



ANKARA
HACI BAYRAM VELİ ÜNİVERSİTESİ
**UZAKTAN EĞİTİM UYGULAMA VE
ARAŞTIRMA MERKEZİ**

YÖNETİM BİLİŞİM SİSTEMLERİNDE ÇAĞDAŞ YÖNELİMLER

Dersin Genel Hedefleri

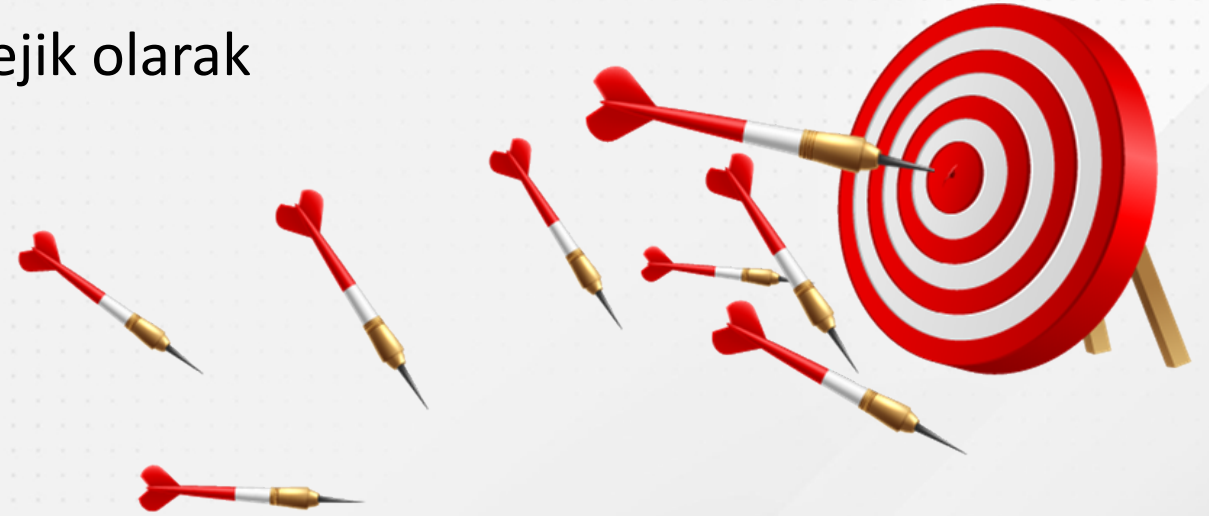
- Çeşitli bilgi sistemi türleri arasındaki farkları açıklayarak tüm yönetim seviyeleri için bilgi sistemi gereksinimlerinin belirlenmesinin önemini bilir.
- Bilgi sistemleri sorunlarını belirlemede eleştirel düşünme becerilerini kullanır ve sorunlara yönelik donanım ve yazılım çözümleri hakkındaki mevcut literatürü araştırır.
- Çeşitli iş sorunlarını çözmek için hangi bilgi teknolojisi araçlarının kullanıldığını belirler.
- BT stratejisi tanımlar ve kurumsal strateji ile uyumunu açıklar.



HAFTA 3. BİLGİ SİSTEMLERİ, ORGANİZASYONLAR VE STRATEJİLER

Bölüm Hedefleri

- Organizasyonel yapıları analiz edebilir.
- Yöneticilerin karar vermelerine yardımcı olan bilgi sistemlerini bilir.
- Bilgi sistemlerinin organizasyonlar içindeki önemini kavrar.
- Organizasyonların bilgi sistemlerini stratejik olarak nasıl planladığını ve yönettiğini öğrenir.



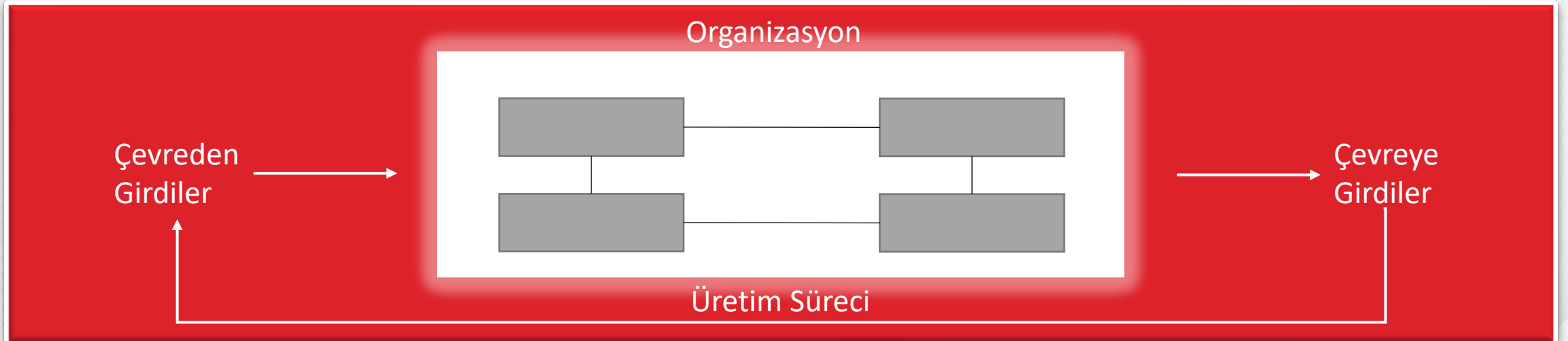
1.1. Organizasyonlar ve Bilgi Sistemleri

- Bilgi sistemleri ve organizasyonlar birbirlerini etkilerler. Bilgi sistemleri işletmenin amaçlarına hizmet etmesi için yöneticiler tarafından kurulur. Aynı zamanda organizasyonun da yeni teknolojiden faydalanabilmesi için bilgi sistemlerinin etkilerine açık olması gerekir. Bilgi teknolojileri ile organizasyonlar arasındaki ilişki karmaşıktır.
- Organizasyonların yapısı; iş süreçleri, politikalar, kültür, çevreleyen dış şartlar, yönetim kararları gibi birçok faktör tarafından etkilenmektedir. Bilgi sistemlerinin işletmedeki sosyal ve iş yaşamında nasıl bir değişiklik yapacağının bilinmesi önemlidir. Mevcut işletmenin organizasyon yapısını anlamaksızın mevcut sistemi anlamak veya yeni bir sistemi başarıyla tasarlamak mümkün değildir.
- Hangi sistemin kurulacağı, bu sistemin ne yapacağı ve nasıl kurulacağı ile ilgili kararları verebilmek için organizasyonu bilmek gerekir. Bu kararların sonuçları tahmin edilemeyebilir. Çünkü işletmelerdeki yeni bir teknoloji uygulanması ile ortaya çıkabilecek bazı değişiklikler, beklentileri karşılayamayabileceği gibi tahmin de edilemez.



1.1.1. Organizasyon Nedir

- Bir organizasyon; çevreden aldığı kaynakları işleyerek çıktı haline dönüştüren, dengeli, biçimsel bir yapıdır. Bu teknik tanım organizasyonun üç temel işlevine odaklanır. Bunlar, sermaye ve emek, çevreden alınan temel üretim faktörleridir. Organizasyonlar bu girdileri üretim fonksiyonunda işleyerek hizmet ve ürün şekline dönüştürür. Bu teknik bakış açısı, yeni teknolojiler organizasyonlara uygulandığında girdilerin nasıl çıktılar haline getirileceğine odaklanır. Firma, sermaye ve emeğin kolayca ikame edilebildiği son derece hassas bir görüntüdedir.



