

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ANA BİLİM DALI
YÖNETİM VE ÇALIŞMA PSİKOLOJİSİ BİLİM DALI

**İŞLETME VE ORGANİZASYONLARDA STRATEJİK
YÖNETİM YAKLAŞIMLARI**

Yüksek Lisans Tezi

İSMET KOÇER

İstanbul, 2007

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ANA BİLİM DALI
YÖNETİM VE ÇALIŞMA PSİKOLOJİSİ BİLİM DALI

**İŞLETME VE ORGANİZASYONLARDA STRATEJİK
YÖNETİM YAKLAŞIMLARI**

Yüksek Lisans Tezi

İSMET KOÇER

Danışman: DOÇ. DR. NESLİHAN OKAKIN

İstanbul, 2007

Marmara Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Tez Onay Belgesi

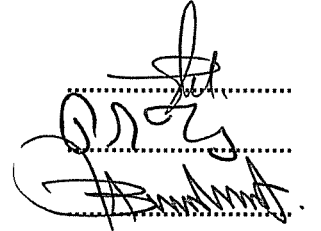
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLE. Anabilim Dalı YÖNETİM
VE ÇALIŞMA PSİKOLOJİSİ Bilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi İSMET KOÇER
nın İŞLETME VE ORGANİZASYONLARDA STRATEJİK YÖNETİM
YAKLAŞIMLARI adlı tez çalışması ,Enstitümüz Yönetim Kurulunun 19.07.2007 tarih ve
2007-8/30 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından oybirliği/oyçokluğu ile Yüksek
Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

Tez Savunma Tarihi : 20.07.2007.

- 1) Tez Danışmanı : DOÇ. DR. NESLİHAN OKAKIN
2) Jüri Üyesi : PROF. DR. PINAR TINAZ
3) Jüri Üyesi : PROF. DR. ŞAHAMET BÜLBÜL



GENEL BİLGİLER

İsim ve Soyadı	:İsmet KOÇER
Anabilim Dalı	:Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri
Programı	:Yönetim ve Çalışma Psikolojisi
Tez Danışmanı	:Doç.Dr.Neslihan OKAKIN
Tez Türü ve Tarihi	:Yüksek Lisans - Temmuz 2007
Anahtar Kelimeler	:Strateji, Stratejik Yönetim, İşletme Stratejileri, Stratejik Yönetim Yaklaşımları

ÖZET

İŞLETME VE ORGANİZASYONLARDA STRATEJİK YÖNETİM YAKLAŞIMLARI

Sanayi devrimiyle beraber artan üretim, işletmeleri yeni pazar arayışları içerisine sokmuştur. Yeni pazar arayışıyla beraber, tek amaçları, çok üretip, çok satmak ve maksimum kâr elde etmek olan işletmeler arasında kıyasıya bir rekabet yarışı başlamıştır. Bu rekabet yarışında kimi işletmeler elenmiş, kimi işletmeler ise ayakta kalarak hızla büyümüşlerdir. Neden bazı işletmeler pazar arayışında başarılı olurken, bazıları bu başarıyı yakalayamayıp, kapanmak zorunda kalmışlardır? Birbirine benzer yönetim şekillerine sahip oldukları halde, işletmelerden bazıları kapanmış, bazıları ise yollarına büyüyerek devam etmişlerdir. İşte bu noktada karşımıza 1980 sonrası gelişen ve hızla yayılan stratejik yönetim kavramı çıkmaktadır. Sınırların kalktığı, tüm dünyanın ortak bir pazar haline geldiği günümüzde, işletmeler ayakta kalabilmek ve büyümek için stratejik yönetim politikaları uygulamakta, geleceği önceden tahmin edip, doğru kararlar vermeye çalışmaktadırlar. Stratejik yönetim, sürekli yenilik yapmak ve rakiplerine karşı üstünlük kurmak çabasındaki işletme ve organizasyonlara rehberlik eden bir kurumdur.

Bu çalışma ile; işletmelerde stratejik yönetim yaklaşımlarının, işletmenin başarılı ve uzun yıllar devamını sağlamak yönünden kurumsal bir çerçevesini çizme, üretkenlik, verimlilik ve etkinlik seviyelerini artırmada stratejik yönetimin rolüyle ilgili gerekli incelemelerin sunulması hedeflenmiştir. Bu incelemeler doğrultusunda çalışma içerisinde stratejik yönetimin temel kavramları, stratejik yönetim, stratejik yönetimin kapsamı, seviyesi, tarihçesi, araçları ile işletme stratejileri ve stratejik yönetim yaklaşımları ve son olarak da işletmelerde stratejik yönetim faaliyetlerini değerlendirme ile ilgili örnek çalışmalar sunularak konu anlatılmaya çalışılmıştır.

GENERAL KNOWLEDGE

Name and Surname	:İsmet KOÇER
Field	:Labour Economics and Industrial Relations
Programme	:Management and Labour Psychology
Supervisor	:Assoc.Prof.Dr. Neslihan OKAKIN
Degree Awarded and Date	:Master - July 2007
Keywords	:Strategy, Strategical Management, Business Strategies, Strategical Management Approaches

ABSTRACT

STRATEGIC MANAGEMENT APPROACHES TO BUSINESS AND ORGANIZATIONS

Production, which increased with the Industrial Revolution, led firms to search for new markets. Together with this search for new markets, a tough competition commenced between the firms which solely aim to produce more and sell more and earn maximum profits. In such a competitive environment some firms were eliminated and some managed to survive and grew rapidly. Why did some businesses succeed in their search for market, while the others failed and went bankrupt? Even though they had similar types of management, some of the businesses closed down while others went on business by growing. At this junction, we come across the concept of strategic management, developed after 1980 and adopted rapidly. In today's business environment where borders have been removed and the whole world has become a common market firms resort to strategic management policies in order to stay in business and grow, and work hard to predict the future and make the right decisions. Strategic management is an organization that guides the firms and institutions with the aim of introducing innovations and becoming superior over their competitors.

