BİLGİ SİSTEMLERİNİN ROLÜ

Amaçlar , belirli bir süre içinde gerçekleştirilmesi arzu edilen veya ulaşılmak istenen sonuçlardır.

İşletmeler, toplum içinde yaşayan sosyal bir varlıktır. Hayatını devam ettirebilmek için dış çevrenin yardım ve desteğine ihtiyaç duymaktadır. En başta hükümet kararları, tüketicilerin tutum ve davranışları, hammadde veya diğer girdilerin satıcıları ve nihayet tüm toplum, işletmenin amaçlarının şekillendirilmesinde etkilidir. Burada da hükümet, sendikalar, satıcılar, müşteriler ve halk arasında ortak bir değer ve fayda üzerinde ittifak sağlanmaktadır. Bu iki ittifakta belirlenen faydanın elde edilebilmesi için, ortak hedeflerin ortaya konulmasında ve faaliyetlerin gerçekleştirilmesiyle ilgili bilgilere gerek vardır. Bu bilgiler bilgi sistemleri sayesinde toplanmakta, işlenmekte, saklanmakta ve dağıtılmaktadırlar. İşlem süreç sistemleri ile çevreden gelen bilgiler sisteme alınmakta ve bu girdiler ilgili süreçler tarafından yorumlandıktan sonra çevreden gelen girdilere bir cevap oluşturulmaktadır. İşlem süreç sistemleriyle bilgilerin otomatik olarak kullanılması sağlanmaktadır. Amaçların şekillendirilmesinde etkili olan tüm faktörlerle ilgili bilgileri işlem süreç sistemleri ile kısa sürede elde edilmektedir.

İşletme amaçları, işletmenin üst yönetimi tarafından belirlenen amaçlardır. Ancak üst yönetiminin amaçları, işletmede çalışanların tümünün kabul etmesiyle uygulanabilmektedir. Amaçların çalışanlar tarafından kabulunun sağlanabilmesi için amaçların herkes tarafından duyulmasını sağlamak gerekmektedir. İyi bir ofis otomasyonu sistemine sahip olan bir işletmede ise çalışanlar her koşulda işletmenin amaçlarını rahatlıkla öğrenebilmektedirler.

Bir işletmede yönetimi tarafından belirlenmiş amaçların herkes tarafından kabul görmesi ve gerçekleştirilebilmesi için, bazı özelliklerinin bilgi sistemleriyle desteklenmesi gerekmektedir:

- Amaçlar kabul edilebilir olmalıdır: Amaçlar , kabul edilebilir olmalıdır. Aksi takdirde beklenen sonuca ulaşmak mümkün olmayacaktır. Amaçlar ne kadar çok kişi tarafından ve ne kadar çok benimsenirse, o kadar yararlı olmaktadır. Amaçların çok fazla kişi tarafından benimsene bilmesi için işletme içinde yayılması gerekmektedir. Amaçlar veri olarak kabul edilirse, verilere işlem süreç sistemleri ile otomatik olarak herkesin ulaşabilmesi sağlanacaktır. Ofis otomasyon sistemi; elektronik mesajları, dökümanları ve diğer elektronik iletişimleri alan, depolayan ve ileten teknolojilerden oluşmaktadır. Ofis otomasyonu sistemi işletme içinde bilgi akışını gerçekleştirdiğinden amaçların çalışanlar tarafından öğrenilmesini sağlanacaktır.
- Amaçlar açıkça tanımlanmış olmalıdır: Amaçlar açıkça ifade edilmeli ve mümkün olduğu kadar ölçülebilir nitelik taşınmalıdır. İşletme içinde çalışanlar, gerçekleştirmek zorunda oldukları amaçları ne kadar iyi bilirlerse, çabalarını o kadar iyi yönlendireceklerdir. Bilgi işlem sistemleri bilginin; saklanması, işlenmesini ve iletilmesini sağlayan teknolojilerdir. Amaçlarında birer bilgi olduğu varsayılırsa bilgi işlem sistemleriyle, amaçlar herkesin anlayabileceği bir şekle sokulacaklardır.
- Doğru amaçlar seçilmeli, yani işletmeye ve duruma göre özel olmalıdır: Amaçlar, alternatif durumlar arasında en uygun olanının seçilmesiyle belirginleşmektedir. Alternatifin seçimi ise bilgi sistemleri yardımıyla

gerçekleşmektedir. Bilgi sistemlerinden karar destek sistemi ve yönetici destek sistemi alternatif seçiminde yöneticilere yardımcı olmaktadır. Karar destek sistemleri, analitik yöntemler kullanarak yöneticilere amaçlar arasından seçim yapmada, alternatif sonuçları ortaya koyarak, yöneticilere hangi amacın işletme için daha uygun olduğunu belirlemede destek olmaktadır. Yönetici destek sistemleride alternatifler arasında karar verirken hem işletme içi hemde dışı bilgileri işleyerek karar vermede yöneticilere yardımcı olmaktadır.

- Amaçların fırsat maliyeti, gözönüne alınmalıdır: Fırsat maliyeti, belirli bir amacı seçmesi sebebiyle, kişi veya örgütün vazgeçtiği faydayı ifade etmektedir. Uzman sistemini kullanan bir yönetici fırsat maliyetini anında görebilmektedir. Uzman sistemlerde bilgi; “eğer bu durum söz konusuysa şu sonuç olur” şekline getirilerek uzmanların problemleri çözerken kullandıkları sezgisel yaklaşımlar kurallar halinde belirlenmektedir. Bilgiler bu şekilde bilgi tabanı olarak toplanmaktadır. Daha sonra sistem bu bilgiler kullanılarak karar verilmektedir. A amacı seçildiğinde uzman sistemler kullanılarak bunun ne gibi bir fırsat maliyeti vereceği öğrenilebilmektedir.

3.2-STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİNDE BİLGİ SİSTEMLERİNDEN YARARLANMA

Stratejik yönetim; stratejilerin planlanması için gerekli araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim çabalarını, planlanan stratejilerin uygulanabilmesi için örgüt içi her türlü yapısal ve motivasyonel tedbirlerin alınarak yürürlüğe konulmasını, daha sonra da stratejilerin uygulanmadan önce, amaçlara uygunluğu açısından bir defa daha kontrol edilmesini kapsayan ve işletmenin üst düzey kadrolarının faaliyetlerini ilgilendiren süreçler toplamıdır.²⁰¹ Stratejik yönetimi meydana getiren tüm süreçlerin gerçekleşebilmesinin temel kaynağı bilgidir. Bilginin en etkin bir şekilde kullanılması için; bilginin toplanmasına, işlenmesine, saklanmasına ve dağıtılmasına hizmet eden bilgi sistemlerine stratejik yönetim sürecinde ihtiyaç duyulmaktadır.

²⁰¹Gümüő, a.g.e., s:315

İşletmelerin stratejilerinin gerçekleşmesini sağlayacak bilgi sistemlerini kullanmaları gerekmektedir.

Stratejik yönetim, bir işletmenin bütün yönetim kademelerinde, fonksiyonel bölümlerinde, faaliyet gösterdiği bütün iş alanlarında; yönetim becerilerinin, örgütsel sorumlulukların, değerlerin, stratejik ve uygulamaya dönük karar mekanizmalarını birbirine bağlayan idari sistemlerin, hep birlikte geliştirilmesini sağlamaktadır. Stratejik yönetimin birlikte gelişimi sağlamasındaki yardımcı faktörlerinden biri bilgi sistemleridir. Bilgi sistemleriyle birlikte işletme içindeki iletişim en iyi şekilde gerçekleşmekte ve işletme içindeki koordinasyon sağlanabilmektedir.

Bilgi sistemleri; yöneticilere çevresel koşullardaki değişimleri ve bu değişimlerden kaynaklanan soruları algılamalarında, değişimlere cevap verecek örgütsel stratejileri düzenlemelerinde, stratejileri gerçekleştirmelerinde yönetim teknolojileri durumundadır.

Strateji; işletmenin amaç ve hedeflerinin tesbiti, işletme ile çevresi arasındaki ilişkilerin analiz edilerek bu amaçların gerçekleştirilmesi için, gerekli faaliyetlerin yeniden düzenlenmesi ve ihtiyaç duyulan kaynakların uzun dönemde etkili olacak şekilde dağıtılmasıdır. Bilgi sistemleri üst düzey yöneticilere işletme içi ve dış çevredeki stratejilerini belirlemede yardımcı olmaktadır. Genel prensipleri dış çevre değişikliklerine var olan organizasyon yapısıyla uyum sağlamaktır. Stratejik yönetimde, stratejilerin planlanması için gerekli araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim çabalarını; planlanan bu stratejilerin uygulanabilmesi için işletme içi her türlü tedbirin alınarak yürürlüğe konulmasını; daha sonra da yapılan çalışmaların kontrol edilerek değerlendirilmesi sırasında bilgi sistemlerinin yardımı büyüktür.

Stratejik yönetimin amacı da geçmişteki başarıları tekrar etmek değil, beklenilmeyen durumların üstesinden gelmek ve çevre problemlerini halletmektir. Bu açıdan ele alındığı zaman stratejik yönetim, rekabet ortamında işletmeyi yenik düşürmemek için bir takım analitik kavramlar , felsefe ve yaklaşımlar , örgütlenme modeli ve araçlar, yeni düşünce ve teknikler geliştirme süreci olarak da

görülebilmektedir.²⁰² İşletmelerin rekabetçi ve etkin bir organizasyon kurmaları için bilgi sistemlerini kullanmaları gerekmektedir. Teknolojide yaşanan değişim, günümüzde insanların ve işletmelerin yaşadığı değişimden daha hızlı olmaktadır. Bilgisayar donanım ve yazılımının gücü, işletmelerin teknoloji uygulama ve kullanma yeteneklerinden daha hızlı gelişmektedir. Günümüzde birçok işletmenin rekabet ortamında ayakta kalabilmesi için sürekli olarak kendisini yenilemesi gerekmektedir. Telekomünikasyonu basitleştirmek, gereksiz işleri elemek ve değerini kaybetmiş örgüt yapılarından kurtulmak için, işletmelerin bilgi sistemlerini kullanmaya ihtiyaçları vardır. İşletmeler sadece kullandıkları teknolojiyle yetinip yenilik yapmıyorlarsa bilgi sistemlerini etkin kullanmamaktadırlar.

Stratejik yönetim, bir bütün olarak işletmenin etkililiği ve verimliliği ile ilgili olduğu için konuya ait bilgi kaynakları ve verileri çok çeşitlidir. Birçok işletme bölüm ve fonksiyonuna ait bilgileri ve çevreye ait bilgi ve verileri zorunlu kılmaktadır. Ayrıca bu bilgi ve verilerin sayısı da oldukça fazladır²⁰⁵. Bilgi sistemleriyle bu bilgi ve verilere kolayca ulaşılmaktadır.

Stratejik yönetim süreci, özel bir karar alma veya problem çözme sürecidir. Yöneticiler hiçbir zaman tüm bilgiye sahip olmamalarının yanı sıra tüm alternatifleri de istedikleri kadar etraflıca düşünemezler. İşletmeler; belirsizliği ortadan kaldıran ve yaşamı sürdürmeyi amaçlayan karar verme yapılarıdır. Karar vericiler için bilginin akışının rutinlerine hayati olarak bağlıdırlar. Çünkü hiyerarşideki en alt grup olan kişilerin karar vermek için bilgiye ihtiyacı yoktur, işletme merkezi bir bilgi takip süreciyle karar vermelidir. Orta üstü yöneticiler bilgiyi toplamalı, analiz edip tepe yönetime sunmalıdırlar. Bu döngüde tepe yöneticiler orta kademe yöneticilere ihtiyaç duyarlar: çünkü orta kademe daha alt gruplarla sıkı temas halindedir. Alt kademe çalışanlar tepe yönetim tarafından belirlenen işlem prosedürlerine uymaktadırlar. Eğer durum işletmenin stratejilerine uymazsa tepe yönetim tekrar karar vermelidir. İşletme piramidi otorite ve sorumluluğun arttığı bir yapıya sahiptir.²⁰³ Teorik olarak

²⁰² Dinçer, a.g.e., s:18-19

²⁰³ Karahoca, a.g.e., s:122

bilgi sistemi; bu yapıyı bilgi sistemi maliyetlerini düşürerek ve bilgi yollarını yaygınlaştırarak değiştirebilmektedir. Bilgi sistemleri işlem birimlerinde tepe yöneticilere bilgiyi direkt taşıyabilir. Böylece orta kademe ve onların büro çalışanları elimine edilmiş olur. Bilgi sistemleri tepe yöneticilerle alt birimler arasında orta kademe yöneticilere elimine ederek ağla iletişim kurabilmektedir. Alternatif olarak bilgi sistemleri işletmenin alt kademelerinde çalışanlara bilginin dağıtılmasında, onların kendi karar tabanlarında eldeki uzman bilgi sistemleriyle yönetim karışmaksızın karar vermelerini sağlamaktır.