1.1.1. Organizasyon Nedir

- Organizasyonun davranışsal tanımı; makine veya çalışanların teknik düzenlemelerinden çok, haklar, ayrıcalıklar, zorunluluklar, sorumluluklar içeren davranışsal bakımdan yeni sistem kurulmasına veya eskisinin yeniden yapılandırılmasına odaklanır.
- Organizasyon tanımı; çalışmaların ve çözümlerinin hassas bir şekilde dengelenmesi ile oluşturulan, sorumluluklar zorunluluklar, haklar ve ayrıcalıkların bir bütünüdür. Bu davranışsal bakış açısında, organizasyonda çalışan kişiler; işin nasıl ve kaçınıcı öncelikli olarak yapılacağı, ne kadar çalışılacağı, hangi şartlarda çalışılacağı gibi geleneksel bir çalışma şekli geliştirmişlerdir. Mevcut ilişkiler, davranışlar herhangi bir kurallar kitabında düzenlenmiş ve tartışılmış değildir.

Yapısal Organizasyonlar

Yapı

Hiyerarşi
İş Bölümü
Kurallar, Süreçler
İşletme Süreçleri
Kültür

Süreçler

Haklar ve Zorunluluklar
Ayrıcalıklar ve Sorumluluklar
Değerler
Normlar
İnsanlar

Organizasyonlara Davranışsal Bakış Açısı

Çevresel
Kaynaklar →

→ Çevresel
Çıktılar

1.1.2. Organizasyonların Özellikleri

- Tüm organizasyonların temel özellikleri, emek ve işbölümü, bürokrasi ve uzmanlaşmadır.
- Organizasyonların bilgi sistemleri açısından özellikleri;

İş Süreçleri ve Rutinler

Organizasyonel Stratejiler

Organizasyonel Çevre

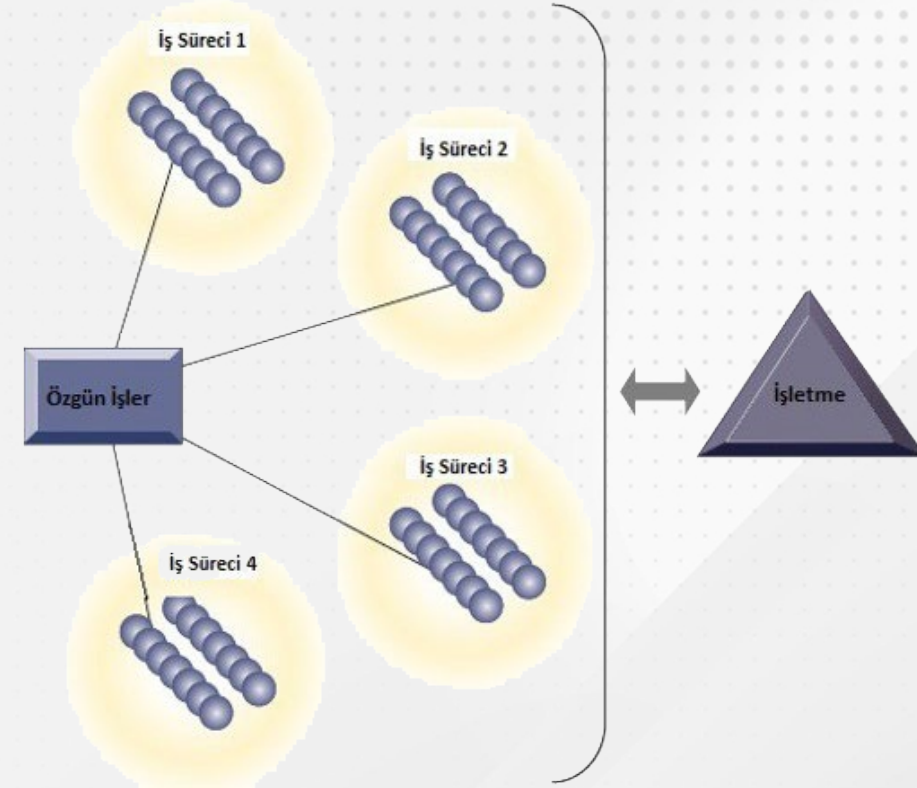
Organizasyonel Yapı

Organizasyonel Kültür

Diğer Organizasyon Özellikleri

1.1.2.1. İş Süreçleri ve Rutinler

- Organizasyonlar, ürün ve hizmetlerin üretimi için özel olarak geliştirilen standart süreçlerin verimliliğini artırmak ister.
- Bu süreçler, akla gelebilecek hemen hemen her durumu ele almak için geliştirilmiş kesin kurallar, yöntemler ve uygulamalardır.
- Çalışanlar bu standart süreçleri bildikleri için oldukça etkili ve verimli olurlar. Bu sayede şirket verimliliğini artırır, maliyetlerini düşürür ve gelirlerini artırır.



Rutin İşler İş Süreçleri ve İşletme

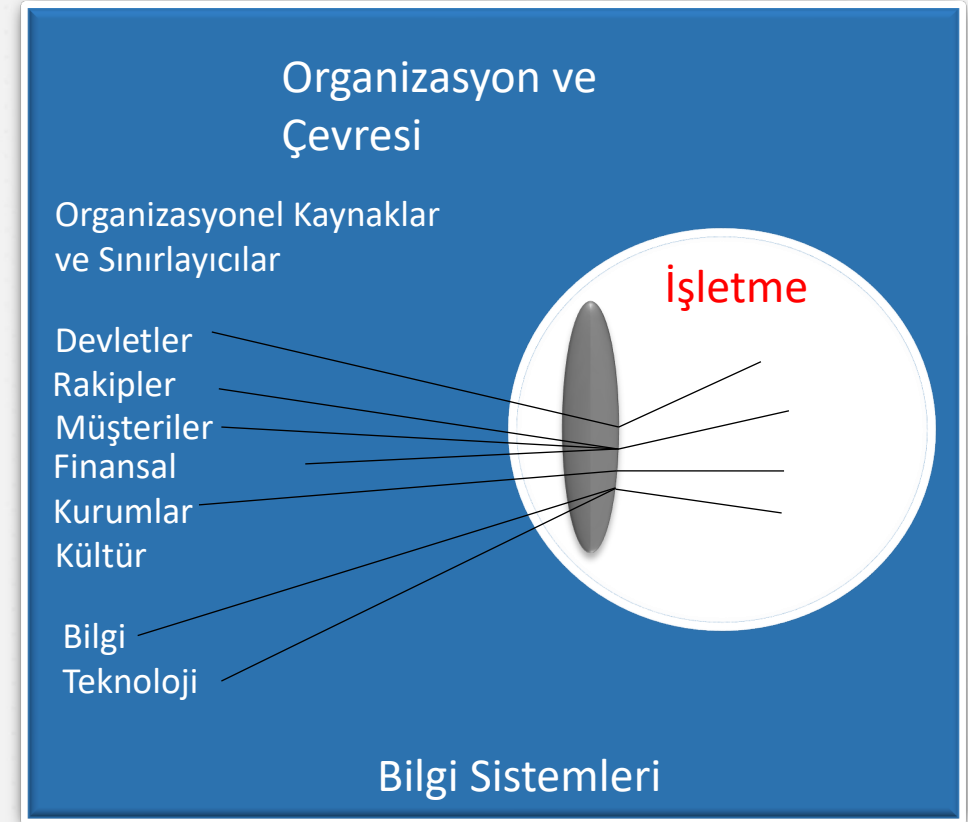
1.1.2.2. Organizasyonel Stratejiler

- Stratejik direniş, örgütsel değişime, özellikle de yeni bilgi sistemlerinin geliştirilmesine yol açmanın en büyük zorluklarından biridir.
- Stratejide, iş hedeflerinde, iş süreçlerinde ve prosedürlerde önemli değişiklikler getiren bir firmanın neredeyse tüm büyük bilgi sistemleri yatırımları, stratejik olarak yüklü olaylar haline gelir.
- Bir organizasyonun stratejileriyle nasıl çalışılacağını bilen yöneticiler, yeni bilgi sistemlerini uygulamada daha az yetenekli yöneticilerden daha başarılı olacaktır.