This study aims to analyze strategic management approach in businesses, to introduce an institutional framework in order to make a firm successful and stay in business for a long period, and to suggest the necessary researches on the role of the strategic management in increasing the productivity and efficiency levels of businesses. In line with these researches the basic concepts of strategic management, strategic management, the scope, level, history, and tools of strategic management and firm strategies and strategic management approaches and finally sample studies for the evaluation of strategic management activities applied in businesses are studied.

ÖNSÖZ

Belirsizliklerle dolu dünyada bireylerin ve örgütlerin hedefledikleri sonuçlara varabilmeleri, büyük ölçüde geleceğe karşı geliştirdikleri tutumlarla ilgilidir. Ortaya çıkan fırsatlardan yararlanmak ya da tehdit denilen olgudan korunmak, eğer isabetli bir strateji varsa mümkündür. Örgütlerin stratejik düşünceleri ortaya konulmadan belirlemiş olduğu hedeflere varması ve istenilen sonuçları elde etmesi mümkün değildir.

Stratejik Yönetim dinamik bir süreç olup herhangi bir iş örgütü veya sosyal organizasyonun amaçlarına ulaşmasını sağlayacak çok taraflı kararların incelenmesi, hazırlanması ve uygulanmasını hedefleyen bilim ve sanattır. Stratejik yönetim, özellikle işletmelerin yönetim, üretim, pazarlama, finans, muhasebe, insan kaynakları yönetimi, halkla ilişkiler , kontrol, araştırma, ve geliştirme ve bilgi işleme sistemlerini uyum içinde çalıştırarak organizasyonun başarılı olmasını amaçlamaktadır.

Geçmişte olduğu gibi günümüzde de klasiği taklit ya da rutini takip sonuç almak için yeterli olmamaktadır. Hatta hiçbir şey, eski uygulamalara olan aşırı hayranlıktan daha fazla ilerlemeye düşman değildir. Öncelik ve önem dengesi stratejik bakışa sahip yönetimler tarafından kurulabilir. Stratejik bakıştaki özgürlük örgüt yönetimini geriye takılıp kalmak, hali dikkatten kaçırmak ya da hayaller arasında kaybolmak gibi bir tehlikeyle yüz yüze bırakır. Mevcut durum ile gelecekteki pozisyon arasındaki köprü ancak isabetli bir strateji vasıtası ile kurulur.

Yapmış olduğum bu çalışmamda stratejik yönetim ve stratejik yönetim yaklaşımlarının işletme ve organizasyon için ne kadar gerekli ve önemli olduğunu ortaya koymaya çalışacağım.

Bu çalışmamda, konu seçiminde beni teşvik eden ve destekleyen hocam Sayın Prof.Dr.Pınar TINAZ'a ve hocam Sayın Doç.Dr.Neslihan OKAKIN''a, çalışmamın bilimsel hale gelmesinde büyük katkıları bulunan hocam Sayın Dr.Mustafa ÖZTÜRK'e her türlü teknik desteklerinden dolayı Gençlik Copy çalışanları ve Sayın Gültekin KOÇER'e , göstermiş olduğu anlayış ve desteklerinden ötürü Bölge Komutanım Sayın Mu.Alb. Semih SANLI'ya çalışmalarım süresince her türlü fedakarlığı göstererek beni destekleyen sevgili eşim Nigar ve biricik oğlum Alper'e teşekkür ediyorum,şükranlarımı sunuyorum.

İstanbul,2007

İsmet KOÇER

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

TÜRKÇE ÖZET VE ANAHTAR KELİMELE	i
YABANCI DİLDE ÖZET VE ANAHTAR KELİMELE (ABSTRACT)	ii
ÖNSÖZ	iii
TABLO LİSTESİ	viii
ŞEKİL LİSTESİ	ix
KISALTMALAR	x
1. GİRİŞ	1
2. STRATEJİK YÖNETİMLE İLGİLİ TERİM VE KAVRAMLAR	
2.1 Amaçlar ve Hedefler.....	4
2.1.1 Amaçlar.....	4
2.1.1.1 Amaçların Oluşturulması İçin Gereken Başlıca İlkeler.....	5
2.1.2 Hedefler.....	5
2.2 Vizyon.....	6
2.2.1 Vizyon Oluşturmak.....	9
2.2.2 Vizyon Geliştirilmesi.....	11
2.3 Misyon.....	11
2.3.1 Misyon İfadesi.....	15
2.3.1.1 Çeşitli Misyon İfadeleri.....	15
2.3.2 Misyon Belirlenmesinin Faydaları.....	16
2.3.3 Vizyon ve Misyon Kavramları Arasındaki Farklılıklar.....	16
2.4 Yönetim.....	18
2.4.1 Yönetimin İşlevleri.....	20
2.4.2 Yönetim Sürecinin Özellikleri.....	20
2.5 Planlama.....	21
2.6 Politika.....	22
2.6.1 İşletme Politikasının Özellikleri.....	22
2.6.2 Politikaların İşletme Üzerindeki Etkileri.....	23
2.7 Taktik.....	25
2.8 Program ve Bütçe.....	26
2.9 Yöntem	27
2.10 Strateji.....	28
2.10.1 Stratejinin Genel Özellikleri.....	29
2.10.2 Stratejilerin Sınıflandırılması.....	31
2.10.3 Stratejinin Benzer Kavramlarla İlişkisi.....	32
2.10.3.1 Strateji ve Vizyon.....	32
2.10.3.2 Strateji ve Misyon	32
2.10.3.3 Strateji ve Politika	33
2.10.3.4 Strateji ve Taktik.....	35
2.10.3.5 Strateji, Program ve Bütçe.....	35