Stratejik yönetim; planlama, uygulama ve değerlendirme safhalarından meydana gelmektedir. Sürecin mantıki olarak başlangıcını, amaçların tesbiti ve uygun stratejilerin geliştirilmesi oluşturmaktadır. Daha sonra bunların uygulanması ve sonuçlarının kontrol edilerek değerlendirilmesi yapılmaktadır. Tüm bu aşamaların gerçekleşmesi sırasında bilgi sistemleri kullanılmaktadır. Stratejik yönetim süreci; başlıca beş safhadan oluşmaktadır. Bu safhaların herbirinde bilgi sistemlerinin rolü büyüktür:

1. İşletme Misyonunun Belirlenmesinde Bilgi Sistemlerinin Rolü
2. Stratejik Analizde Bilgi Sistemlerinin Rolü
3. Stratejik Amaçların Belirlenmesinde Bilgi Sistemlerinin Rolü
4. Amaçlara Ulaştıran Stratejilerin Belirlenmesinde Bilgi Sistemlerinin Rolü
5. Stratejilerin Uygulanması ve Kontrolünde Bilgi Sistemlerinin Rolü

3.2.1. İŞLETME MİSYONUNUN BELİRLENMESİNDE BİLGİ SİSTEMLERİNİN ROLÜNÜN İNCELENMESİ

Misyon, örgüt üyelerine bir istikamet vermesi ve anlam kazandırması maksadıyla belirlenmiş ve örgütü benzer örgütlerden ayırt etmeye yarayacak uzun dönemli görev veya amaçtır. Misyonun bir örgütün en önemli varoluş sebebi ve onun stratejik amaçlarının nasıl gerçekleştirileceğini belirleyen çerçeveyi oluşturmasında bilgi sistemlerinin desteği vardır. Bilgi sistemlerinden yönetim bilgi sistemi; olağan, rutin bilgilerin rapor edilmesini sağlayarak örgütün bugünkü durumu hakkında bilgi vermektedir. Böylece misyonun belirlenmesine yardımcı olmaktadır.

Bir misyonun en önemli fonksiyonu işletmedeki tüm çalışanlara ortak bir istikamet sunmasıdır. “İşletme herkese gurur verecek hangi işi yapmaktadır?”, “Faaliyete geçildikten on veya yirmi yıl sonra, geriye doğru bakıldığı zaman üyelerde en büyük doyumunu sağlayacak değer nedir?” gibi soruların karşılığında oluşturulacak değer, işletme misyonunu oluşturmaktadır. İşletme misyonu, paylaşılan değerler ve ortak inançlardır. Misyonun işletmede çalışanlar tarafında kabul edilmesi için yaygınlaştırılması gerekmektedir. Ofis otomasyonu sistemiyle işletme içindeki iletişim ve bilgi akışı gerçekleşmekte ve yaygınlaştırmaktadır.

Misyon her işletmeyi “İşletmemiz nedir?” sorusunu yanıtlamaya zorlamaktadır. Bu gibi soruların yanıtlanmasına yönetici destek sistemleri yardımcı olmaktadır.

Misyon hiçbir zaman ortadan kalkmaz ve ulaşamaz. Bu sebeble, daha iyiye ve daha üst başarılarla yönelir. Ancak misyon belirlenirken gerçekçi olmalı ve işletmenin kendi kabiliyetinin çok uzağında bir yere yöneltmemelidir. Bunun için de işletmenin iyi tanınması gerekmektedir. İşletme ile ilgili bilgileri saklayan, işleyen ve ileten bilgi işlem sistemlerine ihtiyaç duyulmaktadır.

Misyonu belirlemenin önemli bir kısmı, işletmenin kendisini tanımlamayla ilgilidir. Bilgi sistemlerinden, işlem süreç sistemleri; satış/pazarlama, üretim, finans/muhasebe... gibi ana konulara ayrılmaktadır. Buralarda bilgi ve verilerin otomatik olarak kullanılması sağlanarak; işletmenin faaliyette bulunduğu pazar, mal/hizmetleri, fonksiyonları veya faaliyetleri tanımlamaktadır.

İşletme misyonunun tanımlanması, stratejik yönetim süreci içinde analiz yapma, istikamet belirleme ve strateji seçme, uygulama ve tüm olarak yönetim sürecini değerlendirmede temel bir çatı oluşturmaktadır.

3.2.2.STRATEJİK ANALİZİN BELİRLENMESİNDE BİLGİ SİSTEMLERİNİN ROLÜNÜN İNCELENMESİ

Stratejik analiz; amaçların tanımlanmasına, bunlara uygun stratejilerin seçilmesine ve bu maksatlarla hem dış çevrenin hem de işletmenin incelenmesine yönelik çabaları kapsamaktadır.²⁰⁴ Stratejik analizde; öncelikle işletmenin dış çevresi incelenerek, fırsatlar ve tehlikeler, daha sonra işletmenin kendisi incelenerek, üstünlük ve zayıflıkları tesbit edilmektedir. Tüm bu analiz çalışmaları sırasında birbirinden farklı bilgi sistemleri kullanılmaktadır.

3.2.2.1.Dış Çevrenin Analizde (Fırsat ve Tehlikeler) Bilgi Sisteminin Rolünün İncelenmesi

Çevre, işletmenin kendi dışındaki fakat kendisiyle doğrudan ya da dolaylı olan faktörleridir. İşletme, hayatını sürdürebilmek için ihtiyacı olan her türlü kaynak ve enerjiyi çevresinden karşılamaktadır, ve buna karşılık olarak da onun istek ve ihtiyacına cevap vermeye çalışmaktadır.

İşletmenin çevresindeki sürekli değişimler, hem kaynak ve enerji bağımlılığı hem de çevrenin isteklerine cevap verme zorunluluğu sebebiyle, işletmeleri de değişmeye zorlamakta; bu işletmeye bir takım fırsat ve imkanlar sunduğu gibi, tehlike ve güçlüklerin kaynağı da olabilmektedir. Bunun için dış çevrenin sürekli olarak ve sistematik bir şekilde analiz edilmesi gerekmektedir. Dolayısıyla, işletme yöneticilerinin hem dış çevrede ne olup bittiğini takip etmeleri, hem de gelecekte neler olabileceğini tahmin etmeleri için bilgi sistemlerini yoğun olarak kullanmaları gerekmektedir. Ofis otomasyon sistemiyle dış çevrede gerçekleşecek değişimlerden işletmenin anında haber alması sağlanırken, karar destek sistemleriyle de bu değişimler karşısında işletmenin alacağı tedbirler belirlenebilmektedir.

Çevre analizi; kendi iş çevresi ve genel dış çevrelerin işletmeye sunduğu fırsat ve tehlikeleri araştırma, gözleme ve yorumlama sürecidir. Çevre analizi ile

²⁰⁴ Dinçer, a.g.e., s:40

işletmenin çevreye uyması ve ilgili planlar geliştirmesi mümkün olmaktadır.²⁰⁵ Bu analiz sırasında işletme teknolojilerdeki ilerlemeleri, sosyal yapıdaki gelişmeleri, enerji ve hammadde piyasasındaki değişikliği ve mamülün piyasadaki yeri ve imajı hakkındaki bilgileri işlem süreç sistemleri yardımıyla toplanmakta, bu bilgilerin otomatik olarak kullanılması sağlanarak, işletmenin karşı karşıya bulunduğu fırsat ve tehditleri belirlenmektedir.

Yöneticilerinin, işletmenin stratejisini ve amaçlarını etkilediği için dışardan gelen fırsat ve tehditleri sistematik olarak incelemesi gerekmektedir. Yönetici destek sistemleri hem işletme içi hem de dışı bilgileri işleyerek, geliştirilmiş grafikler, hesaplama ve iletişim sayesinde; fırsat ve tehditlerin nelerden kaynaklandığının bulunmasında, hangilerinin işletmeyi etkileyeceğinin belirlenmesinde ve bunların özelliklerinin teşhisi gibi konuların incelenmesinde yöneticilere yardımcı olmaktadır.

Çevre faktörlerinin mevcut yapısının ve şartlarının belirlenmesi veya gelecekteki değişikliklerle ilgili dinamiklerin ortaya çıkarılması için, yapılması gereken ilk şey, yeterli miktarda geçerli bilginin yazılı kaynak ve dökümanlardan, alan araştırmasından, sözlü kaynaklardan ve gayri resmi kaynaklardan toplanmasıdır. Bilgiler toplandıktan sonra, bilgi işlem sistemleri yardımıyla bu bilgiler işlenerek geleceğin tahmininde, planlanmasında kullanılmaya hazır hale getirilmektedir.

Çevre faktörlerinin analizi; uluslararası çevre faktörlerinin analizi, genel çevre faktörlerinin analizi ve iş çevresi faktörlerinin analizi olmak üzere üç başlık altında toplanılabilmektedir.

- Uluslararası Çevre Faktörlerinin Analizi:
 - 1.Sadece kendi ülkesi içinde faaliyette bulunan işletmeler analizi
 - 2.Uluslararası işletmeler analizi
 - 3.Çok uluslu işletmeler analizi

²⁰⁵ Dinçer,a.g.e.,s:43

- Genel Çevre Faktörlerinin Analizi:
 1. Teknolojik faktörlerin analizi
 2. Sosyo-kültürel faktörlerin analizi
 3. Ekonomik faktörler analizi
 4. Hukuki-politik faktörler analizi
 5. Tabii çevre faktörlerinin analizi

- İş Çevresi Faktörlerinin Analizi:
 1. Tüketiciler ve pazar analizi
 2. Rakipler ve rekabet analizi
 3. Satıcılar ve satıcılar pazarının analizi
 4. Finansman kuruluşlarının analizi
 5. Sendikalar ve işçi-işveren ilişkilerinin analizi

Çevre faktörlerinin analizleri sırasında bilgi sistemleri birbirinden farklı görevler üstlenmektedir. Günümüz dünyasında sürekli bir değişim yaşanmaktadır ve tüm bu çevre faktörlerinde meydana gelecek olan bir değişimden işletme etkilenmekte ve bir değişime zorlanmaktadır. Ofis otomasyonları sistemleriyle işletme tüm bu çevre faktörlerinde meydana gelecek olan değişimlerden anında bilgi sahibi olabilmekte ve bu iletişimle sağlanmaktadır. Bilgi işlem sistemleri çevre faktörlerinin analizi sırasında elde edilecek olan bilgileri toplayan, işletme için kullanılabilir şekle sokan ve bu bilgileri saklayan sistemlerdir. Karar destek sistemleri; analizler sonucunda elde edilen bilgiler ışığında, işletmenin karşı karşıya kalabileceği durumlarda alabileceği kararların yöneticiler tarafından kolayca elde edilmesini sağlamaktadır.

