



**BİRÜNİ**  
ÜNİVERSİTESİ  
*"Bilimin Geleceği"*

# Stratejik Yönetim

1. Hafta

Prof. Dr. İbrahim Halil CANKUL

Sağlık Yönetimi

# İletişim Bilgileri

**Prof. Dr. İbrahim Halil CANKUL**

- E mail: [hcankul@gmail.com](mailto:hcankul@gmail.com)
- GSM: 0536 4613597

# Stratejik Yönetim Dersinin Amacı

- Sağlık kurumlarını etkileyen iç ve dış çevre faktörleri değerleyebilmek,
- Sağlık kurumunun çevreye uyumunu sağlamak için gerekli analiz yeteneğini geliştirmek,
- Sağlık kurumunun faaliyet gösterdiği piyasalarda rekabet gücünü artırmak için izleyebileceği strateji ve politikaları saptayabilmek,
- Bu süreci yönetmek için gerekli bilgi birikimini öğrencilere aktarmaktır.

# Ders Planı

Haftalar	İşlenecek Konular
1. Hafta	Stratejik Yönetime Giriş
2. Hafta	Stratejik Yönetim ile ilgili terim ve kavramlar
3. Hafta	Dış çevre analizi: Genel Çevre
4. Hafta	Dış çevre analizi: Sektör çevresi
5. Hafta	İç çevre analizi: Yetenek ve işlevler
6. Hafta	Çevre faktörlerinin ölçülmesi
7. Hafta	Temel stratejiler ve alt grup stratejiler
8. Hafta	2020 – 2021 GÜZ DÖNEMİ ARA SINAVI

# Ders Planı

Haftalar	İşlenecek Konular
9. Hafta	Üst Yönetim Stratejileri: Kurumsal stratejiler
10. Hafta	İş Yönetim Stratejileri: Rekabet stratejileri
11. Hafta	Bölümsel Stratejiler: İşlevsel stratejiler
12. Hafta	Stratejiler ve Bölümlere Ayırma
13. Hafta	Stratejik Liderlik ve Bulunması Gereken Özellikler
14. Hafta	2020 – 2021 GÜZ DÖNEMİ FİNAL SINAVI



# Strateji ve Stratejik Yönetim Kavramı

Temel Kavramlar

# Giriş

- Bugün kazanç sağlamak için yapılan işlerle, gelecekte kazanç sağlamak için yapılan işler birbirinden farklıdır.
- Geleceği oluşturmak için yapılan her şey doğrudan bugünün işini etkilemektedir.
- Bugünün işinden gelecekte kazanç sağlayacak geleceğin işine doğru yolculuğumuzu sağlayacak araçlara ihtiyaç duymaktayız.



# Örgüt

- İnsanların belirli amaçları gerçekleştirmek üzere bir araya gelerek oluşturdukları ve beraberce sistematik bir şekilde işbirliği yaparak çalıştıkları gruplara **örgüt** adı verilmektedir.
- Bu anlamda, ticari ortaklıkların yanı sıra birlikler, dernekler, kulüpler, politik partiler, askeri kuruluşlar, işletme birimleri, hastaneler, takımlar ve buna benzer kuruluşlar da birer örgüt örneğidir.
- Hatta en küçük sosyal grup olarak nitelendirdiğimiz aile de bir örgüttür.

# Yönetim

- Yönetim kavramı açısından incelendiğinde yönetimin sadece işletmelerde sınırlı olmadığı, belirli amaçları gerçekleştirmek üzere bir araya gelen tüm örgütlerde var olduğu görülmektedir.
- Örgütün kar amaçlı olması ya da olmaması yönetim bilimi açısından önemli değildir.
- Yönetim kavramı evrenseldir.

# Yönetim

- Genel olarak **yönetim**, bir işletmenin veya örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için sahip olduğu üretim kaynaklarını (doğal kaynaklar, insan kaynakları, sermaye, vb.) etkili ve verimli olarak kullanılması süreci olarak tanımlanmaktadır.
- Yönetim **fonksiyonlarını içine alan tanıma göre** ise; «işletmenin veya örgütün elindeki kaynakları planlayarak, organize ederek, yürüterek ve kontrol ederek, diğer insanlar aracılığıyla etkili ve verimli bir şekilde kullanması ve amaçlarını gerçekleştirmesi süreci» olarak tanımlanmaktadır.

# Yönetim

- Bu tanımlarda 4 önemli nokta ön plana çıkmaktadır:
- Örgütün amaçlarına ulaşılması,
- Başkaları aracılığı ile işin yapılması.
- Planlama, organize etme, yürütme ve kontrol etme işlevlerinin kullanılması,
- Tüm bu faaliyetleri yaparken etkili ve verimli olunması.

# Etkililik (Effectiveness)

- Etkili olabilmek, sonuçlara varabilmek ile eşdeğer bir anlam taşımaktadır.
- Etkililik belirlenen bir amaca ne ölçüde ulaşıldığının göstergesidir.
- Kişilerin yaptığı iş, eğer daha önce saptanmış bir sonuca varabiliyorsa bu konuda etkili olmaktan söz edilebilir.
- Dolayısıyla hedeflediği sonuçlara varan her kurum veya insan etkili olmuştur denebilir.