1.1.2.3. Organizasyonel Çevre

- Örgütler, mal ve hizmet tedarik ettikleri çevrelerde yaşarlar. Örgütler ve çevreler karşılıklı bir ilişkiye sahiptir.
- Çevre genellikle kuruluşlardan çok daha hızlı değişir. Yeni teknolojiler, yeni ürünler ve değişen kamu zevkleri ve değerleri, herhangi bir organizasyonun kültürü, stratejisi ve insanları üzerinde baskı oluşturur.
- Çoğu kuruluş, hızla değişen bir ortama uyum sağlayamaz. Bir kuruluşun standart çalışma prosedürlerine yerleşik atalet, mevcut düzendeki değişikliklerin yol açtığı siyasi çatışma ve sıkı sıkıya bağlı kültürel değerlere yönelik tehdit, kuruluşların önemli değişiklikler yapmasını engeller.
- Bilgi sistemleri çevresel tarama için kilit araçlardır ve yöneticilerin kurumsal bir yanıt gerektirebilecek dış değişiklikleri belirlemesine yardımcı olur.



Çevre ve Organizasyonlar Birbirini Etkileyen Bir İlişkiye Sahiptir

1.1.2.4. Organizasyonel Yapı

Mintzberg'in sınıflandırması:

- **Girişimci yapılar;** genç, küçük ve çevreye hızla uyum sağlayan yapılardır.
- **Makine bürokrasisi (mekanik bürokrasi);** çevreye çok yavaş uyum sağlayan büyük işletmelerdir.. Merkezi bir yönetim ve karar alma yapısına sahiptir.
- **Bölünmüş bürokrasi;** çeşitli mekanik bürokrasilerin bir birleşimidir.
- **Profesyonel bürokrasi;** bilgiye dayalı organizasyonlarda ki yapıdır. Zayıf bir merkezi yapı, güçlü ve kontrolcü birim başkanları vardır (örneğin okullar, hastaneler).
- **Adhokrasi (görev gücü);** Hızla değişen ortama kolayca cevap verebilen ve genellikle kısa vadeli görevler için bir araya gelen uzmanlardan oluşan yapılardır.



1.1.2.4. Organizasyonel Yapı

Bürokratik Yapı

Bu tür yapıda, amaçlar açık ve nettir, pozisyonlar piramit şeklinde hiyerarşi içinde düzenlenmektedir, yetkiler pozisyonla ilgili olup yukarı doğru gidildikçe artmaktadır. Bürokratik yapı verimlilik ve güvenilirlik için tasarlanmıştır. Bu yapılar, özellikle istikrarlı çevre için uygun yapılardır.

Matriks Yapı

Matriks yapıda ikili otorite sistemi (Müdür ve Proje Yöneticileri) bulunmaktadır. Matriks yapı, esnekliği ve uyum sağlayabilme özelliği dolayısıyla hızlı değişen çevrede çok etkili olabilmektedir. Bu yapının avantajı; kaynakların etkili kullanımı, değişim ve belirsizlik koşullarında esneklik, yüksek düzey yönetimin uzun vadeli planlamalar için serbest bırakılması, motivasyon ve bağlılığın geliştirilmesi, bireysel gelişim için imkanların sağlanması olarak özetlenebilmektedir.

Şebeke Yapı

Şebeke yapısı ile organizasyonlar, çevresel değişimlere hemen cevap verecek şekilde, daha esnek ve etkili olmak için, uzmanlaşmış olduğu esas işi yaparak, diğer işleri başka uzmanlaşmış işletmelere devretme düşüncesini gerçekleştirmektedirler. Şebeke organizasyonları, bir mal veya hizmet üretmek için, iki veya daha fazla kuruluşun aralarında işbölümüne giderek, uzun süreli işbirliğine yöneldikleri zaman oluşan yapıdır.

Sanal Organizasyon

Sanal organizasyonlar birer ortaklık şebekeleridir ve organizasyon faaliyetlerini arttırmak için bilgi teknolojilerinin kullanıldığı her yerde bulunmaktadır. Sanal organizasyonda, bilgi teknolojileri üretimi desteklemekte, organizasyonu bir araya getirmekte, kontrol sağlamakta ve diğer bütün organizasyon yönlerinde yansımaktadır.

1.1.2.5. Organizasyonel Kültür

- Örgüt kültürü, örgütün hangi ürünleri, nasıl, nerede ve kimler için üretmesi gerektiği hakkındaki varsayımları kapsar.
- Örgüt kültürü, siyasi çatışmaları sınırlayan ve ortak anlayışı, prosedürler üzerinde anlaşmayı ve ortak uygulamaları destekleyen güçlü bir birleştirici güçtür. Herkes aynı temel kültürel varsayımları paylaşıyorsa, diğer konularda anlaşmaya varılması daha olasıdır.
- Aynı zamanda örgüt kültürü, değişim, özellikle teknolojik değişim üzerinde güçlü bir kısıtlamadır.
- Bununla birlikte, bir firma için ilerlemenin tek mantıklı yolunun, mevcut bir organizasyonel kültüre doğrudan karşı çıkan yeni bir teknoloji kullanmak olduğu zamanlar vardır. Bu meydana geldiğinde, kültür yavaş yavaş uyum sağlarken teknoloji genellikle durur.



1.1.2.6. Diğer Organizasyon Özellikleri

- Organizasyonlar farklı gruplara ve farklı düzeylere hizmet eder.
- Bazıları üyelerine fayda sağlamaya çalışırken, diğerleri müşterilerine veya topluma fayda sağlamaya çalışır.
- Liderlik türleri de organizasyondan organizasyona değişir. Yönetim türleri de değişir, bazıları diğerlerinden daha demokratik veya oligarşik olabilir. Teknolojileri ve çalışma biçimleri de farklıdır.



2.1. Bilgi Sistemleri Organizasyonları ve İşletmeleri Nasıl Etkiler

- Bilgi sistemleri, büyük şirketlerin kararlarını ve olaylarını anında kontrol edebilen etkileşimli araçlar kullanılarak entegre edilir ve bağlanır. Son yıllarda bilişim sistemleri, şirketlerin finansal yapısını değiştirmiş ve iş organizasyonu olanaklarını artırmıştır. Teoriler ve yansımalar, bilgi teknolojisinin organizasyonda neden olduğu değişiklikleri anlamaya yardımcı olur.



Ekonomik Etkiler



Organizasyonel ve
Davranışsal Etkiler

2.1.1. Ekonomik Etkiler



Bilgi Teknolojileri



Orta düzey yönetici ve büro çalışanı
Bina makine gibi ihtiyaçlar
İşlem maliyetleri
Pazar katılım maliyetleri
Yönetim maliyetleri

2.1.1.1. İşlem Maliyeti Teorisi

- İşlem maliyet teorisi basitçe bir işletmenin çeşitli sebeplerle farklı kaynaklardan temin ettiği ürünler ve hizmetler için ödediği üzerine kurulu teoridir.
- Örneğin bir otomobil fabrikasında araba tekerleklerinin üretilmesi yerine dışarıda farklı bir firmadan temin edilmesi durumunda her üretilen araba için temin edilecek lastiklerin nakliye, sigorta gibi ilave maliyeti olacaktır.