3.2.2.2. İşletmenin Analizde (Üstünlük ve Zayıflıklar) Bilgi Sisteminin Rolünün İncelenmesi

İşletmenin gerçekleştirilebilir amaçlarını ve alternatif stratejileri ortaya koyabilmesi, dış çevrenin ayrıntılı bir şekilde tahlil edilmesi kadar, işletmenin kendisini analiz edilmesine ve değerlendirilmesine bağlıdır. İşletmenin güçlü ve zayıf yönlerinin açıkça bilinmesi ve analiz edilmesi, yönetimin işletmenin amaçlarına

uygun stratejiyi seçmesini kolaylaştıracaktır. İşletme ile ilgili dahili bilgiler ile işletme içerisinde olanlarla ilgili bilgileri raporlayarak, amaçların ve strateji alternatiflerinin belirlenmesi sırasında yönetim bilgi sistemleri yöneticilere yardımcı olmaktadır.

Stratejik yönetim açısından işletme ile çevresi arasındaki ilişki, iki farklı noktada; çevre şartları ve örgütün kabiliyet ve kapasitesinde odaklaşmaktadır. Stratejik yönetimin temel amacı, örgütün kaynak ve kabiliyetleri ile çevre şartlarının arasında uygunluk sağlamaktır. Bu uyumun sağlanabilmesinde, karar destek sistemlerinin yöneticilere desteği büyüktür. Karar destek sistemleriyle çevre şartlarında meydana gelebilecek değişimler karşısında yöneticilerin alabilecekleri alternatif tedbirler önceden belirlenerek, işletmenin çevreye uyum göstermesini sağlanabilmektedir.

Çevre şartları, sürekli meydana gelen değişiklikler sebebiyle, işletmeyi ya bir fırsatla(F) ya da bir tehlike(T) karşı karşıya bırakmaktadır. Buna karşılık, her işletmenin sahip olduğu kaynak ve kabiliyetlere bağlı olarak üstün(Ü) ve zayıf(Z) yönleri bulunmaktadır. İşletmenin bir bütün olarak mevcut durumunun ve tecrübesinin incelenmesi, üstün ve zayıf yönlerinin tanımlanması ve bunların çevre şartlarıyla uyumlu hale getirilmesi sürecine etkileşim analizi (FÜTZ analizi) adı verilmektedir. Dış çevrede meydana gelen bir değişimin işletme için fırsat veya tehlike oluşturduğunun anlaşılabilmesinde karar destek sistemleri devreye girmektedir. Karar destek sistemleri bir değişimin işletme açısından ne gibi fayda ya da zarara sebep olduğunun belirlenmesini sağlamaktadır. İşletmenin kendi üstün ve zayıf yönlerinin tesbiti için ise yönetim bilgi sistemleri devreye girmektedir. Yönetim bilgi sistemleri ile işletmenin kendisiyle ilgili bilgiler sunularak; yöneticilerin işletmenin üstün ve zayıf taraflarını bilmeleri sağlanmaktadır.

İşletmenin analizi, çevre fırsatlarından yararlanmak ve tehlikelerden korunmak için bir firmanın hammadde, pazar , insan ve diğer kaynaklarını inceleyerek sahip olduğu gücü belirleme sürecidir. İşletmenin analiz edilmesi sürecinin ilk safhası, bilgi toplamaya başlamakta, sürecin ikinci safhasında toplanan bilgi verilmekte, ayrıntılı bir incelemeye tabi tutulmakta, analiz sürecinin son safhasında

ise, incelenen bilgi ve veriler yorumlanarak, kullanılabilir hale getirilmektedir. İşletmenin analiz edilmesi süreci günümüzde bilgi işlem sistemleri tarafından gerçekleştirilmektedir.

Her hangi bir işletmenin analizi yapılırken, iç kaynak ve kabiliyetler üç grupta incelenmektedir. Tüm örgüt sistemi ve yönetim yapısı analizinde; amaç ve stratejilerin incelenmesine bağlı olarak, örgüt yapısının da gözden geçirilmesi gerekmektedir. Örgüt yapısıyla stratejiler arasında uyum olup olmadığı veya stratejiler değişirse örgüt yapısında ne gibi düzenlemeler yapılması gerektiği karar destek sistemlerinin yardımıyla yapılmaktadır. Fonksiyonel analiz (pazarlama faktörlerinin analizi, üretim faktörlerinin analizi, finansman faktörlerinin analizi, araştırma-geliştirme faktörlerinin analizi) ve beşeri kabiliyetler ile örgüt geliştirme kapasitesinin analizinde işletmenin bu bölümleriyle ilgili bilgiler için işlem süreç sistemlerinin pazarlama, finans, üretim ve insan kaynakları modülleri kullanılmaktadır.

3.2.3. STRATEJİK AMAÇLARIN BELİRLENMESİNDE BİLGİ SİSTEMLERİNİN ROLÜNÜN İNCELENMESİ

Stratejik amaçlar, işletmenin uzun dönemde gerçekleştirmeyi hedeflediği sonuçları ifade etmektedir. Genel amaçlarla misyonun, işletme faaliyetlerine göre özelleştirilmiş ve tanımlanmış hali olan stratejik amaçların belirlenmesinde, işletmeyle ilgili ayrıntılı bilgilere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu bilgileri yöneticilere yönetim bilgi sistemleri raporlar halinde sunmaktadır.

Stratejik amaçlar; çevre şartlarına göre ayarlanan uzun dönemli amaçlardır. Stratejik amaçlar belirlenirken çevre ile sürekli iletişim halinde olunması, çevrede meydana gelen değişikliklerden işletmenin anında haberdar olması gerekmektedir. Ofis otomasyonu sistemleriyle işletme çevresiyle olan karşılıklı iletişimini gerçekleştirerek çevresinde meydana gelen değişikliklerden bilgi sahibi olacaktır. Çevre şartlarına göre oluşturulacak olan stratejik amaçlar, çevre şartlarında meydana gelecek olan değişimlere, yöneticiler tarafından yönetici destek sistemleri kullanılarak çözüm üretilebilecektir.

Bir işletmenin stratejik amaçları; ekonomik ve sosyal amaçlar olmak üzere iki gruba ayrılmaktadır. Bu amaçların ortaya çıkmasında da bazı bilgi sistemlerinin desteği bulunmaktadır.

3.2.3.1. Ekonomik Amaçların Belirlenmesinde Bilgi Sistemlerinin Rolünün İncelenmesi

Ekonomik amaçlar; bir işletmenin davranış ve faaliyetleri üzerinde birinci derecede etkili olan amaçlardır. Temel ekonomik amaçlar; karlılık, büyüme ve sürekliliktir.

- **Karlılık:** Kar, işletmenin toplam elde ettiği gelirden, toplam giderinin çıkarılmasıyla ortaya çıkan farktır. Her hangi bir karın yeterliğinin anlaşılabilmesi için, kullanılan sermaye ile karşılaştırılması gerekmektedir. Buna kar oranı veya karlılık denir.²⁰⁶ Karlılık bir hesaplama işlemidir. Karar destek sistemleri veriler üzerinde matematiksel işlemleri yaparak karlılık hesaplamasını gerçekleştirmektedirler.

Bir işletmenin elde ettiği karın değerlendirilmesi yapılırken; genel ekonomik yapıdaki gelişmeler ve dalgalanmalar, işletmenin kar hedefleri ve geçmiş yıllardaki kar oranları ile başka alanlarda kullanılacağı zaman sermayenin sağlayacağı gelir gibi birden fazla konuyu aynı anda dikkat etmesi gerekmektedir. Yönetici destek sistemleri birden çok veriyi birleştirerek bir işletmenin karının değerlendirilmesini yapabilmektedir.

- **Büyüme:** İşletmelerin ekonomik bir amacı olan büyüme, hacim artışı veya nitelik olarak gelişmeyi ifade etmektedir. Büyümenin anlaşılabilmesi bir kıyaslamayla gerçekleştirilmektedir. İşletmedeki satış miktarı veya tutarı, üretim miktarı, çalışanların sayısı, harcanan enerji miktarı, öz kaynaklar, yatırım toplamı, kullanılan hammadde veya makina miktarı, pazar payı veya mamül çeşitliliği gibi değişik faktörlerde değişimler olduğunda, bunun bir

²⁰⁶ Dinçer, a.g.e., s:104

büyüme belirtisi olup olmadığının anlaşılması; karar destek sistemlerinde yoğun analitik metodlar kullanılarak, kullanıcıların veriler üzerinde oynayabilmesiyle sağlanmaktadır.

- **Süreklilik:** Bir işletmenin amacı, varlığını devam ettirmektir. Süreklilik amacının gerçekleştirilebilmesi için işletmenin, gelecekte ortaya çıkabilecek tehlikelere karşı hazırlıklı olması gerekmektedir. İşletmenin çevresinde meydana gelebilecek olan değişimlere cevap verebilmesi için; esnek davranabilmesi ve esnek bir yapıya sahip olması lazımdır. Karar destek sistemleri veya uzman sistemler yardımıyla meydana gelebilecek olan değişimlere karşı işletmenin alabileceği önlemler önceden belirlenir, yöneticinin bu değişimlerle karşılaştığı an tek yapması gereken seçeneklerden uygun olanını seçmektir.

3.2.3.2.Sosyal Sorumluluk ve Ahlaki Değerlerin Belirlenmesinde Bilgi Sistemlerinin Rolünün İncelenmesi

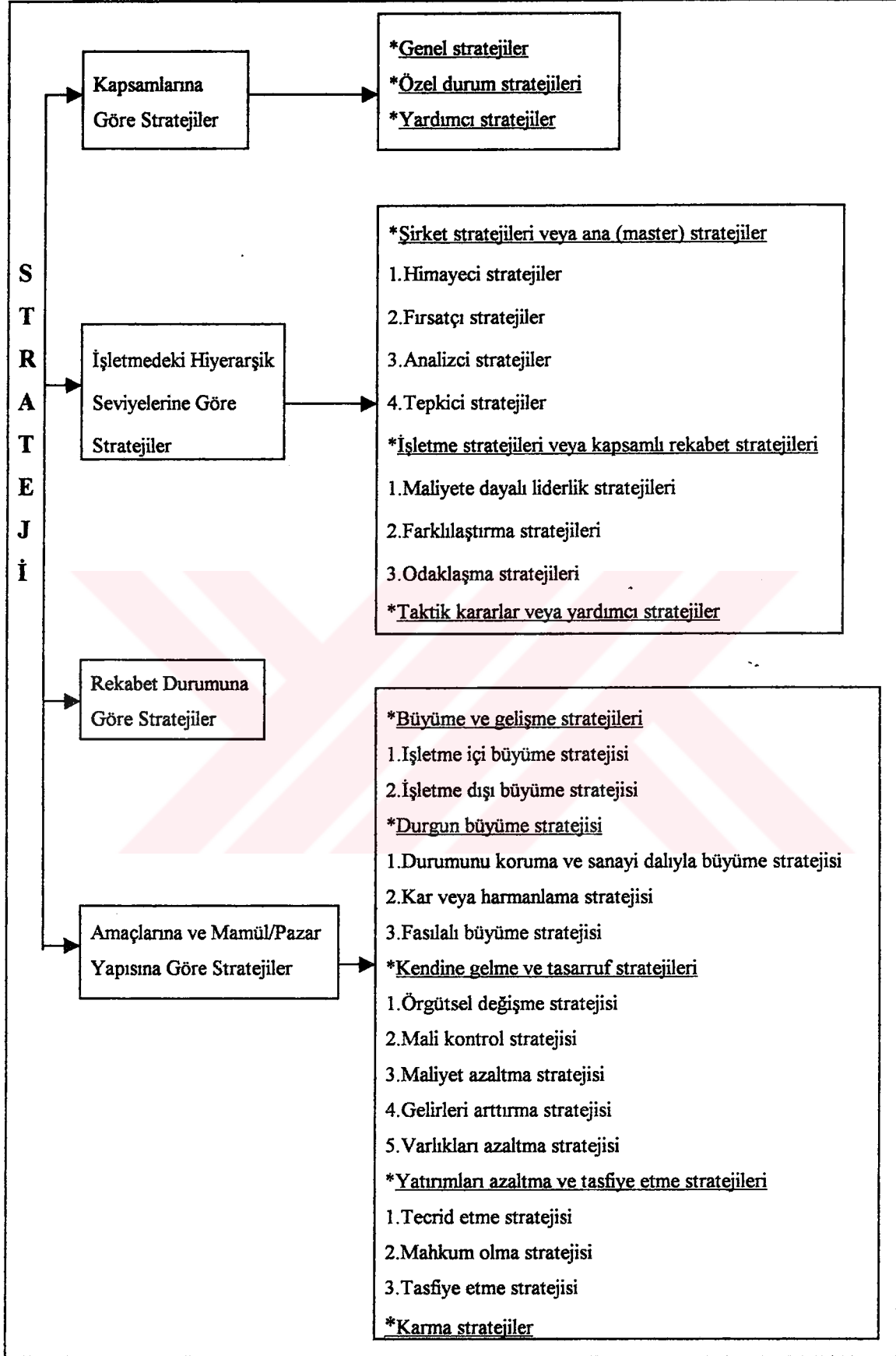
Sosyal sorumluluk, işletmenin ekonomik ve hukuki şartlara, iş ahlakına, örgüt içi ve dışı kişi ve grupların beklentilerine uygun bir çalışma stratejisi gütmesidir. Bir işletmenin sosyal sorumluluğunu gerçekleştirebilmesi için tüm bu faktörleri aynı anda ele alması gerekmektedir. Yönetici destek sistemleri tüm bu faktörleri birer veri kabul ederek aynı zamanda değerlendirip hepsine uygun bir strateji seçimine yardımcı olmaktadır.