# Etkililik

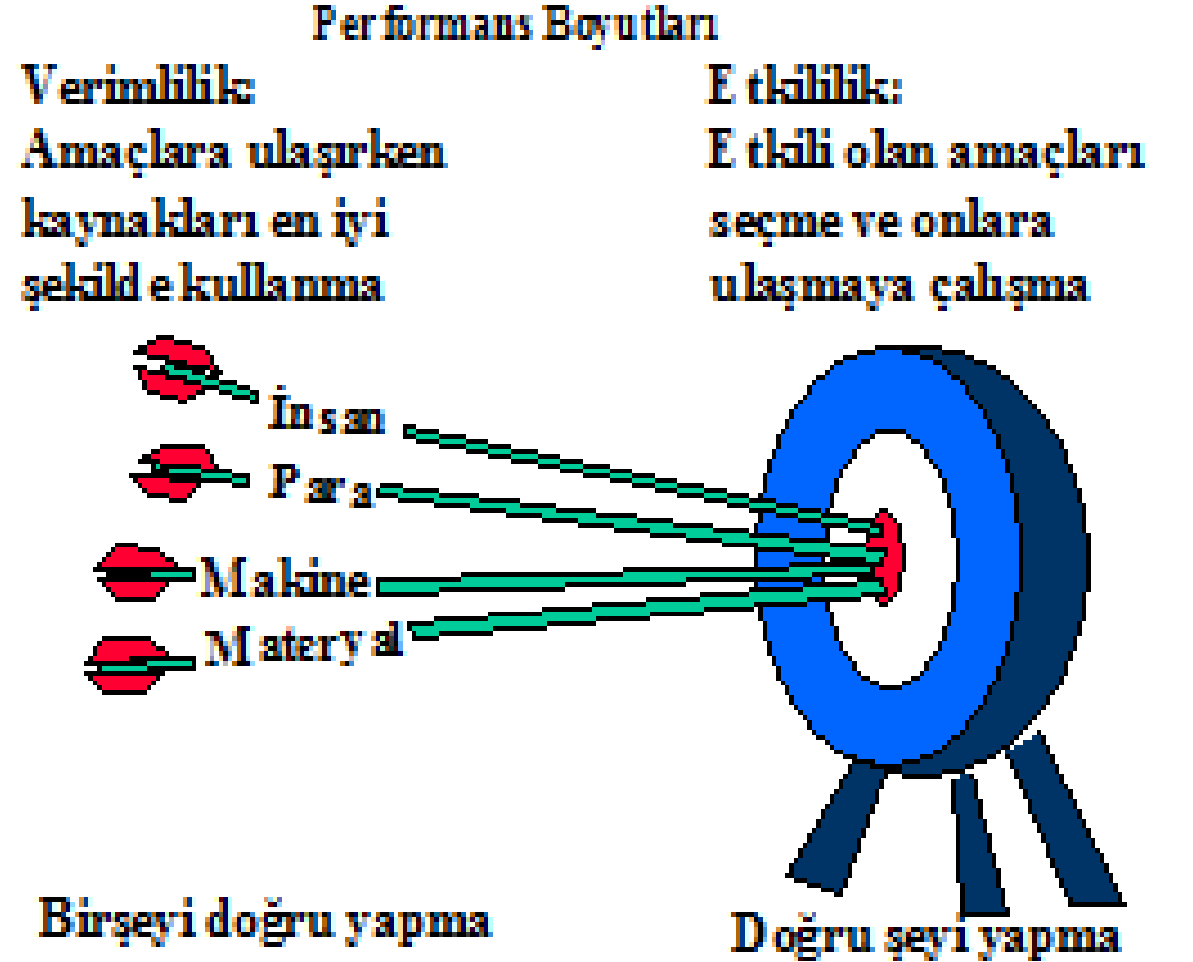
- Ancak, her görevde ve işte etkili olmak için hedeflenen sonuçlara ulaşmak yeterli mi?
- Örneğin, belirli bir süre içinde ortalama hesaplarla 100 milyon liraya mal olabilecek aynı standart ve kalitedeki bir tesisi, aynı sürede 500 milyona mal edince etkili oluyor muyuz?

# Verimlilik (Efficiency)

- Verimlilik, amaca ne kadar kaynak kullanarak ulaşıldığının bir ölçütüdür.
- Verimlilik en az kaynak kullanımı ve en az maliyetle amaçlanan sonuçlara varabilmek (etkili olabilmek) olarak tanımlanabilir.
- Hedeflenen amaçlara en az kaynak (emek, sermaye) kullanarak ve dolayısıyla bu kaynaklar için en az parayı ödeyerek (en düşük maliyetle) sonuçlara varmak gerekmektedir.

# Performansın Boyutları

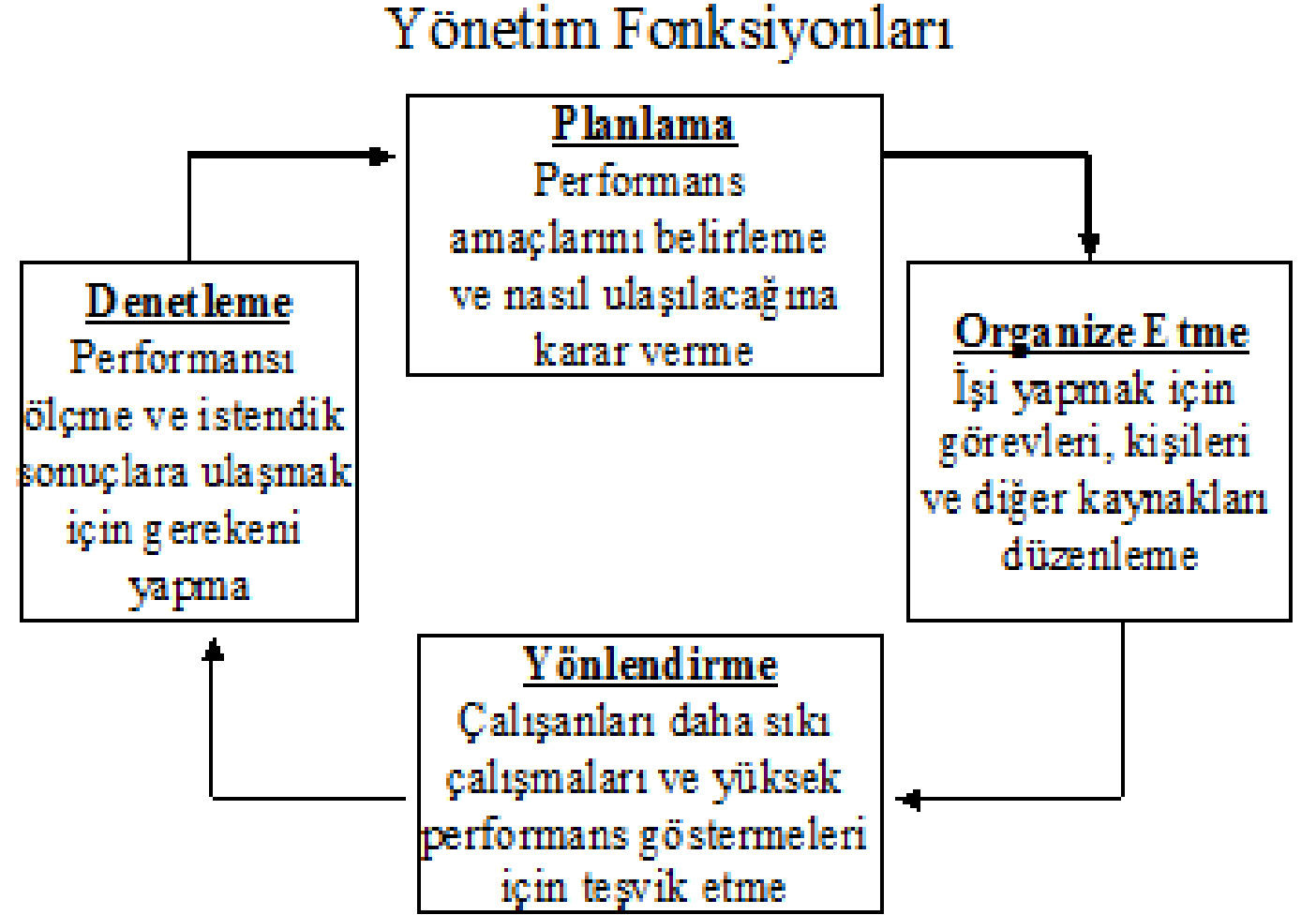
- Her işin en az maliyetle yapılması, işletme yönetiminin yaşamını sürdürebilmesi için gereklidir.
- Her işin en düşük maliyetle yapılması işletme yönetiminin esasıdır.