2.1.1.1. İşlem Maliyeti Teorisi

- Bilişim teknolojileri temel olarak işlem maliyetlerini oluşturan üç ana grubun da maliyetini düşürmesi söz konusudur.
- Bu üç ana grup:



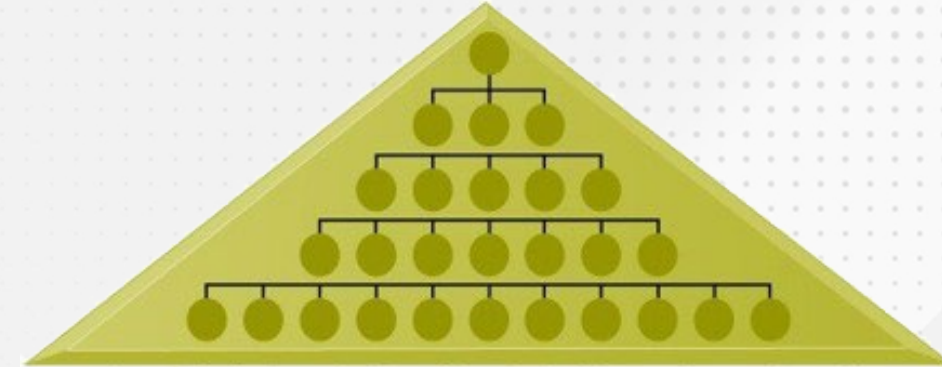
2.1.1.2. Vekalet Teorisi

- Vekâlet Teorisi, firmanın pek çok hissedar ile firma yöneticileri, işçiler ve müşteriler, işçiler ve değişik hissedar grupları arasındaki ilişkileri inceleyerek çıkar uyumsuzluklarının ortadan kaldırılması için öneriler geliştirir.
- Bu durumda işletmenin dış kaynak kullandığı işler için bir vekalet maliyeti bulunmakta ve firmayı kontrol etmek, süreçleri izlemek, yapılan işi denetlemek gibi ilave maliyetleri ortaya çıkarmaktadır.
- Bilgi teknolojilerinin kullanılmasıyla daha etkin bir yönetim sağlanması, bilginin elde edilmesi ve analiz maliyeti düşeceğinden yönetici daha çok kimseyi yönetebilecek ve daha az maliyetli olacaktır.

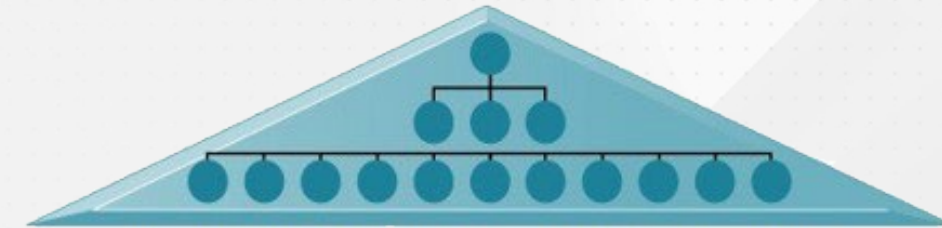


2.1.2. Organizasyonel ve Davranışsal Etkiler

- Davranışsal araştırmalar, bilgi teknolojilerinin alt düzey çalışanları güçlendirerek, bilgiyi paylaşarak ve yayarak yatay hiyerarşileri ve yönetsel verimliliği artırdığını göstermektedir.
- Bilgi teknolojisi, karar verme sorumluluğunu şirketin alt kademelerine dağıtır, çünkü şirketlerin alt kademedeki çalışanlarına ihtiyaç duyduklarında aracılar olmadan bilgi sağlayabilir.
- Bu değişiklikler yöneticilerin işletmedeki kontrol alanını genişletmiş ve üst düzey yöneticilerin, çalışanları kontrol etmesine ve yönetmesine imkan sağlamıştır.



Çok Sayıdaki Yönetim Seviyesine Sahip Geleneksel Bir Organizasyon Hiyerarşisi



Yönetim Düzeylerinin Azaltılmasıyla Yataylaşan Bir Organizasyon Yapısı

Yataylaşan Organizasyon Yapısı

2.1.2.1. Değişime Karşı Direnç

Bilgi sistemleri organizasyon stratejilerini değiştirir.

- Bilgi sistemleri, bir organizasyonda kimin neyi, nerede, ne için, kimin için yaptığına yönelik yaklaşımı değiştirebilir.

Birçok yeni bilgi sistemi, olağan rutin işlerin yerini alır.

Bu değişiklikler bazen zorlu eğitim ve ekstra çaba gerektirebilir.

- Yapısı, kültürü, iş süreçleri ve stratejileri

Güçlü bir direnç.

- Verimsiz BT yatırımları
- Uygulamalardaki hatalar
- Teknoloji seçiminden çok organizasyonel değişim ve politik direnç