3.2.4.AMAÇLARA ULAŞTIRAN STRATEJİLERİN BELİRLENMESİNDE BİLGİ SİSTEMLERİNİN ROLÜNÜN İNCELENMESİ

İşletmeler, bir rekabet ortamında varlıklarını sürdürmek ve pazarda giderek daha etkili hale gelmek için mücadele etmektedirler. Bu mücadelenin başarısını belirleyen en önemli faktör, uygun stratejilerin seçimidir. İşletme için uygun stratejinin seçimi sırasında yöneticiler bilgi sistemlerinden karar destek sistemi ile yönetici destek sisteminden faydalanmaktadırlar. Karar destek sistemleri sonuçları önceden bilinmeyen kararları almada yöneticilere destek olarak, alternatif stratejiler

arasından işletme için en iyisinin seçimine yardımcı olmaktadır. Yönetici destek sistemleri; işletme için uygun stratejinin, gelişmiş grafik yazılımları ve grafikler kullanarak alternatifler arasından seçilmesini sağlamaktadır.





Şekil 17: Stratejilerin Sınıflandırılması

3.2.5.STRATEJİLERİN UYGULANMASI VE KONTROLÜNDE BİLGİ SİSTEMLERİNİN ROLÜNÜN İNCELENMESİ

3.2.5.1.Stratejilerin Uygulanmasında Bilgi Sistemlerinin Rolünün İncelenmesi

Uygulama süreci, hazırlanan planların gerçekleştirilmesi için yönetimin yapacağı tüm faaliyetlerden oluşmaktadır. Bu süreç planlama, örgütlenme, motive etme, liderlik, yönlendirme, bütünleştirme, haberleşme, yenilik yapma ve kontrol etme gibi bütün yönetim fonksiyonlarını kapsamaktadır. Uygulama süreci sırasında bilgi sistemleri yönetime destek vermektedir.

Bir uygulama sürecinde birbiriyle ilgili birçok faaliyet ve tercih vardır. Bunlardan bir tanesi de bilgi toplamaya ve işletmeyi değerlendirmeye yarayacak yönetim bilgi sistemleri kurulmasıdır.

Stratejik uyum kavramı; işletme ile çevresi arasındaki uyum ve örgütün çeşitli birim ve unsurları arasındaki uyum olmak üzere iki farklı anlamda kullanılmaktadır. İşletmelerde stratejik uyumun sağlanması dört başlık altında toplanmaktadır. Bu aşamalar sırasında çeşitli bilgi sistemlerinden faydalanılmaktadır:

- **Bölüm Stratejilerinin ve Politikalarının Tesbit Edilmesi:** Seçilen işletme stratejileri daha çok genel ifadeler içermektedir. Bunların gerçekleştirilebilmesi için uygulama planları şekline dönüştürülmesi gerekmektedir. Bu açıdan, uygulama sürecinde öncelikli bölümlere dikkat edilmeli ve bölüm stratejileri, taktik ve planları hazırlanmalıdır.

Bölüm strateji ve politikaları; faaliyet yönelimli ve alt kademelerdeki yöneticilerin katılımını gerektirmektedir. Bölüm stratejileri ve politikalarının, faaliyetlerin bütünleştirilmesi ve koordine etmesi için işletme içinde etkin bir iletişim ortamının sağlanması gerekmektedir. Ofis otomasyonu sistemlerinin işletme içinde yaygın kullanımıyla etkin bir iletişim gerçekleşecektir.

Bölüm strateji ve politikaları fonksiyonel esasa göre beş gruba ayrılmaktadır:

- 1.Finansman strateji ve politikaları
- 2.Pazarlama strateji ve politikaları
- 3.Üretim stratejisi ve politikaları
- 4.Personel strateji ve politikaları
- 5.Araştırma-geliştirme strateji ve politikaları

Fonksiyonel olarak beşe ayrılan bölüm strateji ve politikaları kendi içerisinde de farklılaşmaktadır. Önemli olan bunlar içerisinde hangi strateji ve politikanın işletme için en uygun olduğunun seçimidir. Karar destek sistemleri, analitik yöntemler kullanarak yöneticilere uygulanacak olan bölüm strateji ve politikalarının arasından seçim yapmada, alternatif sonuçları ortaya koyarak, yöneticilere hangisinin işletme için daha uygun olduğunu belirlemede destek olmaktadır.

- Örgüt Yapısının Düzenlenmesi: Yapı kavramı, herhangi bir örgütte birbiriyle ilgili bölümler ve kişiler arasındaki resmi iş ilişkisini belirtmektedir. Örgütler amaçlarını gerçekleştirebilmek için yapılarında genel anlamda iki tür özellik taşımaktadırlar: Farklılaşma ve bütünleşme. Farklılaşma özelliği işletme içindeki iş bölümü ve uzmanlaşma sebebiyle ortaya çıkmaktadır. İşletme içinde bölüm ve kişiler arasında mutlaka uyum ve koordinasyonun sağlanması mecburiyetinden bütünleşme ortaya çıkmaktadır. Bölüm ve kişiler arasında mutlaka uyum ve koordinasyonun sağlanması iletişimin yaygınlaştırılmasıyla mümkündür. Bu da iyi bir ofis otomasyon sisteminin işletme içerisinde kurulmasıyla gerçekleşecektir.
- Örgüt Kültürü ve İklimi: Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin düşünce ve davranışlarını şekillendiren hakim değer ve inançlardır.²⁰⁷ İşletme pazar ve kendi şartlarına uygun olmakla birlikte kültürel açıdan desteklenmeyen bir strateji seçerse, muhtemelen değişikliği karşı direniş problemlerini yaşayacaktır. Bu sebeple, strateji pazar ve örgüt şartlarına uygun olması yanında kendisini destekleyecek bir kültürle de pekiştirilmelidir. Uzman

²⁰⁷ Dinçer,a.g.e.,s:208

sistemler, bir problem esnasında daha önceden aynı durumlarla karşılaştığında ortaya çıkabilecek olan çözüm yöntemlerini belirlediklerinden; alternatif stratejiler içinden örgüt kültürüyle uyumlu olanları arasından, stratejinin yöneticiler tarafından seçimini kolaylaştırmaktadır. Bunun sonucunda uygun bir kültürle desteklenen işletme stratejisi, işletme için önemli bir güç olacaktır.

Stratejik uygulama sırasında kaynak tahsisi, hangi bölüme, SİB'ne veya faaliyet programına ne kadar para sarfedileceğinin, hangi araç-gereçlerle ve kimler vasıtasıyla işlerin yürütüleceğinin belirlenmesidir. Bu tür kararlar verirken karar destek sistemlerinin kullanılması karar sürecini kısaltmakta ve uygun kararın verilmesine yardımcı olmaktadır.

3.2.5.2.Stratejilerin Kontrolünde Bilgi Sistemlerinin Rolünün İncelenmesi

Stratejik yönetim sürecinin son safhası, seçilen strateji ile uygulama sonuçlarının karşılaştırılmasıdır. Bu safhada uygulanan stratejinin, işletmeyi amaçlarına ne ölçüde ulaştırdığı, yönetim bilgi sistemleri yardımıyla değerlendirilmektedir. Yönetim bilgi sistemleri, uygulanan stratejiyle ilgili elde edilen bilgileri işletmenin amaçlarına ne ölçüde ulaştığı sorusuna cevap oluşturacak şekilde rapor haline getirip yöneticilere sunmaktadırlar.

Kontrol safhası, yeni stratejilerin de belirlenmesi sürecinin başlangıcını oluşturmaktadır. Çünkü, sonuçların kontrolü ve değerlendirilmesi; aynen veya düzeltilerek eski stratejilerin mi kullanılacağı yoksa yeni stratejilerin mi geliştirileceği konusunda tepe yöneticilerinin karar vermesini sağlayacaktır. Tepe yöneticilerinin karar vermesini, yönetici destek sistemleri; gelişmiş hesaplama, grafikler ve iletişim yeteneği sayesinde kolaylaştırmaktadır.

Stratejik kontrol, planlanan amaçlar ile gerçekleştirilen faaliyetlerin karşılaştırılması ve meydana gelen sapmaların düzeltilmesi sürecidir. Kontrol sürecinin temel odağı, uygulama sonuçlarının planlanan duruma uygunluğunu

belirlenmesidir.²⁰⁸ Karar destek sistemleri, uygulama sonuçlarının planlanan duruma uygun olup olmadığını gelişmiş analitik yöntemleri kullanarak yöneticilere rapor etmektedir.

Bir stratejik değerlendirme ve kontrol sürecinin dört aşamasında değişik bilgi sistemleri kullanılmaktadır.

- Başarı Standartlarının Belirlenmesi: Yönetimin yapması gereken ilk şey; seçilmiş stratejilere, fonksiyonel politikalara, kullanılacak yöntemlere göre başarı standartlarını, verimlilik ölçülerini ve amaçlardaki hoşgörü sınırlarını belirlemektir. Uzman sistemlerinin, daha önce bu konularda yapılmış olan örnekleri değerlendirilmesi ile daha önce kullanılmış olan başarı standartları, verimlilik ölçüleri ve amaçlardaki hoşgörü sınırlarından hangilerinin seçilmiş stratejilere, fonksiyonel politikalara, kullanılacak yöntemlere uygun olduğunun karar verilmesine yardımcı olacaklardır. Böylece uygulamanın neye göre değerlendirileceği açıklık kazanacaktır.
- Uygulama Sonuçlarının ve Başarıların Ölçülmesi: Ulaşılan sonuçlar ile başarı standartlarının karşılaştırılabilmesi için zorunlu olan bilgiler, kontrol raporlarıyla elde edilmektedir. Kontrol raporları, gerçekleştirilen sonuçlar hakkında bilgi veren raporlardır. Kontrol raporları günümüzde yönetim bilgi sistemleriyle hazırlanmaktadır. Etkili bir kontrol süreci için bu raporların yönetim bilgi sistemleriyle; şekil, çabukluk, sıklık, dağılım düzeni... bakımından bir düzene sokulması sağlanmaktadır.
- Standartlarla Gerçekleşen Sonuçların Karşılaştırılması: Gerçekleşen durumla başarı standartları karşılaştırılmaktadır. Karar destek sistemlerinin kullanılmasıyla yöneticiler, sonuçların başarı standartını aşıp aşmadığına daha kolay karar verebileceklerdir.
- Problemlerin Çözümü ve Düzeltici Tedbirlerin Alınması: Stratejik açıklık

²⁰⁸ Dinçer, a.g.e., s:219

veya uygulama yanlışlıklarının teşhis edilmesinden sonra bunların çözümü ile ilgili alternatif tedbirler karar destek sistemlerinde belirlenmekte ve bunlar arasından en uygun olanı seçilmektedir.