# Yönetimin İşlevleri

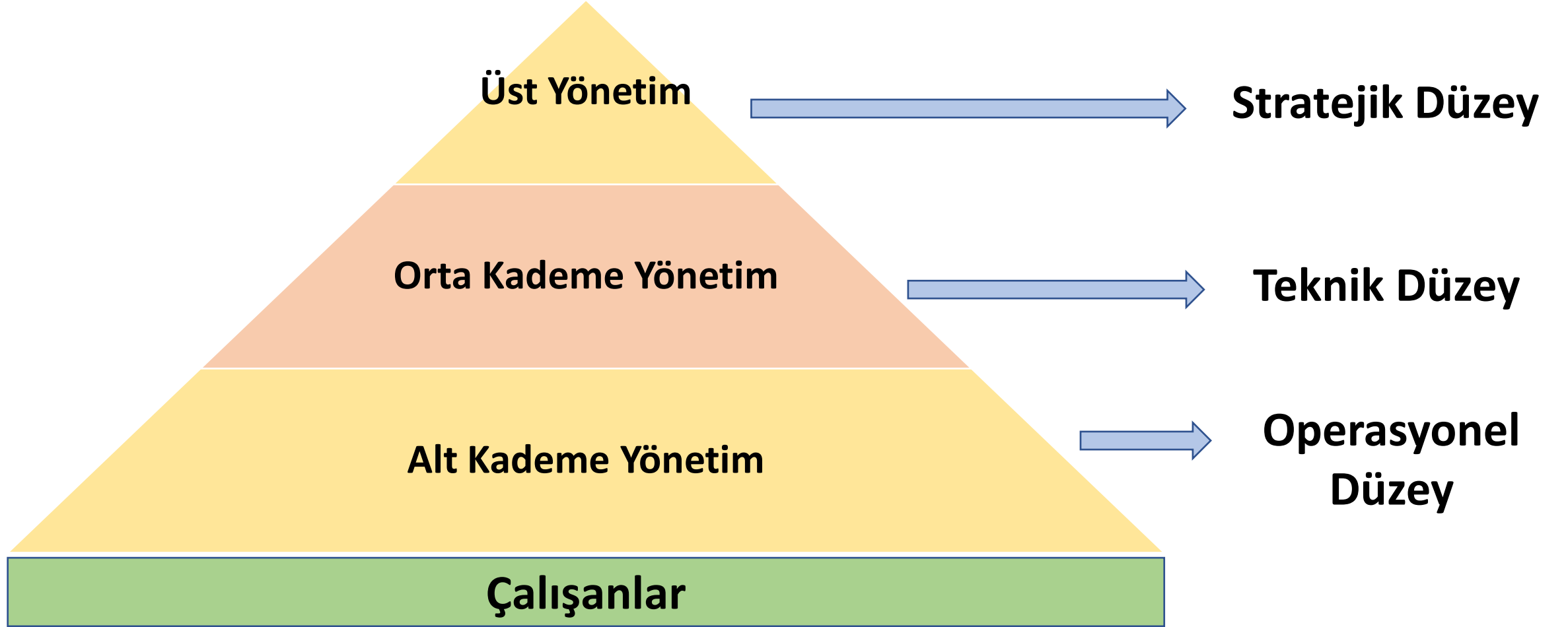
- “Yönetimin fonksiyonları” olarak 4 işlevden söz edebiliriz.
- Planlama
- Organize etme
- Yürütme
- Kontrol



# Yönetici Düzeyleri

- Yönetici, işletmeyi etkili ve verimli bir şekilde amaçlarına ulaştırmakla görevli olan kişidir.
- Yöneticiler, farklı sorumluluklar üstlendikleri farklı yönetim kademelerinde görev yaparlar.
- Örgütlerin büyüklüklerine göre farklılaşabilmekle birlikte, **üç temel yönetim kademesi ve yöneticiden** bahsedilebilir:
- Üst kademe yöneticiler,
- Orta kademe yöneticiler,
- Alt kademe yöneticiler.