2.10.3.6 Strateji ve Yöntem.....	36
2.10.3.7 Strateji ve Plan.....	37

3. STRATEJİK YÖNETİMİN KAPSAMI, TARİHİ GELİŞİMİ VE ARAÇLARI

3.1 İşletmelerde Stratejik Yönetim.....	40
3.2 Stratejik Yönetimin Kapsamı ve Tarihçesi.....	41
3.2.1 Stratejik Yönetimin Tanımı ve Amacı.....	41
3.2.2 Stratejik Yönetimin Özellikleri.....	43
3.2.3 İşletme İçin Strateji ve Stratejik Yönetimin Önemi.....	46
3.2.3.1 Strateji Yokluğunun Doğurduğu Olumsuz Sonuçlar.....	48
3.2.3.2 Stratejik Yönetime Sahip Olmanın Yararları.....	50
3.2.4 Stratejik Yönetimin Temel Öğeleri.....	53
3.2.4.1 Tepe Yöneticileri ve Stratejistler.....	54
3.2.4.2 Örgüt Misyonu ve Temel Amaçlar.....	56
3.2.4.3 Dış Çevre.....	57
3.2.4.4 Mamul Pazar Stratejisi.....	57
3.2.4.5 İşletmenin Kaynakları.....	58
3.2.5 Stratejik Yönetimin Tarihi Gelişimi.....	58
3.2.5.1 Bütçe ve Mali Kontrol.....	62
3.2.5.2 İşletme Politikası ve Uzun Vadeli Planlama	63
3.2.5.3 Stratejik Planlama	63
3.2.5.4 Stratejik Yönetim.....	64
3.2.5.5 Stratejik Yönetime Bütüncül Bakış.....	65
3.2.6 İşletme Stratejisinin Sınırları.....	66
3.2.6.1 Töresel ve Yasal Sınırlamalar.....	66
3.2.6.2 Uygulamadan Gelen Sınırlamalar.....	67
3.2.6.3 Karşı Stratejiler.....	68
3.2.6.4 Sosyal ve Psikolojik Sınırlamalar.....	68
3.3 Stratejik Yönetimin Süreci ve Safhaları.....	69
3.3.1 Stratejik Yönetimin Seviyeleri.....	69
3.3.1.1 Şirket Stratejisi.....	70
3.3.1.2 İşletme Stratejisi.....	70
3.3.1.3 Fonksiyonel Strateji.....	71
3.3.2 Stratejik Yönetimin Süreci ve Safhaları.....	72
3.3.2.1 Stratejilerin Geliştirilmesi.....	72
3.3.2.1.1 Dış Çevrenin Analizi.....	72
3.3.2.1.2 İşletme İçi Kaynak ve Kabiliyetlerin Analizi.....	74
3.3.2.1.3 Stratejik Amaçların ve Hedeflerin Belirlenmesi.....	75
3.3.2.2 Stratejilerin Uygulanması.....	75
3.3.2.3 Stratejik Sonuçların Kontrol ve Değerlendirilmesi.....	77
3.3.3 Strateji Belirleme Yaklaşımları.....	79
3.3.3.1 Biçimsel Planlama Yaklaşımı.....	79
3.3.3.2 Kuvvet-Davranış Yaklaşımı.....	80
3.4 Stratejik Yönetim Araçları ve Stratejik Karar Verme Teknikleri.....	81
3.4.1 SWOT Analizi.....	81
3.4.1.1 SWOT Analizinde İçsel ve Dışsal Durum Göstergeleri.....	82

3.4.2 Pörtlöy Analizleri.....	85
3.4.3 Q-Sort Analizi.....	86
3.4.4 Senaryo Analizi.....	86
3.4.5 Vizyon/Misyon Bildirileri.....	86
3.4.6 Arama Konferansı.....	86
3.4.7 Delphi Tekniği.....	87
3.4.8 Nominal Grup Tekniği.....	87
3.4.9 Multivoting.....	87
3.4.10 Açık Grup Tartışmaları.....	88
3.4.11 Kalite Çemberleri.....	88
3.4.12 Fayda-Maliyet Analizi.....	88
3.4.13 Risk Analizi.....	88

4. İŞLETME STRATEJİLERİ VE STRATEJİK YÖNETİM YAKLAŞIMLARI

4.1 İşletme Stratejileri.....	89
4.1.1 Büyüme Stratejileri.....	90
4.1.1.1 İç Büyüme Yolları.....	90
4.1.1.1.1 Uzmanlaşma	91
4.1.1.1.2 Yatay Farklılaşma.....	92
4.1.1.1.3 Dikey Farklılaşma.....	93
4.1.1.1.4 Tek Yönlü Farklılaşma.....	94
4.1.1.1.5 Yığışım.....	94
4.1.1.1.6 Türdeşlik.....	95
4.1.1.2 Dış Büyüme Yolları.....	96
4.1.1.2.1 Diğer İşletmelerle Birleşme (Merger)	96
4.1.1.2.2 Müşterek Yatırım Ortaklığı (Joint Venture)	99
4.1.2 Durgun Büyüme (Dengelik) Stratejileri.....	103
4.1.2.1 Yavaş Büyüme Stratejileri.....	104
4.1.2.2 Kâr ve Harmanlama Stratejileri.....	105
4.1.2.3 Fasılalı Durgun Büyüme Stratejileri.....	106
4.1.2.4 Destekli Büyüme Stratejileri.....	106
4.1.3 Tasarruf Stratejileri.....	107
4.1.3.1 Etrafına Bakma Stratejileri.....	109
4.1.3.1.1 Etrafına Bakma Stratejisinin Ana Aşamaları.....	110
4.1.3.1.1.1 Liderliği Değiştirmek.....	111
4.1.3.1.1.2 Stratejik Odağın Yeniden Tanımlanması.....	111
4.1.3.1.1.3 Varlıkların Satışı ve Kapatma.....	111
4.1.3.1.1.4 Kârlılığın Geliştirilmesi.....	111
4.1.3.2 Tecrit Etme Stratejisi.....	112
4.1.3.3 Son Verme Stratejisi.....	114
4.1.3.4 Mahkum İşletme Stratejisi.....	114
4.1.4 Karma Stratejiler.....	116
4.1.5 Yenilik Stratejisi.....	117
4.2 Stratejik Yönetim Yaklaşımları.....	119
4.2.1 Strateji Geliştirmede Kullanılan Yaklaşımlar.....	120
4.2.1.1 Bütünleşmiş Planlama Yaklaşımı.....	120