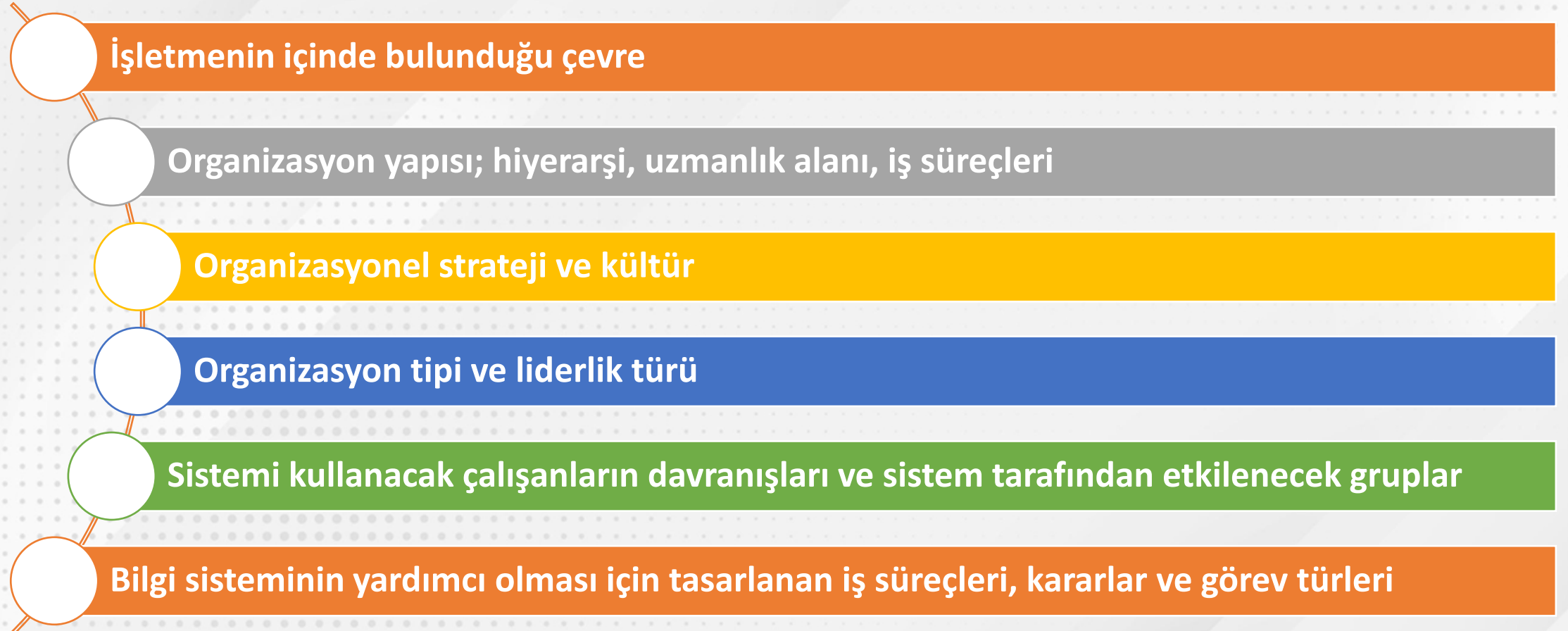
2.2. İnternet ve Organizasyonlar

- İnternet erişilebilirliği, bilgi saklamayı ve organizasyon içinde bilginin dağıtımını arttırmıştır.
- İnternet, organizasyonların yüz yüze kaldığı, işlem ve acente maliyetlerini ciddi bir şekilde düşürmektedir.
- İşletmeler, temel iş süreçlerinden bazılarını internet teknolojilerine dayalı bir şekilde yeniden tasarlamakta ve internet teknolojisini işletmelerin bilgi teknolojilerinin temel elemanı yapmaktadırlar.



2.3. Bilgi Sisteminin Anlaşılması ve Tasarlanması

- Gerçek bir fayda elde etmek için bilgi sistemlerinin, kullanıldıkları şirketlerin organizasyonu net bir şekilde anlaşılacak şekilde kurulması gerekir. Yeni bir sistem tasarlarken dikkate alınması gereken temel organizasyonel faktörler şunlardır:



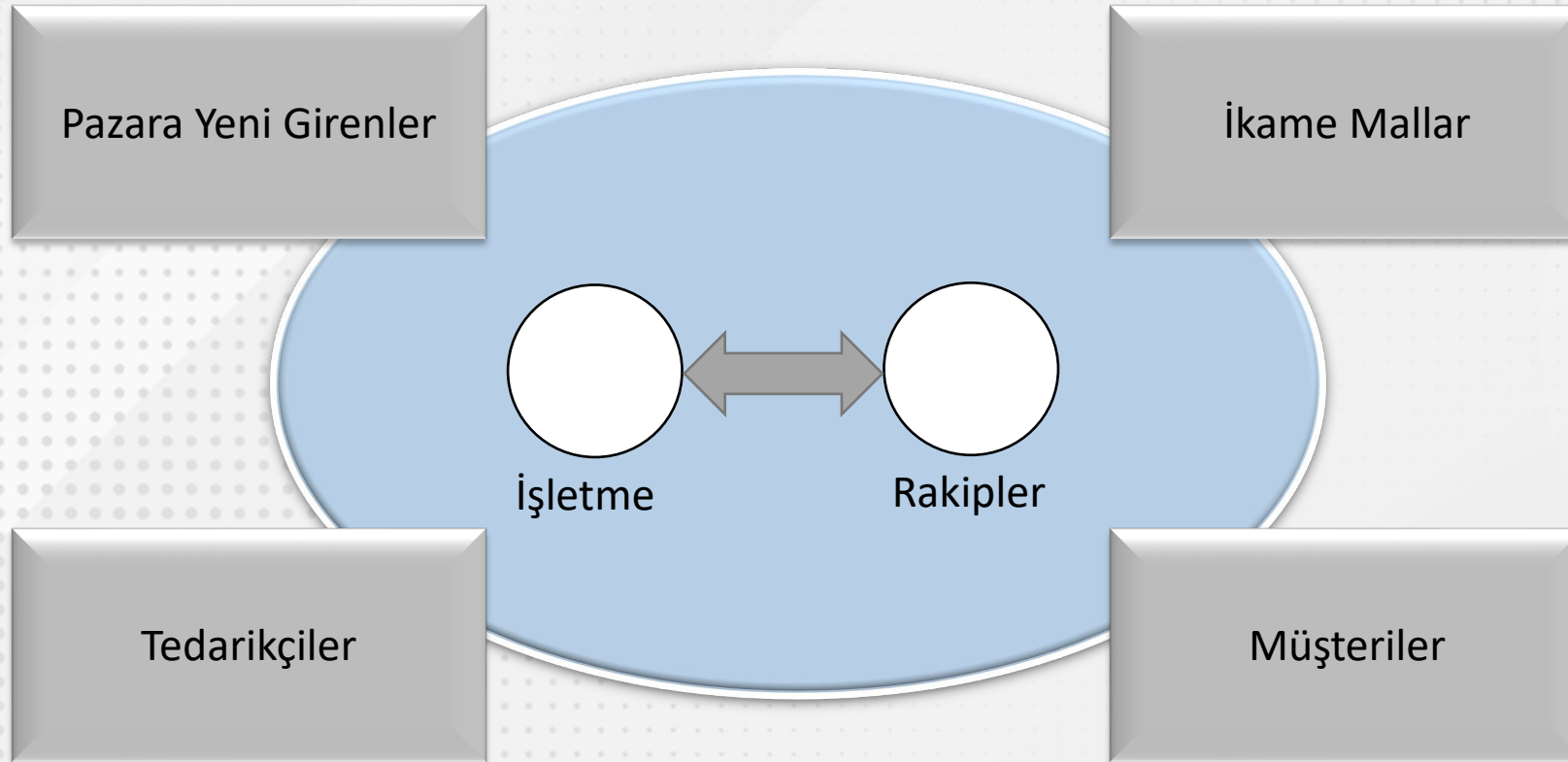
2.4. Rekabetçi Avantaj Sağlamak İçin Bilgi Sistemleri Kullanma

- Niçin bazı işletmeler rakiplerinden daha iyidir ve rekabetçi avantajı nasıl sağlamışlardır?
- Bu stratejik avantajlar nasıl analiz edilebilir?
- İşletmeler için stratejik avantaj nasıl sağlanabilir?
- Bilgi sistemleri stratejik avantaja nasıl katkı sağlar?
- Bu soruların cevapları Porter'ın rekabetçi güçler modelindedir.



2.4.1. Porter'ın Rekabetçi Güçler Modeli

- Rekabetçi avantajı anlamak için yaygın olarak kullanılan bir model Porter'ın Rekabetçi Güçler Modelidir. Bu model firmaya, rakiplerine ve işletme çevresine bir genel bakış sağlar. Porter'ın modelinde beş temel rekabetçi güç vardır.



2.4.1. Porter'ın Rekabetçi Güçler Modeli

Geleneksel Rakipler

- Bütün işletmeler, sürekli olarak yeni ürün ve hizmet üretmek için etkili yollar bulan, müşteri bulmak ve çekmek ve markalarını yaygınlaştırmak için yeni araçlar bulan ve kullanan rakiplerle aynı pazar alanını paylaşmaktadır.

Pazara Yeni Girenler

- Pazara giren yeni şirketler bazı avantajlara sahiptir. Eski değil yeni donanım ile pazara girer. Genellikle genç, yenilikçi ve eğitilmiş kişilerden oluşur, eski ve yıpranmış marka olumsuzluklarını taşımazlar, daha yenilikçi ve motivedirler.

İkame Mallar ve Hizmetler

- Her endüstride fiyatı yüksek bulan müşterilerin kullanabilecekleri ikame ürünler vardır. Yeni teknolojiler her zaman yeni ikame mallar-ürünler oluşturur.

Tüketiciler - Müşteriler

- Karlı bir işletme, büyük ölçüde müşterileri cezbetme ve işletmeye bağlı kalmalarını sağlamaya dayanır.