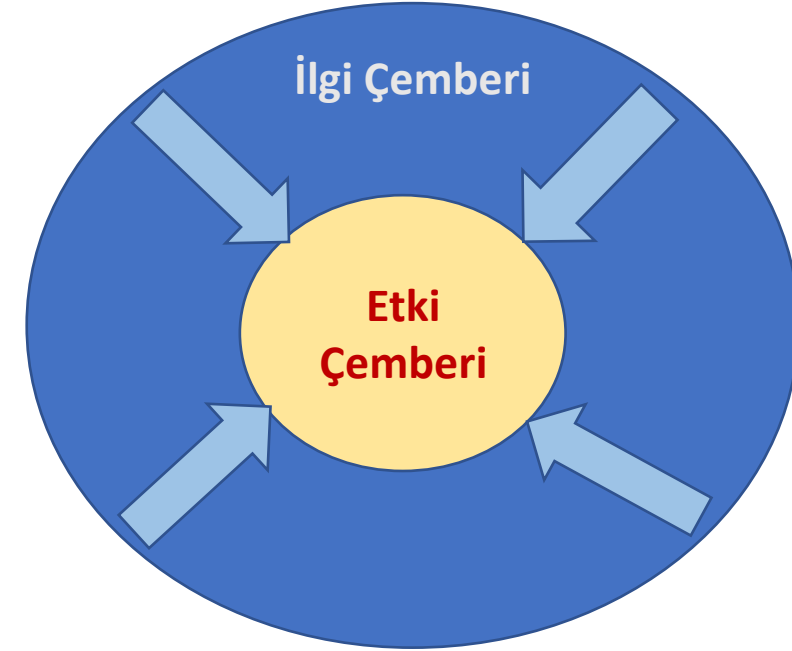
# Yönetici Düzeyleri



# Yönetici Yaklaşımı

## Reaktif Yaklaşım:

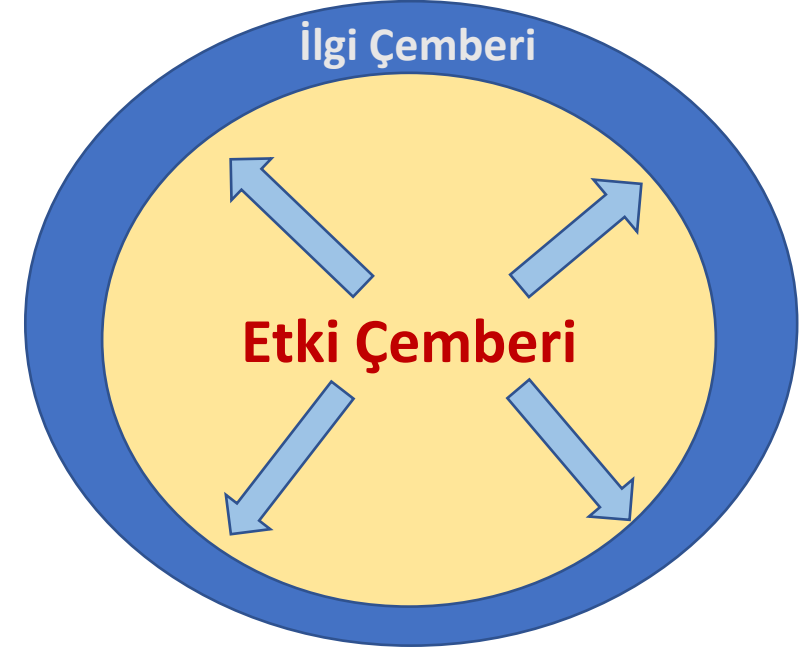
- Durumlara müdahil olmak yerine, gelişen olaylar probleme dönüştükten sonra kısa vadeli ve dar çözümler üretmeyi öngören yönetim anlayışıdır.
- Geleneksel yaklaşımdır.
- Negatif enerji etki çemberini daraltır.



# Yönetici Yaklaşımı

## Proakti Yaklaşım:

- Ortam koşullarını düzenleyerek olayların akışını istediği istikamete çevirerek kendi tanımladığı sorunları çözmeye yönelik yönetim anlayışıdır.
- Stratejik yaklaşımdır.
- Pozitif enerji etki çemberini genişletir.