4.2.1.2 Uyumlaştırıcı Araştırma Yaklaşımı.....	121
4.2.1.3 Sezgi Yaklaşımı.....	121
4.2.1.4 Stratejik Faktörleri Belirleme Yaklaşımı.....	121
4.2.1.5 Uygun Faaliyet Alanı Seçme Yaklaşımı.....	121
4.2.1.6 Taklit Yaklaşımı.....	122
4.2.2 Stratejik Yönetimde Üç Paradigma	122
4.2.2.1 Rasyonalist Okul.....	122
4.2.2.2 Evrimci Okul.....	123
4.2.2.3 Süreç Okulu.....	123
4.2.3 Henry Mintzberg ve Stratejik Düşünce Okulları.....	123
4.2.3.1 Kural Koyucu Okullar.....	124
4.2.3.2 Tanımlayıcı Okullar.....	124
4.2.3.3 Bütünleştirici Okul.....	125
4.2.4 1990'lı Yıllar ve Sonrası Stratejik Yönetim Düşüncesi.....	125
4.2.4.1 Örgütsel Mimari.....	125
4.2.4.1.1 Toplam Kalite Yönetimi.....	126
4.2.4.1.1.1 Toplam Kalite Yönetiminin Tanımı ve Önemi.....	126
4.2.4.1.1.2 Toplam Kalite Yönetiminin Gelişimi.....	127
4.2.4.1.1.3 Toplam Kalite Yönetiminin Özellikleri.....	130
4.2.4.1.1.4 Toplam Kalite Yönetiminin Temel Prensipleri.....	131
4.2.4.1.2 Stratejik Toplam Kalite Yönetimi.....	131
4.2.4.1.3 Peter M. Senge ve Öğrenen Örgütler.....	133
4.2.4.2 Peter F. Drucker ve “Gelecek için Yönetim”	135
4.2.4.3 Hamel-Prahalat ve “Gelecek için Rekabet”	139
4.2.4.3.1 Geleceği Aramak.....	140
4.2.4.3.2 Gelecek İçin Harekete Geçmek.....	141
4.2.4.3.3 Geleceğe En Önde Ulaşmak.....	142

5. İŞLETMELERDE STRATEJİK YÖNETİM FAALİYETLERİNİ DEĞERLENDİRME ÇALIŞMALARI

5.1 İş Yaşamında Stratejik Yönetim Sürecinin Önemi ve Gereği.....	144
5.2 Değerlendirme Çalışmaları.....	146
5.2.1 Türkiye’de 100 Büyük İşletmeye Uygulanan Anket Çalışması.....	146
5.2.2 Saray Şirket Grubu Strateji Çalışması.....	149
5.2.3 Hartmarx Şirketi Strateji Çalışması.....	151
5.2.4 Trend Mobilya Anonim Şirketi Strateji Çalışması.....	153
5.2.5 Novartis Şirketi Strateji Çalışması.....	156
5.2.6 Goldaş Kuyumculuk Strateji Çalışması.....	157

6. SONUÇ..... 159

KAYNAKÇA..... 162

ÖZGEÇMİŞ..... 171

TABLO LİSTESİ

Sayfa No.

Tablo 1 : Vizyon ve Misyona Ait Bazı Önemli Özellikler.....	17
Tablo 2 : Stratejilerin Sınıflandırılması.....	31
Tablo 3 : Stratejik Yönetim ve Fonksiyonel Yönetim Arasındaki Farklar.....	46
Tablo 4 : Strateji Gereksinimi.....	51
Tablo 5 : Stratejik Yönetimin Yararları ve Sınırları.....	53
Tablo 6 : Stratejik Yönetim Düşüncesinin Bilimsel Evreleri ve Dönemler Arası Geçiş Farklılıkları.....	59
Tablo 7 : Stratejik Yönetimin Tarihi Gelişimi.....	65
Tablo 8 : SWOT Analizi: İşletmeler İçin Güçlü, Zayıf Yönler ile Fırsat ve Tehditlerin Değerlendirilmesi.....	85
Tablo 9 : Toplam Kalite Yönetimi ve Stratejik Toplam Kalite Yönetiminin Karşılaştırılması.....	133

ŞEKİL LİSTESİ

	Sayfa No.
Şekil 1 : Kavramlar Arası İlişkiler.....	38
Şekil 2 : Dış Çevre Analizi.....	74
Şekil 3 : Stratejik Yönetimin Süreci ve Safhaları.....	78
Şekil 4 : SWOT Analizinin Yapısı.....	84

KISALTMALAR

<i>ABD</i>	Amerika Birleşik Devletleri
<i>Ar-Ge</i>	Araştırma-Geliştirme
<i>DPT</i>	Devlet Planlama Teşkilatı
<i>E.T.</i>	Erişim Tarihi
<i>İ.İ.B.F.</i>	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
<i>SWOT</i>	Strengt Weakness Opportunity Threat (İç ve Dış Durum Analizi İçeren Bir Yönetim Tekniği)
<i>STKY</i>	Stratejik Toplam Kalite Yönetimi
<i>SİB</i>	Stratejik İşletme Birimi
<i>TKY</i>	Toplam Kalite Yönetimi
<i>TUGİAD</i>	Türkiye Genç İş Adamları Derneği
<i>age.</i>	Adı geçen eser
<i>s.</i>	sayfa
<i>vb.</i>	ve benzeri
<i>yy.</i>	yüzyıl

1. GİRİŞ

2000’li yıllarda iş dünyasında değişim ve değişimi şekillendiren öncü stratejiler rekabette üstünlük sağlamanın temel koşulları haline gelmektedir.

Bilginin sınır tanımayan doğru kullanımının tek geçer yol haline geldiği yeni global ekonomik dünya düzeninde, işletmeler açısından sürdürülebilir üstünlük için sürekli olarak yeni yönetsel yöntem ve stratejik yönetim yaklaşımlarının geliştiği gözlenmektedir. Bu çerçevede bilgi ekonomisinde ve sanayi ötesi ekonomik düzende işletmecilik çok çeşitli kavramları birleştiren, stratejik kararlar verebilen dinamik bir alan haline gelmektedir.

Yakın zamana kadar geçerli olan geleneksel yönetim ve organizasyon yaklaşımları değişimle gelen yeni beklentileri karşılamakta yetersiz kalmaya başlamıştır.