Tedarikçiler

- Bir işletmenin çok sayıda tedarikçisi vardır. İşletme, tedarikçiler üzerinde fiyat, kalite ve teslim şartları gibi konularda pazarlık gücünü kullanır.

2.4.2. Rekabetçiler Güçlerle Başa Çıkmak İçin Bilgi Sistemleri Stratejileri

Düşük Fiyat Liderliği

Etkili bir bilgi sistemi ile stok kontrolü daha uygun fiyattan tedarik, stokların etkili kontrolü, kısa süreli teslimat gibi konularda bilgi sisteminin kullanılması fiyatların düşmesine maliyetlerin azalmasına sebep olacaktır.

Ürün Farklılaştırma

Üreticiler ve satıcılar müşterinin isteğine tam uyan ve ihtiyacını tam karşılayan kişiselleştirilmiş ürün ve hizmetler üretmek için bilgi sistemlerinden yararlanırlar.

Pazar Açıklarına Odaklanma

Bilgi sistemleri, pazarlama verilerinin ve pazarlama tekniklerinin çok iyi ve etkili bir biçimde analizini ve incelemesi yapmakla bu stratejiyi destekler.

Tüketici – Satıcı Yakınlaştırmasını Güçlendirmek

Şirketler müşterilerine ekstranetler aracılığıyla sistemlerine giriş yapmalarına izin verirlerse, müşteriler siparişleri ve ürünlerin özellikleri ile ilgili bilgileri alabilirler. İşletmeler de müşteri istek ve kişisel ilgilerini bilgi sistemlerinde tutarak uygun ürün ve promosyonel etkinlikler ile satın almayı teşvik edebilirler.

2.4.3. İnternetin Rekabetçi Avantaja Etkisi

- İnternet tümüyle yeni pazarlar ortaya çıkardığı gibi yeni işlerin doğmasına da neden oldu.
- Bu bağlamda internet bütün endüstrileri dönüştürmekte ve yaptıkları işleri değiştirmeye zorlamaktadır.
- İnternet, herhangi bir işletmenin kullanabileceği ve yeni rakiplerin piyasaya girerek fiyat üzerinde rekabet oluşturabilmesini kolaylaştıran evrensel standartlara dayanmaktadır.
- İnternet üzerinde bulunan bilgi herkese açık olduğu için Web üzerinden en düşük fiyattan ürün bulan müşterilerin pazarlık gücü artmaktadır.



3.1. İşletme Değer Zinciri Modeli

Değer Zinciri Modeli

İşletmedeki stratejik avantajın en iyi uygulanabileceği ve bilgi sistemlerinin stratejik etki yapabileceği belirli faaliyetlere vurgu yapar. Değer Zinciri Modeli; işletmeyi ürün ve hizmetlere değer katan temel faaliyetler zinciri veya serisi olarak görür. Bu faaliyetler birincil veya destekleyici faaliyetler olarak sınıflandırılır.

Birincil (Temel) Faaliyetler

İşletmenin, müşteriler için değer yaratan ürün ve hizmetlerin üretimi ve dağıtılması ile ilgili olan faaliyetleridir. Birincil faaliyetler, gelen lojistik, iş süreçleri, satış ve pazarlama, hizmetler, giden lojistik gibi faaliyetlerdir

Destekleyici Faaliyetler

İşletmenin birincil faaliyetlerini yerine getirmesini sağlayacak, iş gücü alımı ve eğitimi gibi insan kaynakları; ürün ve üretim sürecinin geliştirilmesi gibi teknoloji; girdilerin alımı için tedarik gibi işletmenin altyapı faaliyetlerinden ibarettir.

3.1.1. İşletme Değer Zinciri Modeli

- **Değer Zinciri Modeli** kısaca; bir hizmet veya ürünün kavramsal gelişim noktasından başlayarak birçok üretim sürecinden geçerek son kullanıcıya ulaşip, kullanım sonrasına dek, parçası olduğu tüm işlemleri açıklayan ve aynı zamanda bir işletmede katma değer nasıl ortaya çıkarıldığını anlamaya yönelik bir modeldir.