Son olarak; stratejik kontrol sürecinde gözönüne alınması gereken bazı hususlar da bulunmaktadır. Bu hususların gerçekleşmesi esnasında da bilgi sistemlerinden yararlanılmaktadır.

- Değerlendirme ve Kontrol Standartları: İşletmelerin amaçlarına ulaşip ulaşmadığının veya hangi ölçüde başarı sağladığının belirlenmesi, bazı ölçü ve standartların varlığı ile anlaşılabilir. Yönetici destek sistemleri gelişmiş hesaplama yöntemlerini kullanarak, belirlenmiş olan ölçü ve standartlara göre işletmenin amaçlarına ulaşip ulaşmadığı konusunda yöneticilere bilgi verebilmektedir.
- Geribesleme: Geribesleme (feedback), her hangi bir sistemden elde edilen çıktıların tekrar o sistemde girdi olarak kullanılması sürecidir. Geribesleme süreci stratejik yönetim uygulaması içinde iki yönlüdür. Birinci yönü; uygulama sonuçları hakkında elde edilen bilgilerin üst kademelere ulaştırılmasıdır. Yönetim bilgi sistemleri, uygulama sonuçları hakkındaki bilgileri yöneticilerin ihtiyaçları doğrultusunda raporlar haline getirip üst kademe yöneticilere sunmaktadır. Geribesleme sürecinin ikinci yönü ise; alt kademe yöneticilerine yöneliktir. Alt kademe yöneticileri nelerin olup bittiği, ne gibi sonuçların gerçekleştiği ve üst kademe yöneticilerinin neler düşündüğü konusunda bilgi alma ihtiyacındadırlar. Bilgi işlem sistemleri bu konudaki bilgileri toplayarak, işleyerek ve saklayarak; alt kademedeki yöneticilerin bu bilgilere erişmesini sağlamaktadır.

BÖLÜM 4 – KORDSA'DA STRATEJİK YÖNETİM DÜZENİNDE YARARLANILAN BİLGİ SİSTEMLERİNİN İNCELENMESİ VE DEĞERLENDİRİLMESİ

4.1-KORDSA' NIN TANITIMI

Kordsa, Hacı Ömer Sabancı Holding'e bağlı ve hisselerinin % 33'ü halka açık bir anonim şirkettir. Ülke lastik sektörünün kord bezi gereksiniminin karşılanması için Kordsa, 17 Ağustos 1973 tarihinde 100 milyon TL. lik sermaye ile halka açık olarak İzmit/Köseköy'deki bataklık arazi üzerine, sektörün en iyilerinden olan Good Year Tire and Rubber Co. ve Uniroyal Inc. ile lisans anlaşması yapılarak, Balkanların en büyük Avrupa'nın ise 3. en büyük kord bezi tesisi olarak kurulmuştur.²⁰⁹

1975 yılında üretime başlayan Kordsa'nın başlangıç kapasitesi 18.000 ton/yıl'dı. 1978 yılında ilk kapasite arttırımı çalışmaları başlatılmış ve 1982 yılında 29.000 ton/yıl kapasiteye ulaşılarak, bugün tek çatı altında dünyanın en büyük kord bezi üreticisi konumuna gelinmiştir .

1984 yılında ürün çeşitlendirme amacı ile 1.800 ton/yıl kapasite ile endüstriyel bezler (konveyör, chafer, kaplama bezi, layner vb.) yatırımı gerçekleştirilmiştir. Kapasite arttırımına yönelik yatırımların devamı ile 1989 yılında

²⁰⁹ Kordsa Tüsiad-Kalder Kalite Ödül Başvuru Kitabı, Kocaeli:1996,s:3

5.000 ton/yıl endüstriyel bez kapasitesine ulaşılmıştır. Ayrıca 1988 yılında 600 ton/yıl kapasite ile v-kayışı ve hortum takviye malzemesi olan tek kord üretimine geçilmiştir.

Teknoloji ithal eden bir çok Türk şirketinin aksine Kordsa, üretim ve bilgi teknolojisi ihraç edecek duruma gelmiş, 1993'de Mısır'da Mısır Packaging Ltd. ile Nile-Kordsa ortaklığını kurmuştur. Türkiye'de ilk defa bu boyutta üretim ve bilgi teknolojisi ihracatı gerçekleşmiştir. 1991 yılında, Kordsa-1'de büküm-dokuma makinalarının yenilenmesine başlanmış ve 1992'de tamamlanmıştır. Aynı şekilde 1995-1998 yılları arasında da Kordsa-3 teknolojisi yenilenmiştir.

Kordsa, kuruluşunda sadece iç piyasaya satış yaparken günümüzde 5 kıtada 52 ülkeye satış yapar konuma gelmiştir. İhracatı toplam satışlarının % 65'ini aşmış, ihracatın ithalatı karşılama oranı 2'yi geçmiştir ve ülke ekonomisine net döviz girdisi sağlanmaktadır.²¹⁰

Kordbezinde 1700, endüstriyel bezlerde 2300 ve tekkordda da 80 stil üretebilen Kordsa'nın ürün yelpazesinde lastik sanayii için; kord bezi, bisiklet lastiği bezi, chafer bezi, polipropilen layner vb.; konveyör bant için; EP konveyör bezi, PP konveyör bezi, EPP konveyör bezi, koruyucu bez, gıda konveyör bezi vb.; kaplama bezi için; tüm polyester bezler, tüm naylon bezler; v-kayışları ve hortumlar için; polyester, naylon ve rayon tekkord; diğer endüstriyel bezler için; membran bezi ve big-bag bezi bulunmaktadır.

Kordsa'nın müşterileri iki temel grupta toplanabilir:

- Otomobil lastiği üreticileri,
- Tekstil takviyeli kauçuk ürün üreticileri

Bugün Kordsa, dünyanın en büyük 10 lastik üretici şirket arasında olan Bridgestone, Goodyear, Pirelli, Dunlop-Sumitomo, Continental gibi uluslararası lastik teknolojilerinin onaylı tedarikçisidir.

²¹⁰ Kordsa Tüsiad-Kalder Kalite Ödül Başvuru Kitabı, Kocaeli:1996,s:4

Kordsa hammadde ve yardımcı malzeme gereksiniminin %47'sini yurtdışından, % 53'ünü yurt içinden sağlamaktadır. Dışalımı en fazla olan hammaddeler sentetik elyaf (naylon 6, naylon 66, rayon, polyester, polipropilen) ve latekstir. Bu hammaddeler sektörlerinde dünyanın önde gelen kuruluşlarından tedarik edilmektedir.

Kordsa kalite sistemleri 1975 yılından bu yana sürekli geliştirilmiş. 1989 yılında uygulanmaya başlanan "istatistiksel kalite kontrol" uygulamasının olumlu sonuçlarının alınmasına paralel olarak, 1990 yılında "kalite kültürünün yaratılması" çalışmaları başlatılmış ve toplam kalite yönetimine geçilmiştir. Toplam kaliteyi bir yaşam biçimi olarak benimseyen Kordsa'da, kalite sistemleri 1993 yılında Bureau Veritas Quality International (BVQI) tarafından ISO 9001 standardı ile belgelendirilmiştir. Kalite Demeği (KalDer)'e bireysel üyeliklerin yanında, Avrupa Kalite Yönetim Vakfı (EFQM) üyesidir. Kordsa, 1996 yılında TÜSİAD-KalDer ulusal kalite ödülünü kazanmıştır. Bu ödülün verdiği inanç ile 1997 yılında ISO 14001 Çevre yönetimi sertifikasını almıştır.

Kordsa, yeni binyılda değişen ve daha da talepkar olan pazar şartlarında başarısını sürdürebilmek için stratejik bir adım atarak ve 1 Ekim 1999'da Dusa iplik fabrikasıyla birleşmiştir. Bu birleşme, adımları 1998'te atılmış olan Sabancı ve Dupont'un küresel ortaklığının oluşturulmasında önemli bir kilometre taşıdır. Birleşmeyle Dupont'un Orta Doğu, Afrika ve Avrupa'daki tüm endüstriyel iplik üretim ve pazarlama faaliyetleri bu ortaklığa taşınmıştır. Eski adıyla Dusa, yeni adıyla Kordsa İplik Tesisleri, kord bezinin ana hammaddelerinden biri olan yüksek mukavemetli naylon 6.6 ipliği üretmektedir.

Kordsa bu sayede tüm Avrupa ve BDT ülkeleri, Orta Doğu, Afrika bölgesine her zamanki yüksek kaliteli kord bezinin yanısıra endüstriyel ipliğini de satmaya başlamıştır.

4.2-KORDSA'NIN FAALİYETLERİNİN VE YÖNETİM YAPISININ TANITIMI

4.2.1.KORDSA'NIN FAALİYETLERİNİN TANITIMI

Kordsa, Türkiye'nin kord bezi ihtiyacının çoğunluğunu karşılarken, dünya üzerinde 5 kıtada 50'den fazla ülkeye ihracat yapabilen ve tek bir çatı altında hem iplik hem de bez üretimi gerçekleştirebilen global bir şirkettir. Kurmuş olduğu mükemmel dağıtım ağı sayesinde, kalite ve müşteri güvenilirliğiyle özdeşleşmiş Kordsa, sektöründe dünyanın kabul ettiği bir marka olmuştur.

Kordsa İplik Tesisleri, toplam 90.000 m2 alan üzerinde Dupont teknolojisinin en gelişmiş olanım kullanarak, yıllık 25.000 ton kapasitesi ile 940, 1400, 1880, ve 2100 D'tex nylon 66 iplik üretmektedir.²¹¹

1999 yılında, üretimine yıllık 12.000 ton ilave kapasite getirecek ek tesislerin proje çalışmaları devam etmektedir.

İplik üretiminin ana hammaddeleri, hekzametilendiamin ve adipik asit'tir. Bu iki ana hammaddenin polimere dönüştürülüp, filamanlar halinde sarım makinalarından iplik olarak çıkarılması şeklinde özetlenebilecek bu özel üretim tarzı sürekli ve endüstriyel iplik üretiminin en ekonomik yoludur.

Kordsa bez üretimi, yaklaşık 745.000 m2 alan üzerinde yıllık 28.000 ton kordbezi, 3.500 ton endüstriyel bez ve 700 ton tek kord kapasitesi ile yapılmaktadır.¹⁹²

Kordsa bez üretiminde nylon 6, nylon 6.6, rayon, polyester, polipropilen, PVA ve aramid ana hammadde olarak kullanılarak; kordbezi, konveyör bezi, chafer,

²¹¹Kordsa Sabancı Dupont Endüstriyel İplik Ve Kord Bezi Sanayi Ticaret A.Ş.,28.Yıl Çalışma Raporu 2000, Kocaeli:2001,s:8

kaplama bezi, kalender liner, polipropilen liner, membran bezi, big-bag bezi, tekkord gibi ürünlerini 5 kıtaya ihraç etmektedir.

Kordsa Bez Bölümü'nün ürünleri motorlu araçların lastiklerinde karkas malzemesi ve topuk bezi, konveyör bantlarında ve V-kayışlarında takviye malzemesi, fren körük bezi, tır tentesi, çadır bezi ve lastik endüstrisinde yapışma önleyici kılavuz bez olarak kullanılmaktadır.

Kendi sektöründe dünyanın en büyük şirketlerinden birisi olan Kordsa, ilk kuruluş yıllarında bez teknolojisi satın almış ve 1986 yılından itibaren kendi teknolojisini üretmeye başlayarak bugün teknoloji satan bir dev haline gelmiştir. Bu anlamda Kordsa, Mısır, Almanya ve Brezilya'daki fabrikalarına insan kaynağı, eğitim ve teknolojik bilgi desteği vermektedir.

Kordsa, 2000 yılında 26.860 ton iplik ve 24.233 ton bez üretimi gerçekleştirmiştir. Kordsa'da modernizasyon ve sürekli iyileştirme çalışmalarına bu yılda devam edilmiş, makina parkı ve üretim bilgi işlem sistemleri çağın ileri seviyelerine ulaşmıştır.