Yönetim bilimsel ve uygulamalı bir disiplin olarak yüzyılda geçirdiği evrimin çok daha derin ve köktenci olanını 1980’lerden bu yana geçirmektedir. Her şeyin yeniden tanımlandığı yeni global dünya düzeninde, yönetimin tanımı ve rolü radikal şekilde değişmektedir. Günümüzde yönetim, değişim ve strateji yönetimi haline gelmekte ve stratejik kararlar vermek ön plana çıkmaktadır.

Günümüz dünyasında, teknoloji ve bilgi çağındaki hızlı değişimler iş dünyasındaki klasik rekabet varsayımlarının birçoğunun geçerliliğini yitirmesini sağlamıştır. İşletmelerin başarı ve rekabet güçlerini artırmak için yalnız yeni teknolojilerden yararlanmaları yeterli değildir. Aynı zamanda ekonomilerinde, düzgün dağılım, rekabet gücü ve tüketiciye ulaşım safhaları da güçlü kılınmalıdır.

İşletmelerin bütün çabaları rekabette üstünlük sağlama stratejileri kurmaya yöneliktir. Hayal gücü, 21. y.y.’da işletmelerin en çok ihtiyaç duyduğu nitelik haline gelmektedir. Bu çerçevede işletmelerin öncelikli amacı, fark yaratacak stratejiler belirleyerek geleceğe önde varmaktır.

İşletmelerin iş hayatında daha güçlü, geliştirmeye yönelik ve rekabet edebilmelerine olanak sağlayacak bir yapıya kavuşabilmeleri için değişik stratejik yöntemlerden faydalanılarak bunlar uygulamaya geçirilmelidir. Bu düşünceyle, işletmeyle çevresi arasındaki ilişkilerin düzenlenmesini öngören “Stratejik Yönetim Yaklaşımı”, işletmelerin iç dünyasında rekabetçi konumlarını güçlendirmeye katkı sağlayacak bir uygulama olarak düşünülebilir.

Stratejik yönetim kavramı, işletme organizasyonlarının yönetiminde 1980’li yıllarda ön plana çıkmıştır. Üretim artışıyla pazardaki gelişmeler, rekabeti yoğunlaştırmaya başlamıştır. Rekabetin giderek artan baskısı, işletmeleri yatırım ve pazar konusunda stratejik hedefler belirlemeye yöneltmiştir. İşletmeleri hedefler belirlemeye yönelten stratejik yönetim yaklaşımları, çalışmanın ana konusudur.

Etkili yönetimin temelinde, örgütün kararlara katılımının sağlanması kadar, uzun dönemli stratejik güce sahip olmak da yatar. Bu bağlamda, stratejik kararların uygulamaya konması, ülke için olduğu kadar kuruluşlar için de önemlidir. Mükemmel bir yapı ile mükemmellik ölçütleri, yönetim açısından gelecekte aranacak öğeler arasında yer almaktadır. Günümüzde katılımcılık ilkeleri stratejik yönetim biçimleri önem ve ağırlık kazanmaktadır.

Kesimler, kurumlar veya firmalar zaman zaman yetersizlik ve zayıflık içinde bulunabilirler. Bu yetersizliklerin giderilmesi için tüm birimlerin optimal bir çalışma içinde bulunması gerekir. Faaliyetlerin uygun koşullarda sürdürülmesi, ancak uygun stratejiler saptanması ve uygulanmasıyla mümkündür. Düzenli stratejilerde amaç, “daha iyi ve daha çok” iken, geliştirici stratejilerde amaç “yararlı, yeni ve gerekli değişik” olana yönelebilmektir. Bu bakımdan, bir kurumun varlık nedeni yönündeki stratejik planlama, yöneticiler için yol gösterici değere sahiptir. Zira belirlenen stratejiler; bir yandan yönetim mantığı ile bağdaşır olacak, diğer yandan yöneticinin yaratıcılık ve uygulayıcılık yetenekleriyle yakından ilişkili olacak, bir diğer yandan da onlardan, geçici ve durumsal niteliği nedeniyle daima uyarlayıcı değişiklikler beklenebilmektedir.

Çalışmanın birinci bölümünde; konuya giriş yapılarak stratejik yönetimin işletmeler için önemi vurgulanmaya çalışılmaktadır. İkinci bölümde; stratejik yönetimi

yakından ilgilendiren vizyon, misyon, politika, taktik gibi günlük hayatta sıklıkla kullanılan ve genellikle karıştırılıp birbirinin yerine kullanılan kavramların üzerinde durulmaktadır. Kavramlarla ilgili değişik yazarların farklı tanımları, açıklamaları, kavramlara bakış açıları gözden geçirilerek yazarların tanımları arasındaki ortak nokta tespit edilmeye çalışılmaktadır.

Üçüncü bölümde; Stratejik yönetimle ilgili tanımlar tartışılıp, stratejik yönetimin ortaya çıkışı, gelişmesi, seviyeleri, temel öğeleri, süreç ve safhaları, stratejik yönetim araçları, işletmeye sağladığı faydalar genişçe izah edilerek işletme içindeki yeri önemi ve gerekliliği belirtilecek ve işletmelerin gelecekte ayakta kalmak için verdikleri mücadelenin stratejik yönetimi kendi yönetimleri içinde uyguladıkları zaman başarılı olacakları vurgulanmaya çalışılmaktadır.

Dördüncü bölümde; alternatif işletme stratejileri incelenip, işletmenin hangi koşulda ne tür bir strateji uygulaması gerektiği belirtilip stratejik yönetim yaklaşımları üzerinde durularak, bu yaklaşımların tarihsel gelişimi, hangi düşünce okulları tarafından ne tür yaklaşımlar ortaya atıldığı ve bu yaklaşımların gelişimi incelenmektedir.

Çalışmanın son bölümünde ise stratejik yönetimin önemi üzerinde değerlendirmeler yapılarak; örnek olay ve stratejik yönetim üzerine yapılan çalışmalarla konu anlatılmaya çalışılmaktadır.