Destekleyici Faaliyetler

İdare Yönetimi – İnsan Kaynakları – Teknoloji – Satın Alma

Birincil Faaliyetler

Gelen Lojistik – İşletmeler – Satış ve Pazarlama – Hizmetler – Giden Lojistik

İŞLETME DEĞER ZİNCİRİ MODELİ

Kaynaklar ve Satın Alma Sistemleri

Müşteri İlişkileri Yönetimi Sistemi

Tedarikçilerin
Tedarikçileri



Tedarikçiler



İşletme



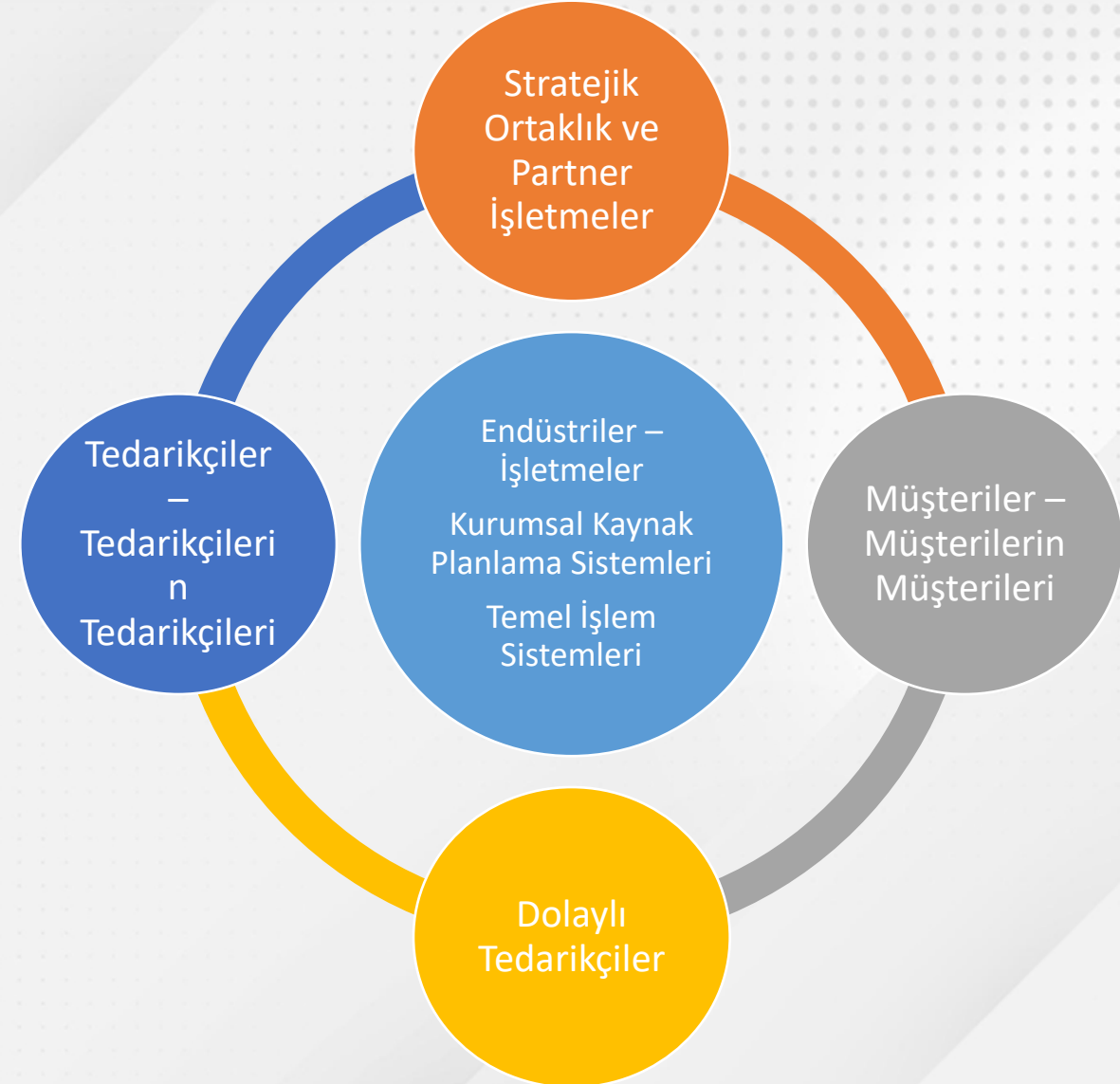
Dağıtıcılar



Müşteriler

3.1.2. Genişletilmiş Değer Zinciri: Değer Ağı

- Şekilde görülebileceği gibi bir işletmenin değer zinciri aslında diğer işletmelerin değer zincirinin bir noktasına bağlıdır.
- Çoğu işletmelerin performansı sadece işletme içinde neler olduğuna bağlı değil aynı zamanda işletme dışındaki tedarikçi, teslimat şirketleri ile olan doğrudan ve dolaylı ilişkilerini nasıl koordine ettiklerine de bağlıdır.



4.1. Sinerji, Temel Yetenekler, Ağ Tabanlı Stratejiler

Sinerji

- Sinerjinin; bir birimin çıktısının diğer bir birim tarafından girdi olarak kullanılması veya iki organizasyonun pazarlarını ve uzmanlıklarını birleştirmeleridir. Bu iki birimin ortaya çıkardığı güç Sinerji olarak adlandırılır. Bu ilişkiler maliyetlerin düşürülmesini ve genelde karlılığı doğurur. Bilgi teknolojilerinin sinerji durumu için kullanılmasının bir örneği, işletmenin farklı birimlerinin bir bütün olarak birbiriyle bağlantılı hale getirilmesidir

Temel Yetenekler

- Temel yetenek, kolayca taklit edilemeyen, teknik ve pratik olarak başkalarıyla paylaşılmayan ve işletmeyi dünyada lider konumda tutan faaliyetlerdir. Bilgi sistemleri, rekabeti sağlamak için bilginin işletme içinde paylaşılmasını, çalışanların dış kaynaklardaki bilgi ve deneyimin farkına varmasına yardım etmekle, var olan yeteneklerin teşvik edilmesini ve geliştirilmesini sağlar.

Ağ Tabanlı Stratejiler

- İnternet ve ağ teknolojilerinin varlığı, işletmelerin ağlar kurarak birbirleriyle haberleşmeleri ve stratejik avantaj sağlamaları için bir fırsat oluşturmuştur. Ağ tabanlı stratejiler; ağ ekonomilerini kullanmak, sanal şirketler ve işletme ekosistemidir.

4.1.1. Ağ Ekonomileri

- Ağ ekonomilerinde bilgi teknolojileri stratejik olarak yararlıdır. İnternet siteleri, kullanıcıların deneyimlerini paylaşmaları ve bir grup oluşturabilmeleri için kullanılabilir.
- Bu gruplar, işletme bağlılığını ve beğenisini artırır ve müşterilerin birbirine bağlanmasını sağlar.
- Örneğin; eBay.com en büyük açık arttırma sitesidir. Bu sitenin milyonlarca kullanıcısı vardır. Bu kullanıcılar internet üzerinde kurdukları gruplar ile deneyimlerini paylaşmakta ve talebi arttırmaktadır



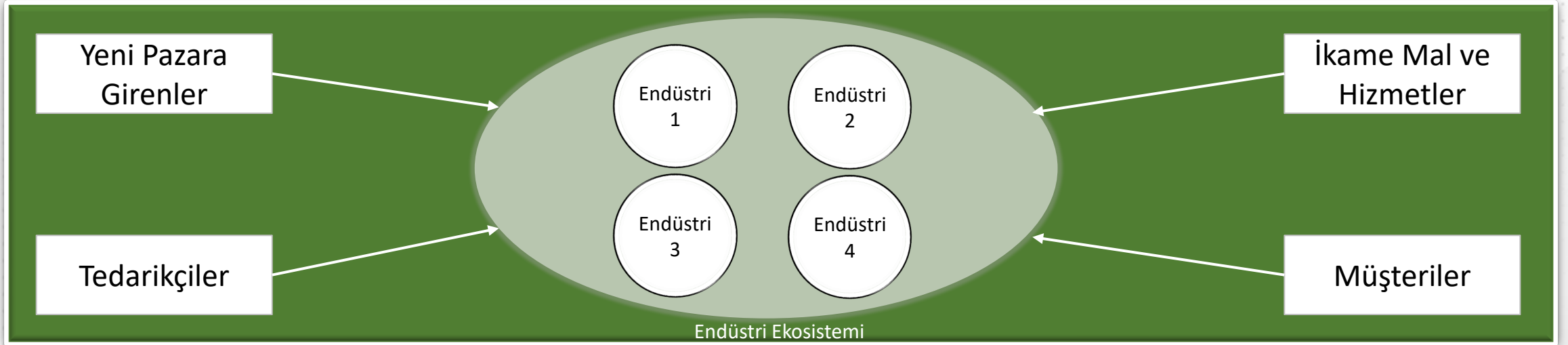
4.1.2. Sanal İşletme Stratejileri

- Sanal İşletmeler; fiziksel bir sınır olmaksızın ürün-hizmet oluşturmak, dağıtmak için diğer şirketler ile bağlantı yaparak iş gören yapılardır.
- Bir sanal işletme, fiziksel olarak bağlı olmadığı ve ortak da olmadığı bir başka işletmenin imkanlarını kullanabilir.
- Sanal işletmeler modeli bir ürünü dış satıcılardan daha ucuza tedarik etme imkanı bulunduğu zaman veya bir pazara yönelik süratli bir şekilde cevap vermesi gerektiği zaman çok kullanışlıdır.