Kordsa Bez Tesisi, 2000 yılında, %71'i ihracat olmak üzere toplam 23.537 tonluk satış miktarına ulaşmıştır. Bu satışların %92'ü kord bezi, %7.6'sı endüstriyel bez ve %0.4 kısmı tek kord olarak gerçekleşmiştir. 1999 yılında KORDSA-DUSA birleşmesinden itibaren, naylon 6.6 bezinin hammaddesi olarak Kordsa'nın kendi tesislerinde ürettiği iplik kullanılmaktadır. İpliğin artan kısmı ise, dış piyasalara satılmaktadır. Toplam iplik satışı 2000 yılında 11.508 ton olarak gerçekleşmiştir.²¹²

2000 yılında kapasite artırımını gerçekleştirilerek, toplam iplik kapasitesi 25.000 ton'dan 37.000 tona çıkarılmıştır. Kapasite artırımından sonra üretilen naylon 6.6 ipliğinin %75'i doğrudan ya da dolaylı olarak (bez) ihraç edilecektir. Bu ihracatın %70'ten fazlası Sabancı ve Dupont gruplarının varlıklarını kabul ettirdikleri

²¹² Kordsa Sabancı Dupont Endüstriyel İplik Ve Kord Bezi Sanayi Ticaret A.Ş.,28.Yıl Çalışma Raporu 2000, Kocaeli:2001,s:8

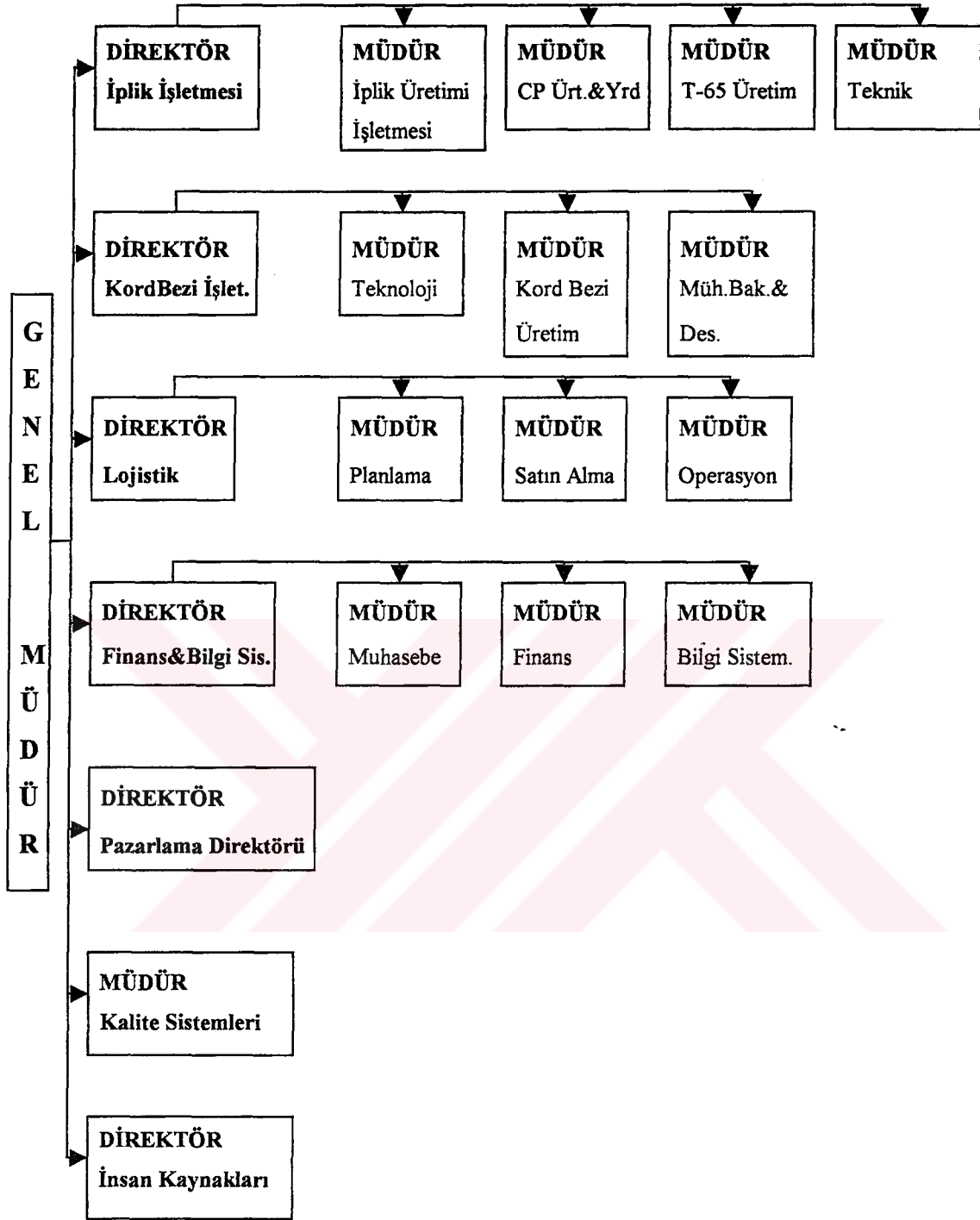
Batı Avrupa ülkelerine gerçekleşecektir. Kalan kısım ise Orta ve Doğu Avrupa, BDT ve Ortadoğu ülkelerine ihraç edilecektir.

İki dünya devinin birleşmeleriyle Kordsa 21. Yüzyıla, kord bezi ve endüstriyel iplik sektöründeki liderlik konumunu daha da güçlendirerek girmiştir. Kaliteyi bir yaşam tarzı olarak benimseyen **KORDSA** adı, üründe ve serviste kalite ile eşdeğer olmuştur.

4.2.2.KORDSA'NIN YÖNETİM YAPISININ TANITIMI

Günümüzde ulusları ve kuruluşları rekabetçi ve kaliteli üretim hedefine ulaştıracak en etkili yol “Toplam Kalite Yönetimi”dir. Kordsa’da 1994 yılına kadar, çeşitli alt uygulamalarla sürdürülen çalışmaların, 1994 yılında Toplam Kalite Yönetimi adı altında toplanması ve yaygınlaştırılması kararı alınmıştır. Uluslararası piyasada yıllardır sürekli pazar alanını genişleten ve yerini pekiştiren Kordsa, bu yönetim anlayışını, çağdaş bir çıkış yolu olarak görmektedir.²¹³

²¹³ Masaji Tajiri ve Fumio Gotoh, *TVB Uygulaması Bir Japon Yaklaşımı*, Cem Ofset, 1996, s:311



Şekil 18: Kordsa'nın Yönetim Şeması

4.3-KORDSA'NIN STRATEJİK YÖNETİM YAPISININ TANITIMI

Kordsa'da stratejik yönetim sürecinin başlangıcında, şirketin vizyonu, misyonu ve politikaları belirlenmektedir. Kordsa'nın misyonu, çalışanlarının katılımı ile; endüstriyel tekstil alanında, paydaşları için değer yaratan bir şirket olmaktır. Vizyonu, Ny 66 endüstriyel iplikte, bölgesinde yüksek kalitede ürünü, düşük maliyetle üreten en büyük üretici olarak güçlü konumunu sürdürmek; kordbezinde, pazar payındaki liderliğini kalıcı kılmak ve teknolojiye dünya lideri olmak; endüstriyel bezlerde, araç lastiği uygulamalarına odaklanarak liderliğini kalıcı kılmak; tek kordda ise, dünya lideri olmaktır. Politikaları ise yedi ana başlık altında toplanmaktadır:

- Kordsa kalite politikası
- Kordsa işçi sağlığı iş güvenliği ve çevre politikası
- Kordsa iletişim politikası
- Kordsa üretim politikası
- Kordsa pazarlama ve satış politikası
- Kordsa insan kaynakları politikası
- Kordsa toplum politikası

Kordsa'nın vizyonu, misyonu ve politikaları belirlendikten sonra, stratejilerin belirlenmesi aşamasına geçilmektedir. Kordsa'da stratejik planlar, 5 yıl için yönetim komitesi tarafından, her yıl hazırlanmaktadır. Planlar hazırlanırken, Kordsa'nın bağlı bulunduğu holdingin, stratejik planlarla ilgili talepleri yönetim komitesi tarafından dikkate alınmaktadır.

Her yıl 5 yıl için hazırlanan stratejik planlama sırasında, şirket profili ile çalışanların görüş, beklenti ve profilleri en baştan gözden geçirilmektedir. Bunun için iyileştirmeye açık alanlar oluşturulmaktadır. İyileştirmeye açık alanların belirlenmesinde yararlanılan veriler:

- Ayrılanlarla görüşmeler

- Özdeğer raporu (Toplam kalite yönetimi uygulamasındaki, tecrübeli denetçilerden oluşturulan grubun hazırladığı şirketin güçlü ve kuvvetli yönleri ilgili rapor)
- Çalışanların menuniyeti ve beklenti anketi
- Süreç gözden geçirilmesi
- İnsan kaynaklarının görüşleri

Stratejik planlamada ikinci adım olarak, stratejik planlamaya yönelik verilerin denetlenmesi yapılmaktadır. Stratejik planlamaya yönelik verilerin denetlenmesi iki aşamadan meydana gelmektedir:

- İç Performans Göstergeleri: İç performans göstergeleri sekize ayrılmaktadır:

1.*Ürün Profili*: Mevcuta üretilen ürünler göz önüne alınarak, gelecek beş yılda üretilen ürünler belirlenmektedir. Yeni ürün geliştirme stratejileri de belirlenmektedir.

2.*Üretim Profili*: Kapasiteler gözden geçirilmekte, gelecek beş yıl için kapasiteler belirlenmektedir.

3.*İşgücü Profili*: Şirkette tüm çalışanlar bazında; mevcut çalışanlar göz önüne alınarak, gelecek beş yıl için çalışanların sayısında ne gibi değişiklikler yapılacağı belirlenmektedir.

4.*Verimlilik Profili*: Gelecek her yıl için verimlilik düşüşleri belirlenmektedir.

5.*Kalite Göstergeleri*: Bir defada hatasız üretim asıl hedef olmasına rağmen, mevcuttaki kalite göstergelerinin, gelecek beş yıl için olması istenilen değerleri belirlenmektedir.

6.*Maliyet Profili*: Maliyetlerle ilgili beş yıl için iyileştirme hedefleri belirlenmektedir.

7.Finansman Profili:

8.Ortakların Beklenti Profili: Kordsa halka açık bir işket olduğu için gelecek beş yıl için hisse değerleri belirlenmektedir.

- Dış Çevre Bilgileri: Üretilen ürün bazında mevcut ve gelecek beş yıl için; müşteri profili, mal satılan coğrafi pazarlar, mal satılan ülke özellikleri, her ülke için pazar payı, rakipleri ve coğrafi konumları belirlenmektedir. Bir başka değişle her üründe mevcut ve gelecek beş yıl için; firma, ülke, üretim kapasitesi, etkin olunan bölgeler belirlenmektedir. Müşterileri için ise, mevcutta ve gelecek beş yılda, nerelerden mal aldıkları, kullandıkları ürün tipleri, Kordsa'nın bu müşteriler için pazar payı belirlenmektedir. Bunun sonucunda başarılı ve başarısız oldukları müşteri tiplerinin nedenleri çıkarılıp irdelenmektedir. Rakipleri için de, mevcut ve gelecek beş yıldaki, rakip firmalar, ülkeleri, üretim kapasiteleri ve etkin oldukları bölgeler belirlenmektedir.

Stratejik planlamanın üçüncü adımı olarak, toplum ve diğer kuruluşlarla ilişkiler gözden geçirilmektedir. Bunun için, mevcut durum gözden geçirilerek, gelecek beş yıl için, tanıtım ve imaj profili, basın ile ilişkiler, yardım kuruluşlarıyla ilişkiler ve dış kuruluşlara üyelik gibi konular hakkında kararlar verilmektedir.