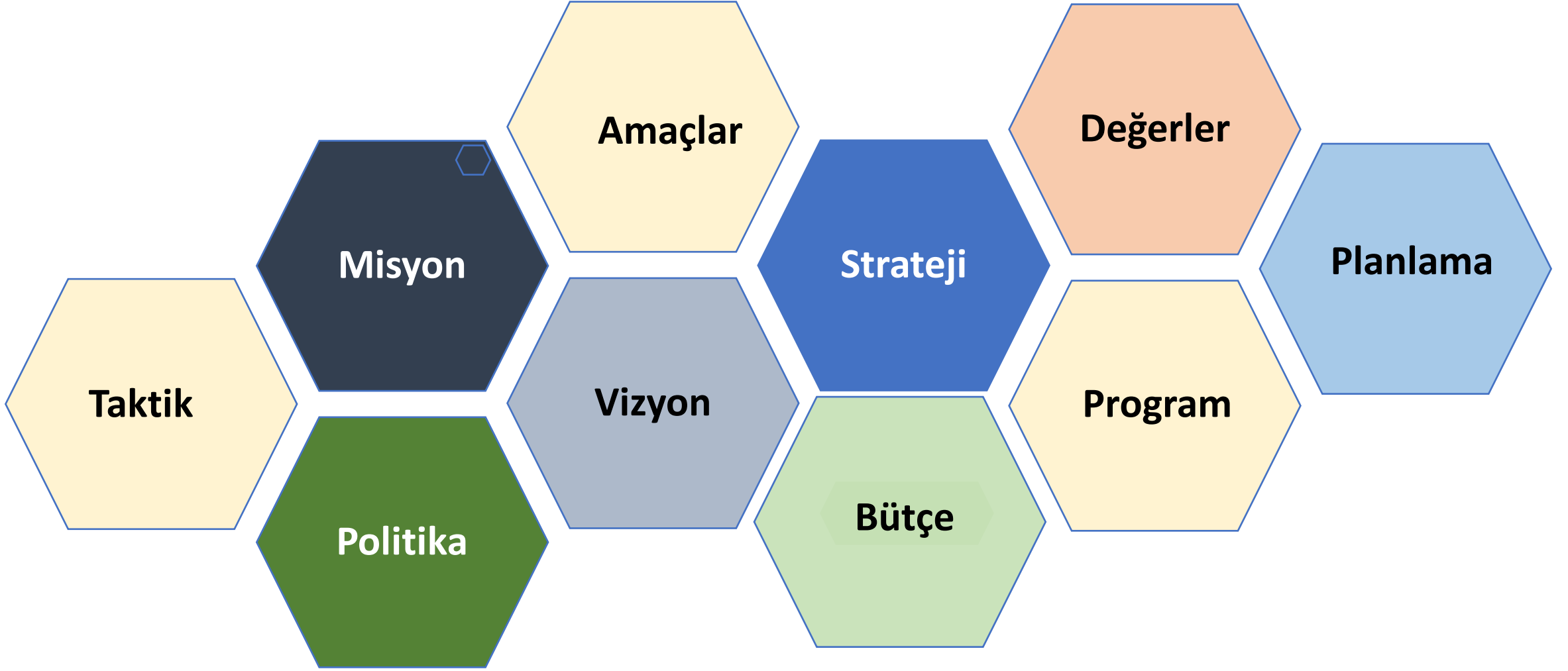


# Yönetici Yaklaşımı

Reaktif Yaklaşım	Proaktif Yaklaşım
Yeterince bilgiliyim. Daha fazla şey öğrenmek için çaba sarf etmeme gerek yok.	Sürekli olarak yeni bilgi ve beceriler edinmeye çalışırım.
Değişimden hoşlanmıyorum.	Değişim kaçınılmazdır, değişimi kabul edip teşvik etmeli
Yaratıcı olmak ve yeni fikirler üretmek için bir sebep yok. Fikirlerim kabul görmüyor...	Yaratıcılık, başarı için gereken becerilerden biridir.
Bu işte maaş için çalışıyorum.	İşimi bir fark yaratmak için yapıyorum.
Gelecek için ilgisizim.	Gelecek için umutluyum ve sabırsızlanıyorum.
İşim için bana söylenen kadarını yaparım, daha fazlası için çabalamam.	İşimi girişimsel yaparım, sürekli işimi geliştirme fırsatları kollarım,
Üst yönetim beni kolaylıkla feda edilebilir görüyor, ben sadece sistemin değişebilir parçasıyım.	Üst yönetime göre yerim doldurulamaz, oldukça özel bir konumdayım.

# Temel Kavramlar ve Terimler

# Temel Kavramlar ve Terimler





# Stratejik Yönetim

- Organizasyonun büyüme ve kârlılık gibi hedeflerini ortaya koyduğu,
- bu hedefleri öngörülen zaman ve bütçe içinde elde etmek için tasarladığı,
- eylemleri biçimlendirdiği, belirlenen eylemleri uygulamaya koyduğu ve
- sonuçları değerlendirdiği **bir süreçtir.**

# Stratejik Yönetim

- İşletmenin büyüme ve kârlılığını etkileyen çevresel değişkenleri önceden tahmin ederek, işletmeyi rekabetçi bir konumda tutmayı kapsayan yönetim süreçlerine «**stratejik yönetim**» olarak ifade etmekteyiz.
- Yönetim için söylenen tüm hususlar **Stratejik Yönetim** içinde geçerlidir.

# Stratejik Rekabet

## Stratejik Rekabet Gücü (Strateji Competitiveness):

- Bir işletmenin değer-yaratan strateji geliştirmesi ve uygulaması

## Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü:

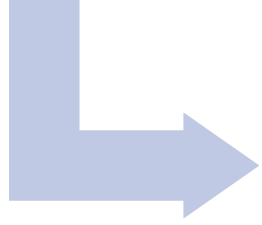
- İşletmenin değer yaratan stratejisinin rakipler tarafından kopyalanamaması

# Vizyon

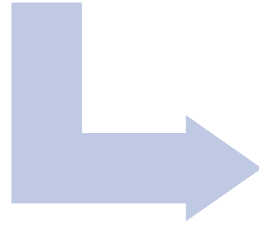
- Mevcut gerçekler, umutlar, hayaller, tehlike ve fırsatların bir araya gelmesiyle oluşan, örgütün bir bütün olarak geleceğini tanımlaması için bilinenden bilinmeyene doğru zihni bir bakıştır.
- Bir işletme ya da kurumun gelecekte ulaşmak istediği yeri, varmak istediği durumu ifade eder.
- Kuruluşun bir hedefe odaklanmasını ve bu hedefe yönelmesini sağlayan amaçtır.

# Vizyonun Öğeleri

Tüm örgüte rehberlik edecek bir amaç



Gelecekte sahip olunacak etkili bir imaj



Geleceğin tahmini

# Misyon

- Örgüt üyelerine bir istikamet vermesi ve anlam kazandırması maksadıyla belirlenmiş ve örgütü, benzer örgütlerden ayırdetmeye yarayacak uzun dönemli bir görev ve ortak değerdir.
- Örgütlerin varlık nedenlerini açıklamak veya kendilerini ne tür bir işletme olarak görmek istediklerini ifade eder.
- Misyon, işletmenin niçin var olduğunu ve ne yapmak istediğini göstermektedir.

# Stratejik Yönetim

## Strateji:

- Bir işletmenin uzun dönemli temel amaçlarının saptanması ve bu amaçlara ulaşabilmek için gerekli kaynakların tahsis edilerek onların kullanımında kabul edilen yollardır.

# Strateji

- Strateji askeri bir terimdir. Savaşlarda başarılı olabilmek için yürütülen çalışmalar olarak görülmektedir.
- Özellikle askeri anlamdaki stratejinin M.Ö. 500'de Sun Tzu'nun Savaş Sanatı isimli kitabına kadar uzandığı söylenebilir.
- Kelime kökenine baktığımızda, stratejinin kelimesi iki kaynağa dayandığı ifade edilmektedir.
- Bunlardan biri; Latince «yol, çizgi ya da yatak» anlamına gelen «**stratum**» sözcüğü,
- İkincisiyse, Yunancada general anlamına gelen “**strategos**” dan geldiği yönünde görüşler vardır.



# Yönetmel Stratejinin Özellikleri

- Bir analiz etme sanatıdır.
- Amaçlara baęlı bir unsurdur.
- İşletmenin çevresiyle karşılıklı ilişkilerini düzenler.
- Rutin işlerin aksine uzak geleceğe ait bir düzeni ilgilendirir.
- Organizasyon içinde uyum ve koordinasyon aracıdır.
- Karmaşık ve dinamik bir çevrede işletmenin faaliyet sahalarını belirler.
- Çalışanları cesaretlendirme ve harekete geçirme aracıdır.