4.1.3. İşletme Ekosistemi: Kilometre Taşı Niş (Niche) İşletmeler

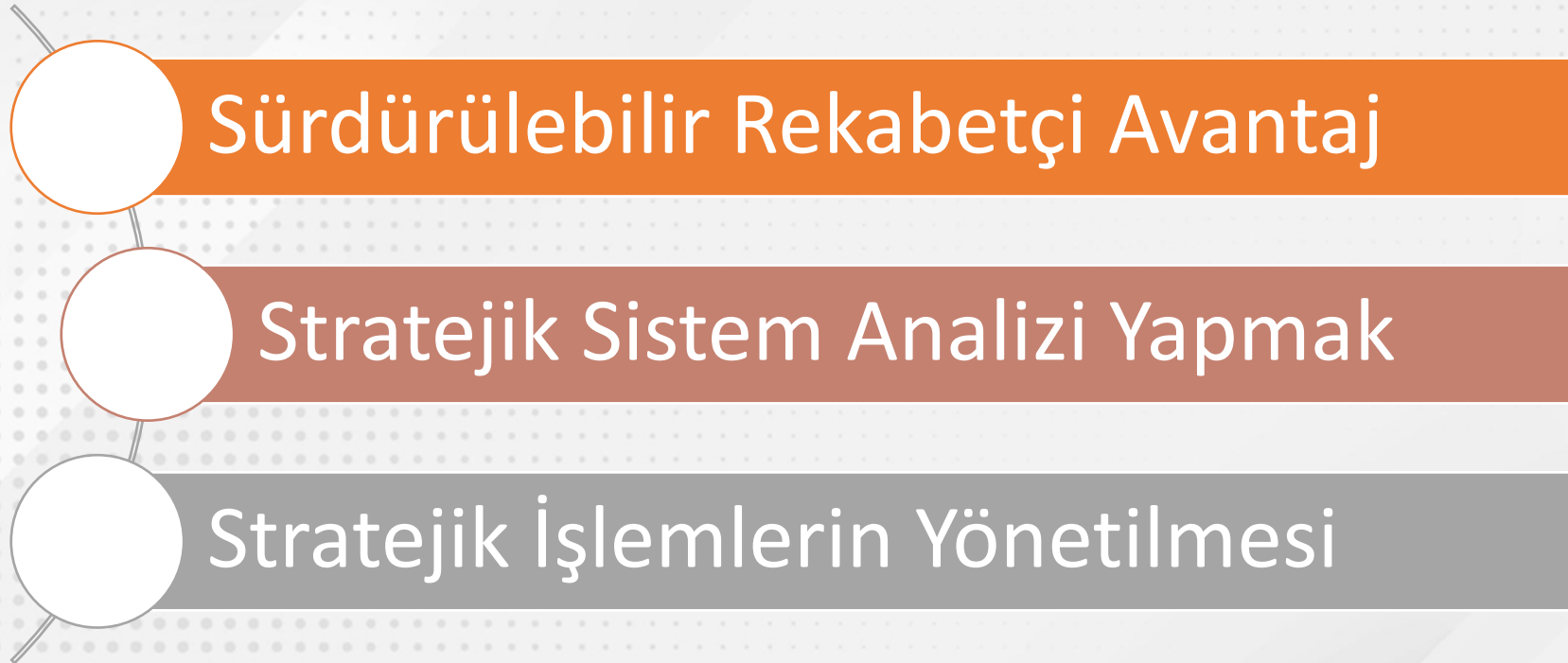
- İşletme ekosistemi, Niş firmalar tarafından kullanılan platformları yaratan, baskın birkaç temel işletme tarafından biçimlendirilir.
- Örneğin Niş (Niche) firmalar Microsoft ürünlerine dayanan ve destekleyen hizmet işletmeleri, danışmanlık şirketleri ve bu platforma uygun ürünler üreten diğer yazılım ve donanım firmalarıdır.



Bir Ekosistem Stratejik Modeli

5.1. Rekabetçi Avantaj İçin Kullanılan Sistemler: Yönetim Zorlukları

- Stratejik bilgi sistemleri ürünleri, hizmetleri ve iş süreçlerini olduğu kadar organizasyonun yapısını da değiştirir ve organizasyonda yeni davranış şekillerine yol açar. Rekabetçi avantaj için başarılı bir şekilde kullanılan bilgi sistemleri, teknolojinin, organizasyonların ve yönetimin kusursuz bir koordinasyonunu gerektirir.



5.1.1. Sürdürülebilir Rekabetçi Avantaj

- Pazarlar, tüketici beklentileri, teknolojik değişim ve küreselleşme değişimleri hızlı ve önceden tahmin edilemez yapmıştır. İnternet stratejik bir avantaj sağlayabilir.
- Bilgi sistemleri tek başına uzun süreli bir işletme avantajı sağlamaz.
- Sistemler işletmenin hayatta kalabilmesi için stratejik araçlar olarak düşünülür.
- Bu tür sistemler gelecekteki başarı için işletmede önemli bazı değişiklikleri yapmakla işletmenin hayatta kalmasını sağlayabilir.



5.1.2. Stratejik Sistem Analizi Yapmak

İşletmenin içinde yer aldığı endüstrinin yapısı nedir?

- ❖ Endüstrideki rekabetçi güçler nelerdir? Endüstriye yeni girenler var mı? Tedarikçilerin, müşterilerin gücü nedir ve ikame mal ve hizmetlerin fiyatlar üzerindeki etkisi nedir?
- ❖ Temel rekabet ögesi kalite, fiyat veya marka mıdır?
- ❖ Endüstrideki değişimin yönü ve yapısı nedir?
- ❖ Endüstri bilgi sistemini nasıl kullanıyor? İşletme, endüstrideki bilgi sistemleri uygulamalarının önünde veya arkasında mıdır?

Bu belirli işletme için işletme ve endüstri değer zinciri nedir?

- ❖ İşletme müşteriler için nasıl değer oluşturuyor? Düşük fiyat ve düşük işlem maliyeti ile mi yoksa yüksek kalite ile mi? Değer zincirinde işletme veya müşteriler için ilave değer yaratacak bir nokta var mı?
- ❖ İşletme, sektördeki en iyi uygulamaları kullanarak iş süreçlerini biliyor ve yönetiyor mu? Kurumsal sistemlerden, müşteri ilişkileri yönetim sistemlerinden veya tedarik zinciri yönetim sisteminden en yüksek faydayı sağlayabiliyor mu?
- ❖ Firmayı geliştiren temel yetenek nedir?
- ❖ İşletme, stratejik ortaklık ve değer açısından yararlanabilir mi?
- ❖ Bilgi sistemi değer zinciri içinde işletmeye hangi noktada en yüksek değeri sağlayacaktır?

5.1.3. Stratejik İşlemlerin Yönetilmesi

- Organizasyonun sosyal ve teknik yapısını etkileyen bu sosyo-teknik değişiklikler Stratejik geçiş olarak düşünülebilir.
- Satıcılar ve müşteriler açıklıkla ve samimiyetle birbirleriyle ilişki kurmalı ve her biri sorumluluklarını paylaşmalıdır.
- Yöneticilerin, tüketiciler, satıcılar ve diğer organizasyonlar ile olan işlerini koordine etmek için yeni iş süreçleri planlamaları gerekecektir.



HAFTA 3. BİLGİ SİSTEMLERİ, ORGANİZASYONLAR, STRATEJİLER

Bölüm Özeti

- Bilgi sistemleri, organizasyonlar için stratejik bir unsur olarak büyük bir öneme sahiptir. Bilgi sistemleri, organizasyonların stratejik hedeflerini gerçekleştirmek, rekabet avantajı elde etmek ve piyasa koşullarına hızlı ve etkili bir şekilde tepki vermek için kullanılır. Bilgi sistemleri, veri ve bilgilerin toplanması, analizi ve kullanılması yoluyla stratejik karar verme süreçlerini destekler. Ayrıca, iş süreçlerinin verimliliğini artırır, operasyonel maliyetleri azaltır ve müşteri ilişkilerini geliştirir. Bilgi sistemlerinin stratejik önemi, doğru ve güncel bilgilere dayalı stratejik planlama ve iş süreçlerinin optimize edilmesiyle ortaya çıkar. Bununla birlikte, bilgi sistemlerinin etkili bir şekilde stratejiyle entegre edilmesi, organizasyonların stratejik hedeflerine ulaşmasında kritik bir faktördür.

Değerlendirme Soruları

- Porter'ın rekabetçi güçler modeli, değer zinciri modeli, sinerjiler, temel yetenekler ve ağ tabanlı stratejiler, şirketlerin bilgi sistemlerini kullanarak rekabetçi stratejiler geliştirmelerine nasıl yardımcı olur? Açıklayınız.
- Stratejik bilgi sistemlerinin ortaya çıkardığı zorluklar nelerdir ve bunlar nasıl ele alınmalıdır? Açıklayınız.