Stratejik planlamanın dördüncü adımını da girdi kriterlerinin oluşturulmasıdır. Girdi kriterleri:

- Yaklaşımlar:
 - Liderlik
 - Yaratıcılık ve yeniliklerin politika ve stratejilerin oluşturulmasında kullanımı
 - Risk oluşumuna karşı alternatif senaryoların oluşturulması
 - Çalışanların yönetiminde bilginin kullanılmasına yönelik yaklaşım
 - Kaynakların yönetiminde bilginin kullanılmasına yönelik yaklaşım
 - Partner sahibi yaklaşımı
 - Süreç yaklaşımının belirlenmesi

- Kültürel ulaşılabilirlik ve bilgi yapısının paylaşılması
- Mevcut,potansiyel ve gelecekteki pazar-müşteri beklentilerinin anlaşılması.

- Yayımlar:

- Liderlerin belirlenmesi
- Çalışanların yaratıcı ve yenilikçi fikirlerinin kullanılması
- Yaratıcı ve yenilikçi davranışların desteklenmesi
- Partner ile ortak vizyon ve sinerji oluşturulması
- Müşteriyle yaratılan değerlerin artırılması

- Değerlendirme ve Gözden Geçirme:

- Erken uyarı sistemlerinin, girdi kriterlerinde bulunan yaklaşımlar için uygulanması
- FÜTZ analizinin yapılması ve değerlendirilmesi
- Etkin ve etkin olmayan yaklaşımları öğrenmek
- Değerlendirme ve gözden geçirme sürecinin gözden geçirilmesi. .

- Sonuç Kriterleri:

- Yeniliklerle ilgili algılama ölçümleri, müşterilere yönelik performans ölçütleri
- Bilgiye yönelik algılamalar, ölçüm ve takibi
- Hissedar anketleri veya algılamalarının belirlenen yöntemlerle ölçülmesi
- Organizasyonda performansla ilgili yenilik ve öğrenme hızı, esneklik, değişim hızı, kullanılmayan potansiyel gibi parametralerin takibi.

Stratejik planlamayı oluşturan dört adımla ilgili bilgiler tablolara dökülüp, yönetim komitesine sunulmaktadır. Yönetim komitesi bu bilgiler ışığında, şirketin stratejilerini belirlemektedir.

Belirlenen stratejilerin uygulanabilmesi için, stratejiler ana proseslerle çakıştırılmaktadır. Stratejiler hangi prosese uyuyorsa, o stratejinin sahibi o proses olmaktadır. Stratejinin uygulanması için o proseste, strateji için atılımcı hedef, ölçüm kriteri, ölçüm frekansı, fiili ve hedef belirlenmektedir. Bunu sonucunda ortaya çıkan

hedefler o proses içerisinde çalışanlardan kiminle ilgiliyse, hedefi o kişi gerçekleştirmekle zorunludur.

4.4-KORDSA'DA STRATEJİK YÖNETİM DÜZENİNDE YARARLANILAN BİLGİ SİSTEMLERİ VE YARARLANMA ŞEKİLLERİNİN İNCELENMESİ

Günümüzde işletmeler stratejik yönetim sürecinde bilgi sistemlerinden yararlanmaktadırlar. Kordsa'da diğer işletmeler gibi stratejik yönetim sürecinde, bilgi sistemlerinden faydalanmaktadır.

Kordsa, stratejik yönetim sürecinin safhalarını gerçekleştirmek için, gerekli olan bilgiler karar destek sistemleriyle yöneticilere raporlar halinde sunulmaktadır. Karar destek sistemleri dışında, diğer bilgi sistemleri Kordsa'da stratejik yönetim sırasında kullanılmamaktadır.

4.5- KORDSA'DA STRATEJİK YÖNETİM DÜZENİNDE YARARLANILAN BİLGİ SİSTEMLERİNİN VE YARARLANMA ŞEKİLLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Bilgi sistemlerinden herbiri, ayrı ayrı konularda uzmanlaşma göstermektedir. Kordsa'da stratejik yönetim sürecinde farklı bilgi sistemlerinden yararlanılmamaktadır. Kordsa'da karar destek sistemlerinin yanısıra, stratejik yönetim sürecinde; karar destek sisteminden daha fazla gerekli konularda uzmanlaşmış, başka bir bilgi sisteminin kullanılmasıyla daha iyi sonuçlar ortaya çıkabilecektir.

Stratejik yönetim sürecinde Kordsa'da; karar destek sistemlerinin dışında, işlem süreç sistemleri, bilgi işlem sistemleri, yönetim bilgi sistemleri, yönetici destek sistemleri, ve uzman sistemler kullanılırsa, daha iyi veriler elde edilebilecektir.

Stratejik yönetim sürecinin başlangıç safhasını oluşturan iyileştirmeye açık alanların belirlenmesinde, yararlanılan veriler elde edilmesi aşamasında, bilgi işlem

sistemleri kullanılabilir. Bilgi işlem sistemleri, verileri; işleyen, saklayan ve ileten teknolojilerdir.

Stratejik yönetim sürecinin ikinci adım olarak, verilerin denetlenmesi yapılmaktadır. Verilerin denetlenmesi iki aşamadan meydana gelmektedir. Bu aşamalar gerçekleşmesinde bilgi sistemlerinden yararlanılabilir:

- İç Performans Göstergeleri: İç performans göstergeleri, mevcut dikkate alınarak, gelecek beş yıl için yapılmaktadır. İç performans göstergeleri için gerekli olan mevcut bilgiler, yönetim bilgi sistemleri yardımıyla elde edilebilir. Yönetim bilgi sistemleri, dahili bilgiler ile işletme içerisinde olan olaylarla ilgili bilgileri rapor eden sistemlerdir. İç performans göstergelerinin gelecek beş yıl için yapılması sırasında ise, yönetici destek sistemleri yardımcı olabilir. Yönetici destek sistemleri; işletmenin gelecekle ilgili bilgileri elde etmesine, gelişmiş grafik yazılımları ve grafikleri kullanarak sağlamaktadır.
- Dış Çevre Bilgileri: Dış çevre bilgileri; üretilen ürün bazında, müşterileri ve rakipleri için mevcut ve gelecek beş yıl için belirlenmektedir. Dış çevre bilgilerinin mevcuttaki durumu belirlenirken, işlem süreç sistemlerinden faydalanılabilir. İşlem süreç sistemleri, çevreden bilgileri, sisteme alarak, yorumlanmasını sağlayarak, bu bilgilerin, otomatik olarak kullanılmasını sağlamaktadır. Dış çevre bilgilerinin, gelecekteki durumu belirlenirken ise yönetici destek sistemleri kullanılabilir. Yönetici destek sistemleri, işletmenin ve çevresinin gelecekteki durumuyla ilgili verilerin sağlanmasını sağlamaktadır.

Stratejik planlamanın üçüncü adımı olarak, toplum ve diğer kuruluşlarla ilişkiler gözden geçirilmektedir. Bunun için, mevcut durum gözden geçirilerek, gelecek beş yıl için kararlar verilmektedir. Mevcut durum gözden geçirilirken işlem süreç sistemlerinden, gelecekteki durum için kararlar verilirken yönetici destek sistemlerinden faydalanılabilir.

Stratejik planlamanın dördüncü adımını da girdi kriterlerinin oluşturulmasıdır. Girdi kriterleri; yaklaşımlar, yayılımlar, değerlendirme ve gözden geçirme ile sonuç kriterleridir. Girdi kriterlerinin oluşturulması sırasında karar destek sistemleri kullanılmaktadır.

Stratejik planlamayı oluşturan dört adımla ilgili bilgiler, bilgi işlem sistemleri tarafından işlenerek, yönetim komitesine sunulabilir. Yönetim komitesi bu bilgiler ışığında, şirketin stratejilerini belirlerken, uzman sistemlerden veya yönetici destek sistemlerinden de faydalanabilir. Her iki bilgi sistemi de, stratejiler arasından en uygunun seçiminin yapılmasına yardımcı olmaktadır.

Kordsa'da stratejik yönetim sürecinde, bilgi sistemlerinden karar destek sisteminin yanısıra, farklı bilgi sistem türleride kullanılmalıdır. Bilgi sistemlerinin herbiri değişik konularda uzmanlaşmıştır. Karar destek sistemleri; problemlerin çözümlerinden en uygun olanının seçilmesini ve analitik yöntemleri kullanarak sadece olanı rapor etmek yerine, yöneticilere karar vermede yardımcı olacak alternatif sonuçları sağlamaktadır.

Kordsa'da stratejik yönetim sürecinde, karar destek sistemlerinin uzmanlaşmış olduğu alanlar dışında da bilgi sistemlerine ihtiyaç duyulmaktadır. Bu alanlar ve kullanılabilir olan bilgi sistemleri aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

- Bilgi işlem sistemleri; çeşitli bilgilerin elde edilmesi, işlenmesi ve saklanması için kullanılmalıdır.
- İşlem süreç sistemleri; işletmenin çevresiyle ilgili bilgilerin yorumlanması ve bu bilgilerin daha sonra otomatik olarak elde edilmesi için kullanılmalıdır.
- Yönetim bilgi sistemleri; işletmeyle ilgili mevcut bilgilerin raporlar halinde elde edilmesi için kullanılmalıdır.
- Yönetici destek sistemi; işletmenin geleceğiyle ilgili bilgilerin, gelişmiş grafik yazılımları ve grafikler kullanarak, elde edilmesi için kullanılmalıdır.
- Uzman sistemler ve yönetici destek sistemleri; işletmenin stratejilerinin belirlenmesi aşamasında kullanılmalıdır.

SONUÇ

Küreselleşmeyle birlikte dünyada, sürekli büyük ölçekli değişimler yaşanmaktadır. Değişimin artan bir hızla gerçekleşmesindeki en önemli etken; bulunduğumuz çağın bilgi çağı olması ve bilgi çağında da en değerli varlığın bilgi olmasıdır. Bilgi; insanların, işletmelerin ve ülkelerin sahip olmak istedikleri en önemli stratejik kaynaktır. Bilgi sistemleriyle ülkeler ve işletmeler bilginin etkin olarak kullanılmasını sağlamaktadırlar.

Günümüzde yaşanan hızlı değişim süreci sonucunda, bazı işletmeler rekabet ortamında varlıklarına devam edebilmek için, rekabet üstünlüğü sağlayan yönetim biçimlerinden stratejik yönetimi kullanmaktadırlar.

Dünyadaki gelişmelerin izlenmesi, geleceğe ilişkin stratejilerin belirlenmesi ve işletmenin en iyi şekilde yönetilmesi için ülke veya firmaların güçlü enformasyon altyapısına yani bilgi sistemlerine ihtiyaçları vardır.

Stratejik yönetim; planlama, uygulama ve değerlendirme safhalarından meydana gelmektedir. Sürecin mantığı olarak başlangıcını, amaçların tesbiti ve uygun stratejilerin geliştirilmesi oluşturmaktadır. Daha sonra bunların uygulanması ve sonuçlarının kontrol edilerek, değerlendirilmesi yapılmaktadır. Stratejik yönetimi meydana getiren tüm süreçlerin gerçekleşebilmesinin temel kaynağı bilgidir. Bilginin en etkin bir şekilde kullanılması için; bilginin toplanmasına, işlenmesine, saklanmasına ve dağıtılmasına hizmet eden bilgi sistemlerine, stratejik yönetim

sürecinde ihtiyaç duyulmaktadır. İşletmeler stratejilerinin gerçekleşmesini sağlayacak bilgi sistemleri kullanmaktadırlar.

Stratejik yönetim sürecinde, bilgi sistemleri çeşitleri genellikle benzer durumlarda kullanılmaktadır:

- İşlem Süreç Sistemleri: İşlem süreç sistemleri ile çevreden gelen bilgiler sisteme alınmakta ve bu girdiler ilgili süreçler tarafından yorumlandıktan sonra, çevreden gelen girdilere bir cevap oluşturulmaktadır. İşlem süreç sistemleriyle bilgilerin otomatik olarak kullanılması sağlanmaktadır. Amaçların şekillendirilmesinde etkili olan tüm faktörlerle ilgili bilgileri işlem süreç sistemleri ile kısa sürede elde edilmektedir.