# Stratejinin Faydaları

- Çevreye uyum, uzun dönemde var olabilme
- Çevreyi değerlendirme, geleceği tahmin etme
- Kendini değerlendirebilme
- Ortak amaca yönelme ve tutarlılık
- Faaliyetleri sevk etme, planlar için çerçeve
- Yönetim kalitesi

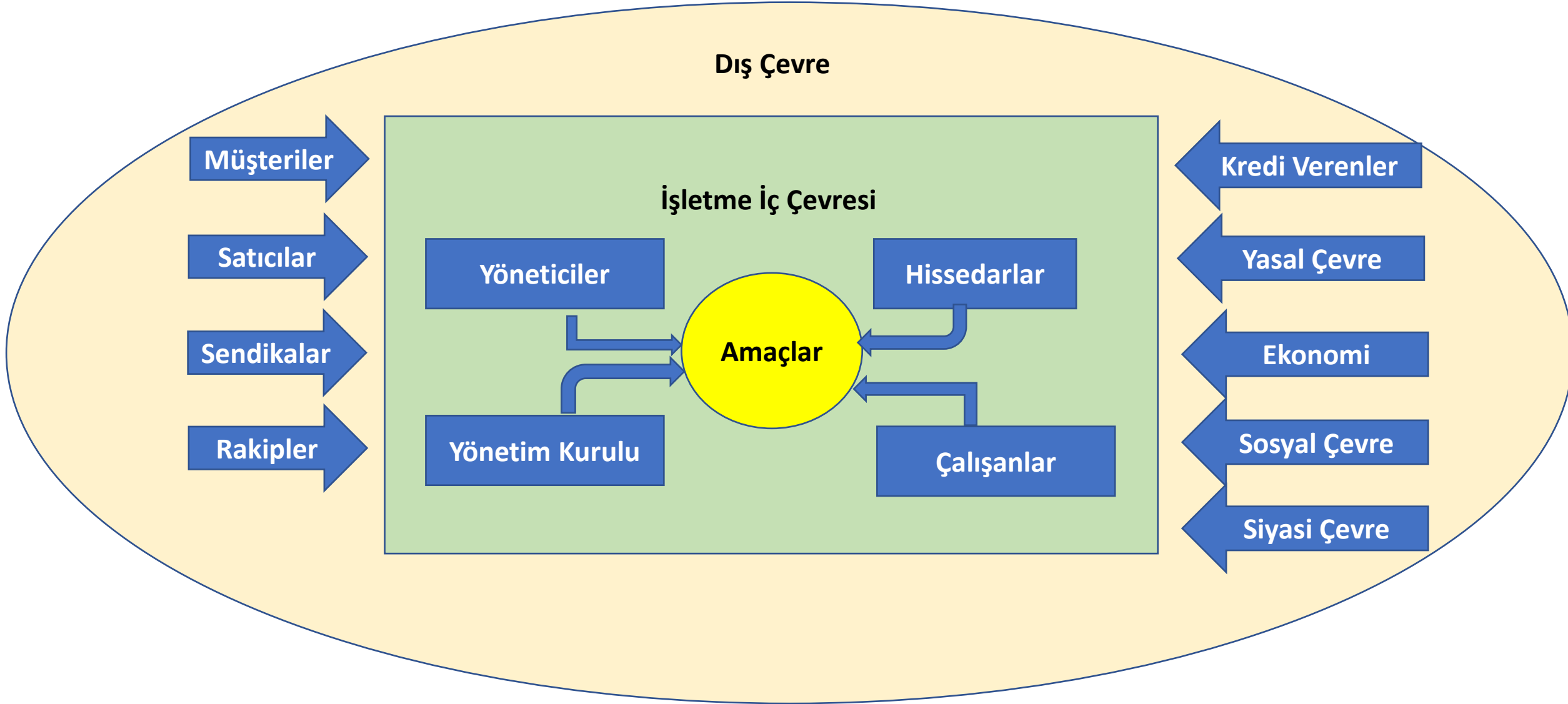
# Amaçlar

- Örgütün bir bütün olarak gerçekleştirmeye çalıştığı, geleceğe yönelik ekonomik ve sosyal nitelik taşıyan kararlardır.
- Örgütün erişmeyi arzuladığı uzun dönemli genel sonuçlardır.
- İşletmelerde faaliyetlerin başarılı bir şekilde yerine getirilmesi ile ulaşmayı arzuladığımız ve beklediğimiz bir veya birden fazla sonuçtur.
- Strateji amaçları gerçekleştirmek için bir araçtır.

# Hedefler

- Amaçlara erişmek için gerekli olan kısa dönemli aşama durumlarını oluşturur.
- Hedeflerin özelliği açık ve ölçülebilir olmalarıdır.
- Hedeflerin toplamı amaçları verir.

# İşletme Amaçlarına Etki Eden Faktörler



# Amaçların Özellikleri

- Açık ve anlaşılır olmalı
- Gerçekçi ve çekici düzeyde olmalı
- Esnek olmalı
- Ölçülebilir olmalı
- Kısa ve uzun dönemde erişilecek amaçlar birbirinden ayrılmalı
- Uygulayıcılar tarafından benimsenmeli
- Çalışanları motive edici olmalıdır
- Her düzeyde birbirleriyle uyumlu olmalıdır.

# Planlama

- Amaçlara ulaşmak için araçlar ve yolların kararlaştırılması ve neyin nasıl yapılacağıının saptanmasıdır.
- Planlama planların hazırlandığı süreçtir.
- **Plan**, neyi, nasıl, nerede yapmamız gerektiğini gösteren, bunlara uyduğumuz takdirde önceden belirlediğimiz sonuçlara ulaşacağını ön kabul ettiğimiz kararları gösteren yönetsel araçlardır.

# Planlama

- Planlama, belirli bir gelecekte nereye ulaşmak istediğinin ve oraya nasıl ulaşılacağıının önceden belirlenmesidir.
- Planlama, gelecekte karşılaşılabilecek olan risklere karşı bugünden yapılan hazırlık çalışmalarıdır.
- Planlama ile “neyin, niçin, nasıl, ne zaman, nerede, kim tarafından hangi kaynak ve maliyetlerle yapılacağı” kararlaştırılır.



# Planlama

- Plan kavramı, genel olarak strateji, politika, yöntem, taktik ve program gibi kavramları da kapsamına alır.
- Strateji de özünde bir plandır.
- Strateji plandan daha dinamiktir.
- Strateji işletmenin ulaşmak istediği sonuçları etkileyebilecek rakip veya rakiplerin olası faaliyetlerinin de göz önüne alınmasını gerektirir.
- Pazarlama stratejileri, yatırım stratejileri, üretim stratejileri hep rakiplerin olası faaliyet ve kararları da dikkate alınarak hazırlanır.