2. STRATEJİK YÖNETİMLE İLGİLİ TERİM VE KAVRAMLAR

Son yıllarda işletmecilik literatüründe ve özellikle yönetim ve karar teorilerinde strateji kavramı oldukça önemli bir yere sahip olmaya başlamıştır. Stratejik yönetimin, işletmenin yaşamını sürdürebilmesi ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmesine yönelik uzun döneme odaklanmış belirgin bir yönetim faaliyeti olduğu açıktır. Stratejik yönetimin asıl amacı; stratejiler oluşturmak, bunları uygulamak ve sonuçları denetlemektir. Globalleşme sürecinde bu kavramın kapladığı alan oldukça geniş ve önemlidir ve önemli olmaya gelecekte de devam edecektir. Stratejik yönetim, organizasyonların problemlerinin en iyi şekilde belirlenmesi ve çözülmesi aşamalarında pek çok temel kavram barındırır. Bu bölümde stratejik yönetimle ilgili kavramlardan; amaç ve hedefler, vizyon, misyon, yönetim, planlama, politika, taktik, yöntem, program ve bütçe ile strateji üzerinde durularak; vizyon ile misyonun karşılaştırılması ve strateji ile bu kavramlar arasındaki ilişkiler incelenecektir.

2.1 AMAÇLAR VE HEDEFLER

2.1.1 Amaçlar

Amaçlar, işletmenin erişmeye çalıştığı uzun dönemli genel sonuçlar olarak tanımlanabilir. Bir işletmenin gelecekte ulaşmayı düşündüğü durumu ifade eder. Amaç belirleme, stratejik yönetim sürecinin başlangıcından önce gelen bir aşamadır. Amaçlar, işletme kaynaklarının gelecekte ulaşılacak istenen durumu gerçekleştirmek üzere düzenlenmesine, yani strateji oluşumuna temel teşkil eder. Strateji ve misyon, amaçların gerçekleştirilmesinde birer araç konumundadırlar¹.

Amaçlar bir bütün olarak kurumun stratejik yönünü belirler. Buna bağlı olarak program ve faaliyetler arasında birleştirici bir rol oynarlar. Özel vurgu gerektiren öncelik derecesi yüksek ya da acil sorunlar da amaçlar içinde yer alır.

¹ Erol Eren, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 7. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım, 2005, s.15-16.

2.1.1.1 Amaçların Oluşturulması İçin Gereken Başlıca İlkeler

İşletmelerde tepe yönetimi tarafından belirlenmiş amaçların, herkes tarafından benimsenebilmesi ve başarıyla gerçekleştirilebilmesi için belirli ölçülere göre ve dengeler gözetilerek oluşturulması önemlidir. Yol gösterici ve gerçekçi amaçların oluşturulması için gereken başlıca ilkeler şunlardır²:

- a. Amaçlar açık ve anlaşılır olmalıdır.
- b. Amaçlar gerçekçi ve çekici düzeyde olmalıdır.
- c. Amaçlar esnek olmalıdır.
- ç. Amaçlar ölçülebilir olmalıdır.
- d. Kısa ve uzun dönemde erişilecek amaçlar birbirinden ayrılmalıdır.
- e. Amaçlar uygulayıcılar tarafından benimsenmelidir.
- f. Amaçlar çalışanları motive edici olmalıdır.
- g. Amaçlar her düzeyde birbiriyle uyumlu olmalıdır.

2.1.2 Hedefler

Hedefler, amaçlara erişmek için gerekli olan kısa dönemli aşamalıdır. Hedeflerin bir özelliği, daha açık ve ölçülebilir olmalarıdır³.

Stratejik amaçların aksine hedefler, sayısal olarak ifade edilirler ve daha kısa vadeyi kapsarlar. Bir stratejik amacı gerçekleştirmeye yönelik olarak birden fazla hedef belirlenebilir.

Hedefler, stratejik amaçların tanımlanmış bir zaman dilimi içinde nitelik ve nicelik olarak ifadesidir. Bu nedenle hedefler, ulaşılması öngörülen çıktılara dönük

² S.C.Certo ve J.P.Peter, **Strategic Management, Concept and Applications Second Application**, McGraw Hill New York, 1993, s.77-79.

³ Şafak Ertan Çomaklı, Kenan Mehmet Ekici ve Tarık Zeki Şahin, **Geleceği Planlamada Stratejik Yönetim**, 1. Baskı, Ankara: İlksan Matbaası, 2007, s.15.

ölçülebilir “alt amaçlar”dır. Hedeflerin miktar, maliyet, kalite ve zaman cinsinden ifade edilebilir olması gerekmektedir.

Hedefler⁴;

1. Yeterince açık ve anlaşılabilir ayrıntıda olmalıdır.
2. Ölçülebilir olmalıdır.
3. İddialı olmalı fakat imkânsız olmamalıdır.
4. Sonuca odaklanmış olmalıdır.
5. Zaman çerçevesi belli olmalıdır.

2.2 VİZYON

Vizyon (öngörü, öngörüş, ufuk); örgütün gelecekte ulaşmak istediği noktayı belirlemede ışık tutan ideali, paylaşılan zihinsel imajı, resmi ve düşüncesidir. Vizyon bir gelecek duygusudur. Bugünün olanaklarını aşan, hayal edilen bir olasılık, bugünü yarına bağlayan entelektüel bir köprü, geçmişî haklı çıkarmak için değil, geleceğe bakmak için oluşturulan bir temeldir. Vizyon; olumlu davranış, büyüme ve dönüşüm konularında liderlere yardımcıdır⁵.

Vizyon, bir organizasyonun gelecekte içinde bulunması istenen durumdur. Tipik bir vizyon, organizasyonun nihai hedefini tanımlar. Vizyonun gerçekleştirilmesi beş, hatta on yıllık bir süreçte mümkün olabilir⁶.

Vizyon ne bir tahmindir, ne de şu anda görülen bir düştür. Vizyon, gelecek için bir tutum ve işletmenin görünüşünün/durumunun gelecekte nasıl olacağı ile ilgili somut bir fikirdir. Bu bağlamda vizyon, gelecekte işletmenin müşteriler için nasıl değer yaratacağı, kendini diğer işletmelerden nasıl farklılaştıracağı, endüstri ve sektörde nasıl

⁴ Sinan Güner, “Stratejik Yönetim Anlayışı ve Kamu Yönetimi”, **Türk İdare Dergisi**, s.70-71.