İşlem süreç sistemleri; satış/pazarlama, üretim, finans/muhasebe... gibi ana konulara ayrılmaktadır. Buralarda bilgi ve verilerin otomatik olarak kullanılmasını sağlayarak; işletmenin faaliyette bulunduğu pazar, mal/hizmetleri, fonksiyonları veya faaliyetleri tanımlamaktadır.

- Ofis Otomasyonu Sistemi: İşletmenin müşterileriyle, aracı işletmelerle, işletme dışındaki diğer işletmelerle başka bir deyişle işletmenin çevresiyle ve kendi içerisindeki iletişimini ve bilgi akışını sağlamaktadır. Ofis otomasyon sistemleri; kelime işlem ve masaüstü basım sistemlerinden belgeleri kontrol etmekte yararlanmaktadır. Elektronik posta, ses postası, fakslama ve elektronik konferans sistemiyle iletişimi sağlamaktadır.

- Bilgi İşlem Sistemleri: İşletme ile ilgili bilgileri saklayan, işleyen ve ileten teknolojilerdir. Bilgi işlem sistemleri, işletme stratejisini doğrudan etkilemektedir. Bu sistemler hizmetler ve ürünlerde yenilik yapmayı sağlamaktadır. Veri tabanlarının paralel işlenerek, bir tek sunuş elde edilebilmesi, aynı bilginin bir kaç sisteme birden anında sunulabilmesi, zaman sınırı olmaması, ürünleri ve hizmetleri kullanıcının yakınına götürmesi, bilginin birden fazla kez ve farklı amaçlar için kullanılabilmesini sağlanması bilgi işleminin yenilikleri sağlayan önemli özellikleridir.

- Yönetim Bilgi Sistemleri: Yönetim bilgi sistemleri; daha çok olağan, rutin bilgiler ile olağan dışı beklenmedik gelişmeler neticesinde oluşan bilgilerin yöneticilere rapor edilmesi amacı ile geliştirilmektedirler. Bu sistemler tamamen dahili bilgiler ile işletme içersinde ne olup bittiğini ortaya koymak üzere geliştirilmiş raporlama sistemleridir. Yönetim bilgi sistemlerini etkin olarak kullanan yöneticiler günlük rutin işleri için daha kısa zaman ayırabilmekte ve böylece firmanın geleceğini yönlendiren stratejiler için, düşünme fırsatı yakalayabilmektedirler.

Yönetim bilgi sisteminin kullanılmasıyla üst düzeyde stratejik planlama önem kazanacak ve yönetimin hiyerarşisi azaldığı için, çalışanlarla üst düzey yönetimin koordinasyonu güçlenecektir. Yönetim bilgi sistemi, işletme içindeki bilgi ve haberleşme imkanını arttırdığından, sorunlara çözüm bulmak amacıyla çalışanlarla yüz yüze ilişkiler kuramamak, bilgi aktaramamak ve yapılan çalışmaları değerlendirememek gibi kopukluklar giderilmiş olacaktır.

- Karar destek sistemleri: Problemlerin çözümlerinden en uygun olanının seçilmesi bilgi sistemlerinden karar destek sistemleriyle sağlanmaktadır. Karar destek sistemleri analitik yöntemleri kullanarak sadece olanı rapor etmek yerine yöneticilere karar vermede yardımcı olacak alternatif sonuçları sağlayabilecek ve kesin kuralları olmayan, yani yapısı bilinmeyen (yapısal olmayan) veya kısmen belirli problemlere çözüm üretmek üzere geliştirilmiş sistemlerdir. Oldukça yoğun analitik analiz metodları kullanabilmektedirler. Kullanıcılar girdiler ve çıktılar üzerinde oynayabilmektedir. Değişik durumlar ve kurumun karşılaşacağı sonuçları izlemek mümkündür. Karar destek sistemleri bilgi eksikliğini gidererek yöneticilerin verecekleri kararın kalitesini arttırmaktadır.
- Yönetici Destek Sistemleri: Yönetici destek sistemleri, işletmenin stratejik kademesindeki yapılandırılmamış karar vermeye yardımcı olmaktadır. Yönetici destek sistemleri; işletme için uygun stratejinin, gelişmiş grafik yazılımları ve grafikler kullanarak alternatifler arasından seçilmesini sağlamaktadır.

Bir işletmenin gelecekte ne olmak istediğini belirleyen vizyonun belirlenmesinde, işletmeyle ilgili; hangi işte olmalıyız?, rakiplerimiz ne yapmaktadır?.. gibi bazı temel soruların cevaplandırılmasında yönetici destek sisteminin etkisi büyüktür.

Yönetici destek sistemleride alternatifler arasında karar verirken; hem işletme içi, hem de dışı bilgileri işleyerek karar vermede yöneticilere yardımcı olmaktadırlar.

- Yapay Zekaya Dayalı Bilgi Sistemleri: Problemlerin çözümlerinden en uygun olanının seçilmesi uzman sistemler ile sağlanabilmektedir. Uzman sistemler, belirli bir alandaki bir problemi insandan kendisine aktarılmış olarak uzmanlık bilgisini kullanarak çözen bir programdır. Uzman sistemler soruna, insan uzmanlardan daha hızlı, yansız, doğru tanı ve çözüm getirebilecek sistemlerdir. Bu sistemler sadece belirli bir uzmanlık alanı gerektiren olayların çözülmesinde veya karara bağlanmasında kullanılmaktadırlar.

Uzman sistemini kullanan bir yönetici fırsat maliyetini anında görebilmektedir. Uzman sistemlerde bilgi; “eğer bu durum söz konusuysa şu sonuç olur” şekline getirilerek uzmanların problemleri çözerken kullandıkları sezgisel yaklaşımlarla kurallar halinde belirlenmektedir. Bilgiler bu şekilde bilgi tabanı olarak toplanmaktadır. Daha sonra sistemde bu bilgiler kullanılarak karar verilmektedir. “A” amacı seçildiğinde uzman sistemler kullanılarak, bunun ne gibi bir fırsat maliyeti vereceği öğrenilebilmektedir.

Sonuç olarak; stratejik yönetim sürecinde karşılaşılan problemler ya yarı-yapısal ya da yapılandırılmamıştır. Yapılandırılmış karar tipleri için, işlem süreç sistemleri ve ofis otomasyonu sistemleri; yarı-yapısal karar tipleri için ise, ofis otomasyonu sistemleri ve yönetim bilgi sistemleri; yapılandırılmamış karar tipleri için ise, karar destek sistemleri, bilgi işlem sistemleri ve yönetici destek sistemleri kullanılmaktadır.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

Ali Akdemir, **Vizyon Yönetimi**, İstanbul: Bayrak Matbaa, 1998

Ataç Soysal ve Nakit Seraslan ve Haluk Erkut ve Tekin Çetinkaya ve Kamil Atalar, **Bilgisayar Destekli Yönetim Sistemleri**, İstanbul: Mess,1989

Bilgi Erengül, **Kültür Sihirbazları Rekabet Üstünlüğü Sağlayan Yönetim**, İstanbul: Evrim Yayınevi ,1997

Burak Haşoğlu, **Bilgi Kavramı ve Bilgiye Dayalı Organizasyon**, Activeline, Finans ve Bilişim Platformu Beklentiler-Çözümler Eki, Kasım 2000

Dilek Karahoca ve Adem Karahoca, **Yönetim Bilişim Sistemi Ve Uygulamaları**, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 1998

Emir Aydın, **Değişen Bilgi Toplumu**, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım,1996

Erol Eren, **İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim**, İstanbul: İ.Ü.İ.F. Yay.No:183,1987

Erol Eren, **Yönetim Ve Organizasyon**, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım,1998

Erol Taşkın, **Yöneticinin Sosyal Stratejisi**, İstanbul:Kazancı Matbaacılık, 1997

Gündüz Pamuk ve Haluk Erkut ve Füsün Ülengin ve Burç Ülengin ve Öztin Akgüç ve Yurdakul Alpay ve Hazma Koşma,**Stratejik Yönetim Ve Senaryo Tekniği**, İstanbul: İrfan Yayıncılık, 1997

HalimeSarıhan, **Rekabette Başarının Yolu Teknoloji Yönetimi**, Kocaeli: Desnet Yayınları,1998

Hanz Hinterhuber, **Stratejik İşletme Yönetimi**, İstanbul: Erler Matbaası,1983

Harward Business Review, **Bilgi Yönetimi**, İstanbul: Mess,1999

Hasan Çoban, **Bilgi Toplumuna Planlı Geçiş, Bilgi Toplumuna Geçmek İçin Stratejik Planlama ve Yönetim Bilgi Sistemi Uygulaması**, Ankara: DPT,1996

Hüsnü Erkan, **Bilgi Toplumu Ve Ekonomik Gelişme**, 4.b., İstanbul: Doğuş Matbaacılık,1998

İsmail Türkmen, **Yöneticiler İçin Etken İletişim Modeli**, Ankara:Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, 1996

İstanbul İnterpro Organizasyon, **Bilişim'96 Bildiriler**, İstanbul:18-22 Eylül 1996

İTÜ ve KOSGEB, **Sanayide Bilgisayar Kullanılması Ve Otomasyon**, İstanbul:Kosgeb Matbaası,1990-91

Jack Woodall and Deborah Rebeck and Frank Voehl, **Total Quality İn Information System And Technology**, Florida: St. Lucie Press,1997

James Brien, **Management İnformation Systems**, USA:The Mcgrow-Hill Companies, 1999

James Cartada, **TQM For Information System Management**,
USA:R.R.Donnellely And Company,1995

KALDER-TÜSİAD, **Bilgi Teknolojilerinin Toplam Kalite Organizasyon Yapısındaki Yeri Semineri**, İstanbul:1996

Karacan Açıköğretim Temel Serisi, **402 Kodlu Kitap**, İstanbul: Takav Yayıncılık, 2000

Kordsa Sabancı Dupont Endüstriyel İplik Ve Kord Bezi Sanayi Ticaret A.Ş.,**28.Yıl Çalışma Raporu 2000**, Kocaeli:2001

Levent Demircan ve Arda Moltay, **Bilgiyi Yönetmek**, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 1997

Masaji Tajiri ve Fumio Gotoh, **TVB Uygulaması Bir Japon Yaklaşımı**, Cem Ofset, 1996

Mehmet Şahin,**Yönetim Bilgi Sistemi**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi,2000

Meral Toprak, **Stratejik Planlama Ve Yönetim**, İstanbul: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, 2000

Milli Prodüktivite Merkezi, **Verimlilik Dergisi**, Ankara: 2000

Milli Prodüktivite Merkezi, **Yönetim Süreçlerinde Karar Destek Sistemleri**, Ankara: 2000

Mustafa Gümüş, **Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar**, İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım,1999

Oğuz Yozgat, **İşletme Bütçeleri Ve Kontrol**, İstanbul: M.Ü. Nihat Sayar Yayın Ve Yardım Vakfı ,1987

Ömer Dinçer ve Yahya Fidan, İşletme Yönetimine Giriş, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 1997

Ömer Dinçer, Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası, 3.b., İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 1998

Ömer Esen, İşletme Yönetiminde Sistem Yaklaşımı Bilgi, 3.b., İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım, 1998

Önce Kalite, Yeni Ekonomi Ve Bilgi Yönetimi, İstanbul: Kalder Yayını, Mayıs-Haziran 2000, Sayı:37

Richard Hodgetts, Yönetim Teori, Süreç ve Uygulama, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 1999

Tom Lambert, Kilit Yönetim Çözümleri, İstanbul: Dünya Yayıncılık, 1998

Uğur Yozgat, Yönetim Bilişim Sistemleri, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 1998

Yeni Türkiye, 21. Yüzyıl Özel Sayısı 1, İstanbul: Ocak 1998

Yeni Türkiye, 21. Yüzyıl Özel Sayısı 2, İstanbul: Şubat 1998