# Plan Çesitleri

## Kapsanan Zamana Göre Planlar:

- Kısa vadeli planlar (1 yıla kadar)
- Orta vadeli planlar (1-3 yıl arası)
- Uzun vadeli veya süreli (5-10 yıl veya daha fazla)

## Kullanımın Tek Veya Sürekli Olmasına Göre:

- Tek kullanım planları (program, bütçe, proje vb.)
- Sürekli planlar (amac, politika, stratejik plan)

## Planın Kapsamına Göre:

- Genel işletme planları (tüm işletmeyi kapsarlar)
- Bölüm veya birim planları (üretim, pazarlama v.b. Planları veya belirli bir mal grubu için planlar)

# Plan Çeşitleri

Planları ait oldukları **yönetim kademesine** göre 3'e ayırabiliriz:

## Tepe yönetimde yapılanlar:

Amaçlar, politikalar, stratejiler, uzun vadeli-stratejik planlar

## Orta kademe yönetimde yapılanlar:

Tamamlayıcı amaçlar, bölüm planları, politikaları ve stratejileri

## Alt kademe yönetimde yapılanlar :

Kısa dönemli amaçlar, projeler, faaliyetler, iş programları

## Planlamanın Başlıca Yararları

- Yöneticinin sistemli olarak geleceği düşünmesine yol açar, dikkatleri amaca ve bunun gerçekleştirilmesine yöneltir.
- Yöneticiye uzun dönemli düşünme alışkanlığı kazandırır ve ileriye görme yeteneğini geliştirir.
- Kaynakların daha rasyonel kullanımını ve böylece tasarrufu sağlar.
- Faaliyetlerin daha iyi koordine edilmesini sağlar.
- Etkili bir denetim için gerekli olan standartları sağlar.
- Ani değişikliklere karşı hazırlıklı olma imkanı verir.

# Planlamanın Sakıncaları

- Planlama önemli zaman ve enerji harcanmasını gerektirir.
- Yüksek nitelikli uzman personel ve araçların kullanılmasını gerektirir.
- Yöneticinin dikkatini gereğinden fazla geleceğe yönelterek, içinde bulunulan zamanın ihmal edilmesine yol açabilir.
- Plana aşırı değer vererek esnek davranma yeteneği kaybedilebilir.

# Taktik

- İşletmenin kaynaklarını en etkili şekilde kullanabilmek için değişen duruma uygun olarak alınan kısa dönemli kararlardır.
- Süre ve ölçek olarak daha kısa ve küçük, ancak dinamik faaliyetlerdir.
- Taktikler stratejinin bir parçası olduğundan onun gibi nihai sonuca odaklı değildir.
- Usul ve teknik bakımdan stratejiden daha ayrıntılıdır.
- Taktikler, bazen maksatlı olarak, kişi veya örgütleri arzu etmedikleri konumlar getirebilir.

# Politika

- Genel amaçlar ve kabul edilebilir yöntemleri kapsayan, faaliyetlere yol gösteren, uzun süreli genel bir düşünce tarzıdır.
- Yöneticilere karar vermelerinde rehberlik eden ilkeler dizisidir.
- Politika, yol gösteren bir bilgiler dizini olması nedeniyle genellikle tekrar edebilen, sık sık değişmeyen yönetim uygulamalarıyla ilgili olarak hazırlanır.

# Politikanın Faydaları

- Tekrar tekrar karar almayı önler,
- Objektifliđi ve tutarlılığı sağlar,
- Yetki devrini kolaylaştırır,
- İniyatif kullanmayı zorlar,
- Kurumsallařmayı sağlar.



# Politika – Strateji Farklılıkları

Politika	Strateji
İşletmenin uymayı arzu ettiği prensipleri belirtir.	Amaçları ve arzu edilen prensipleri yerine getirmede kullanılacak araçları sunar.
Açıkça tanımlanabilir, kolayca değişmez.	Kısmi belirsizlik ve risk içerir, değişen durumlarla ilgilidir
Her seviyede ve alanda tekrar eden yönetim uygulamalarıyla ilgilidir.	İşletme ile çevresi arasındaki ilişkilere üzerine odaklanmıştır, dinamiktir.
Uzun sürelidir, amaçlarla her zaman doğrudan ilgili değildir.	Kısa sürelidir, amaçlarla daha yakından ilgilidir.

# Değerler

- Davranış biçimleri, inançlar, hedefler, ilişkiler, kontrol metodları, dünya görüşü, tarz, karakter ve işletme felsefesidir.
- Misyonun yerine getirilmesinde yardımcı olacak değerlere örnek olarak şunlar verilebilir:
  - En iyi olma inancı
  - İnsanın önemli olduğu inancı
  - İçten ve samimi olma inancı
  - Ayrıntıların önemli olduğu inancı

# Program

- Yapılacak faaliyetlerin ve tahsis edilecek kaynakların ayrıntılı dökümünün hazırlanması, yer ve zamanlarının belirlenmesi, kim tarafından ve ne zaman yapılacağıının tespit edilmesi sürecidir.
- Programlar bir defa kullanılan planlardan oluşudur.
- Bir yıl veya daha az süreli olabilir.
- Program tam belirlilik halinde hazırlanır, çok az risk içerir.
- Programlar daha alt kademelerle ve uygulamalarla ilgilidir.
- Programların teknik detayı çoktur, esneklik özelliği çok azdır.