⁵ Berrak Çelik, **Vizyon Oluşturması ve Korunması**, İstanbul: Evrim Yayınevi, 1997, s.55.

⁶ Joel E.Ross, **Total Quality Management: Text, Cases and Readings**, 3.Baskı., St. Lucie Press, Florida, 1999, s.48.

rekabet edeceği, gelecekteki konumunun ne olacağı konularında bilgi verici bir özelliğe sahiptir⁷. Vizyonlar gelecekte olabilecek ya da oluşturulabilecek bir durumun, düşünceyle şimdi yaratılmasıdır⁸.

Vizyonun iyi bir yol gösterici olabilmesi için, geleceği, insanların kolayca kavrayıp anlayabileceği biçimde tanımlaması gerekir. Başarı kavramını içermeli, insanların anlayıp kendi durumlarına uyarlayabilecekleri kadar basit olmalıdır. Ölçülebilir olması şart değildir, ama ona ulaşmanın ne anlama geldiğini insanlara anlatacak şekilde dile getirilmelidir⁹.

Vizyon, örgüt üyelerinin inanç ve bağlılığını etkileyen olayları, konuları ve gelecekle ilgili durumları yaratabilme, bunlara ilişkin yaklaşımları geliştirme ve iletme kapasitesi olarak da düşünülebilir.

Vizyon, bir yöneticinin geçmişte ve şimdi düşünülmemiş ya da başaramamış olan ancak gelecekte başarılmasını düşündüğü, yapılması gerekenlerle ilgili açıkça ifade edilen, o kişinin kendisine özgü düşünceleridir¹⁰.

Vizyon, liderlerin günlük konuların ötesine geçmelerini ve geleceğe dönük çalışabilecekleri bir çerçeve çizmelerini sağlar. Bir lider, vizyonu ve değerleri, insanları harekete geçirmek, değişimi ve büyümeyi kolaylaştırmak, kuruluşu için bir gelecek yaratmak amacıyla kullanır. Vizyon, kuruluşun dönüşüm sürecinde atılacak ilk adımdır¹¹. Paylaşılan vizyon, şirkete ait olma duygusu yaratır, amaçların sürekliliğini sağlar, bir başarı ölçüsü içerir, günlük sorunların ötesine geçmeyi sağlar, bugüne ve geleceğe anlam katar, liderlere ve çalışanlara harekete geçme gücü verir.

⁷ D.F.Abell, "The Future of Strategy is Leadership", **Journal of Business Research**, Cilt: 59, 2006, s.310-314.

⁸ Ullrich Sollman ve R.Heinze, **Vizyon Yönetimi**, (Çev: Veli Karagöz) İstanbul: Evrim Yayınevi, 1995, s.26.

⁹ Sedef Telen, "Vizyon ve Misyon Kavramları ile İşletmeler Üzerindeki Etkileri", **Yüksek Lisans Tezi**, 2003, s.1.

¹⁰ Eren, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, s.18-19.

¹¹ Çelik, s.56.

Stratejik yayılma süreci, müşteri odaklı bir vizyonla başlamalıdır. İşbirliğinin giderek daha hâkim olduğu bir aşamaya başarıyla geçmekte olan organizasyonların başarılarının sırrı, ortak bir stratejik vizyon geliştirmeleri ve yaşamsal etkinliklerini bunun üzerine kurmalarındır. Tüm organizasyonu yönlendiren bütünsel bir hedef konusunda hemfikir olduğu zaman, o hedefe ulaşmaya yönelik araçlar konusunda esnek olunması mümkün hale gelir¹².

Kısaca açıklamak gerekirse vizyonun nitelikleri aşağıdaki gibidir¹³:

1. Her yönetici ve lider için orijinaldir, yani kendilerine özgüdür ve farklıdır.
2. Gelecekte çevrede yapılması düşünülen tüm faaliyetlerin algılanması ve değerlendirilmesini gerektirir.
3. Her yöneticinin, kendi ekibi ve imkânlarıyla (araç-gereç, teknoloji vb.) neleri yapabileceğini, bunların miktarını, çeşitlerini yurt içi ve yurt dışı başka ülkelerde faaliyet yapma eğilimlerinin değerlendirilmesini ve açıklamasını gerektirir.
4. Vizyon, yönetici tarafından açıklanıp başkaları tarafından anlaşılıp paylaşıldıkça değer kazanır.
5. Vizyon, açıklanan kişiye özgü, kendi işlerinin veya başında bulunduğu ya da içinde çalıştığı kuruluşun geleceğine ilişkin faaliyetlere bakış açısıdır, strateji ve amaçlar için önemli kaynakları oluşturur.
6. Tepe yöneticisinin ve stratejistlerin vizyonları, kuruluşun amaçlarının şekillenmesine ve bu amaçları gerçekleştirmek için uygulanacak stratejilerinin oluşturulmasına katkıda bulunur.
7. Vizyon, yönetici ve stratejistlerin yaratıcılık, yenilikçilik, riski göze alma, katılımcı ve paylaşımcı olma nitelikleri hakkında bilgi verir ve örgüt kültürünün niteliğini ortaya koyar.

¹² Canan Çetin (Ed.), **Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemi**, 2. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım, 2001, s.33.

¹³ Eren, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, s.19.

Vizyon ifadesi tek başına ele alındığında birkaç sözden ibaret kalır. Bu tür bir ifadenin ilan edilmesi organizasyon üyelerinin geçmişte yapılanlardan farklı olarak neleri değiştirmeleri ya da eklemeleri gerektiğini onlara bildirmez. Vizyonun gerçekliğe dönüşebilmesi, ancak stratejik yayılma süreci ve stratejik planla mümkündür. Aksi halde vizyon ifadesi, organizasyonun neyi başarmak için uğraştığını hatırlatan bir söz olmanın ötesine gitmez. Vizyonun faaliyete geçirilmesi, eylemlerle mümkündür¹⁴.