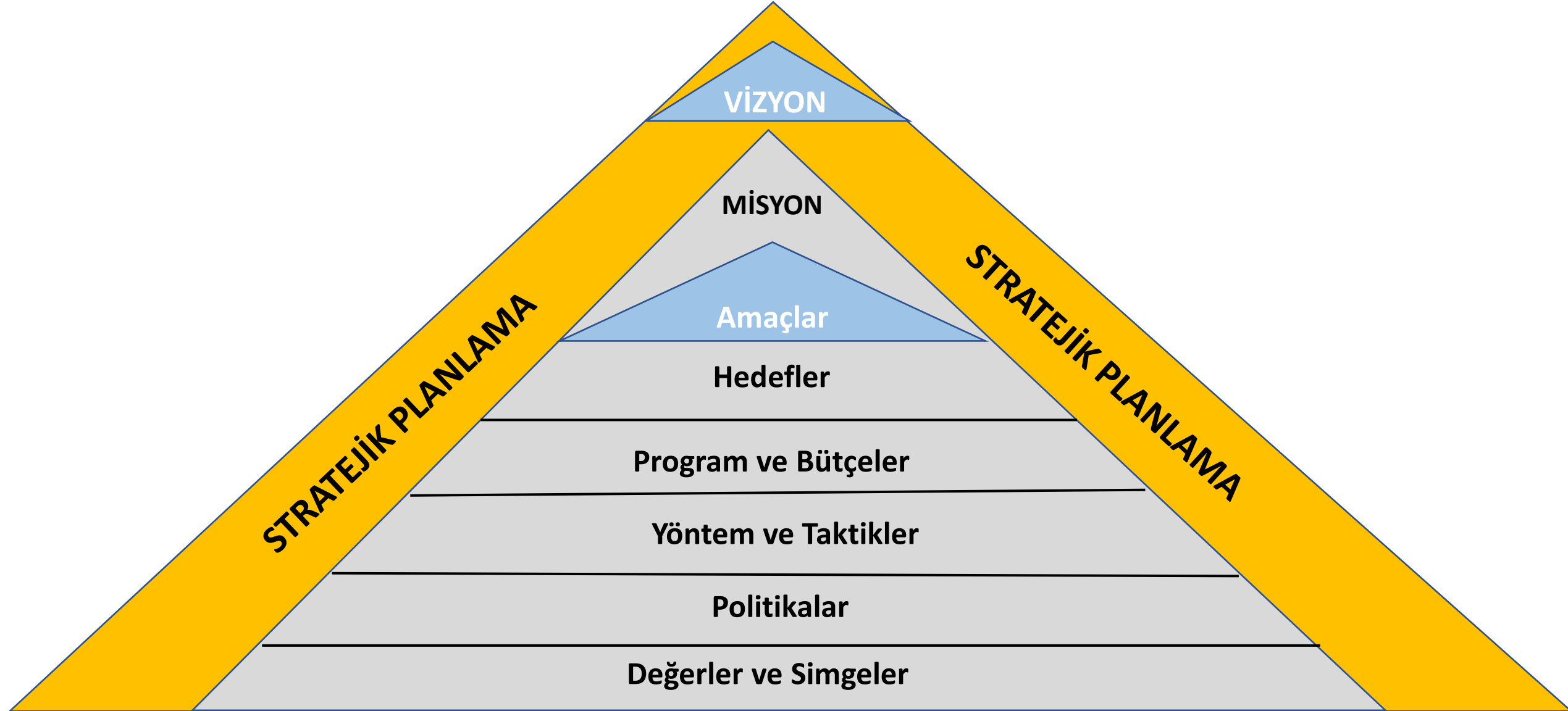
# Bütçe

- Yapılan programların ve beklenen sonuçların rakamlarla ifade edilmesidir.
- Faaliyetlerin parayla ifade edildiđi plan çeşididir.
- Programda öngörülen her faaliyetin neden olacağı gider ve gelirlerin rakamsal ifadelerinden oluşan öngörüdür.
- Her faaliyet programının bir bütçesi mevcuttur.

# Yöntem

- Bir amacın başarılması veya bir kararın alınabilmesi için gerekli işlemlerin yapılış sırasına göre açıklanmasıdır.
- Yapılan her işlem için kullanılan bir yöntem mevcuttur.
- Uygulamalarda kullanılmak üzere standart yöntemler meydana getirilmiştir.

# Temel Kavramların İlişkisel Durumu



# Stratejinin Önemi

**Stratejisi olmayan işletme;**

- **Amaçlarını doğru bir şekilde belirleyemez,**
- **Çevreyi nasıl analiz edeceğini bilemez,**
- **Gelecekte ortaya çıkacak fırsatları önceden göremez**
- **Kararlarını günlük veya kısa dönemli düşüncelere dayalı olarak alır.**

# Stratejinin Önemi

- Gerçekçi olmak yerine, duygusal kararlar alınır.
- Sürdürülebilir rekabet gücünü kaybeder.
- Mevcut ürünlerin hayat eğrisini takip edemez.
- Ömrünü tamamlamış ürünleri ve yöntemleri üretmeye/kullanmaya devam eder.



# Stratejinin Sınırlamaları

- Etik ve yasal sınırlamalar
- Uygulamadan gelen sınırlamalar
- Karşı stratejiler
- Sosyal ve politik sınırlamalar

# Etik ve yasal sınırlamalar

- **Stratejik faaliyetin toplum tarafından kabullenilmesi için kötü niyete ve etik dışı davranışlara gem vuran yasal ve töresel sınırlar içinde sürdürülmesi gerekmektedir.**

# Uygulamadan gelen sınırlamalar

- Yönetici stratejiyi tayin ederken alışlagelmiş iç örgütsel değerleri dikkate almak zorundadır.
- Örgütün alışılmış değerleri ve hareket tarzlarını kolayca terk etmesi mümkün değildir.
- Yönetici Kapasitesi: Stratejiyi meydana getiren ya da uygulayan yöneticilerin zekâsı, bilgileri, yetenekleri, cesareti, özel yargıları önemli bir sınırlama nedenidir.
- İyi strateji saptamak için işletmenin gerekli finansal kaynaklara sahip olmaması diğer bir sınırlayıcı unsurdur.
- Araştırmak, bilgi toplamak, analiz yapmak ve uzman personel kiralamak veya işe almak finansal kaynak gerektirmektedir.

# Karşı Stratejiler

- Rakiplerin stratejileri bizim strateji seçme ve uygulama serbestliğimizi frenleyen önemli bir unsurdur.
- Uygulayacağımız stratejilere rakiplerin ve çevrenin tepkisi de önemlidir.

# Sosyal ve Psikolojik Sınırlamalar

- Öngörülen bir stratejinin uygulamada başarılı olabilmesi için, onu uygulayacak olan personelin tarafından benimsenmiş olması gerekir.
- Çalışanların katılımı ile grup tarafından belirlenen stratejilerin uygulamada başarı şansı yüksektir.

# Stratejik Yönetim Süreci