2.2.1 Vizyon Oluşturmak

Vizyon;geleceğe ilişkin bir tasviri,idealleri ve öncelikleri ,örgütü neyin özel kıldığına dair duyguyu, onun varolma nedenini ortaya koyan bir dizi ilke ve değeri, örgütsel başarıyı belirlemeye yarayacak zorlayıcı ölçütleri içermektedir.Vizyon oluşturmak şu unsurlara bağlıdır¹⁵:

a. Üst Yönetimin İnancı: Vizyon, kuruluşun stratejik planı ile uyum içinde olmalı ve piyasa koşulları tarafından yönlendirilmelidir. Şirket vizyonu, “Büyüdüğümüz zaman ne olmak istiyoruz?” sorusunun yanıtı olmalıdır. Vizyon, yukarıdan aşağıya dayatılan bir kavram olmamalıdır.

b. Yönetimin Tam Olarak Katılımı: Sizin katılmadığınız bir sürece, çalışanlarınızın gönülden katılmasını asla ve asla beklemeyin.

c. İnsanların Katılımı: “Biz” ve “onlar”ın söz konusu olduğu günler geride kaldı. Bir şirkette çalışan herkes en az yöneticiler kadar önemli. Onları dinlemeniz gerekir. İnsanların katılımını sağlamak için onları dinlemek önemli bir adımdır.

ç. Bireyin Katılımı: Hepimiz bir gruba ait olmayı ve grup halinde çalışmayı istesek de, birey olarak da var olmak için aynı derecede güçlü bir istek duyarız. Çalışanları yetkilendirme konusunda hazırlanan her programda, bireysel tatmin unsuruna yer verilmelidir.

¹⁴ Çetin, s.34.

¹⁵ Telen, s.4-5.

d. Sürekli Gelişme Ekipleri: Ekipleri oluşturan insanların destekleyici çabaları olmazsa, süreç yalnızca bir yönetim programı olarak kalacaktır¹⁶.

İnsanların şirket vizyonunun bilincine varmasını sağlamada etkili bir yol, onları hem şirketin hem de kendilerinin misyonunu açıklayan bildiriler oluşturma sürecine katmaktır. Vizyonun yaratılmasına katkıda bulunduklarını bilmek, çalışanları motive eder.

Bir vizyonun oluşturulması esnasında yaygın olarak yapılan hatalar şunlardır¹⁷:

a. Hisse sahiplerinin müşteri gibi ele alınarak vizyonun özellikle onlara odaklanan şekilde düzenlenmesi,

b. Stratejik planın yazılmasının ardından daha fazla iş yapılmadan yürütülebileceğinin düşünülmesi,

c. Vizyonun müşterilere, çalışanlara, tedarikçilere ve diğer iç ve dış müşterilere yarar sağlayacağını açıklanamaması,

ç. Gerçekleştirilmesi son derece kolay ya da son derece zor bir vizyon yaratılması,

d. Global ekonomide gerçekleşen hızlı değişimlerin gelecek 3-5 yıllık döneme olan etkilerinin düşünülmemesi,

e. Vizyonun yaratılmasına her kademedeki kilit çalışanların dahil edilmemesi,

f. Rakiplerle kıyaslama yapılamaması ya da geleceğe dönük ihtiyaçlar, organizasyon içi yeterlilikler ve dış trendlere ilişkin mevcut bilgi kaynaklarının tümünün dikkate alınmaması.

¹⁶ Çelik, s.68.

¹⁷ Ashok Rao ve diğerleri, **Total Quality Management: A Cross Functional Perspective**, New York: John Wiley and Sons, 1996, s.430-432.

2.2.2. Vizyon Geliştirilmesi

Vizyon geliştirmeye ilişkin olarak iki aşama belirlenmiştir. Bunlardan birincisi kişisel, ikincisi ise örgütsel vizyon oluşturmaktır. Vizyon, bireyden örgüte yönelip genişleyerek zenginleşen, iç tutarlılığı sınavı sağlayarak bütünleşen bu iki aşamanın sonucunda geliştirilmektedir. Bu iki aşamaya aşağıda kısaca değinilmiştir:

1. Kişisel Vizyon: Kişisel vizyon oluşturma'nın birinci adımı, kendi kendini değerlendirmek; ikincisi, toplumda, örgütte gerçekleştirmek istenilenlerin açık ve anlaşılır biçimde tanımlanması, üçüncüsü ise, neyin kanıtlanmaya çalışıldığının ortaya konmasıdır. Bu süreçte liderin;

- a. Kendine ilişkin algılarını,
- b. Toplumunda, örgütünde gerçekleştirmeyi istediği en önemli şeyleri,
- c. Bir lider olarak kanıtlamak istediklerini tanımlaması beklenir¹⁸.

2. Liderin Neyi Tanıtmak İsteddiğini Tanımlaması: Kişisel vizyon oluşturma'nın son adımıdır. Bu noktada liderin, kendi kendine, bir lider olarak gerçekte neyi başarmak, neyi kanıtlamak istediğini sorması bir bakıma kendini bencillik boyutunda sorgulaması, kendisiyle yüzleşmesidir¹⁹.

2.3 MİSYON

Misyon, uzun dönemde işletmenin başarısını artırmanın ve stratejik yönetimin etkili olmasının başlangıç noktasını oluşturan en önemli kavramdır. Bununla birlikte, çoğu kere yanlış kullanılması ve farklı anlamları üzerine vurgu yapılması sebebiyle tartışmalara, doğru anlamda kullanılmış olsa bile resmî bir beyandan ibaret kalan uygulamalara konu olmaktadır.

Misyon, kelime anlamı itibariyle, bir kişi veya bir toplumun üstlendiği özel görev demektir. Misyon, işletmenin niçin var olduğunu ve ne yapmak istediğini

¹⁸ Çelik, s.69.

¹⁹ Turhan Atılğan, **Liderlik Koşulları ve Liderin Başarısı**, İstanbul: Dünya Gazetesi, 1990, s.132.

göstermektedir²⁰. Her işletme yazılı olsun veya olmasın bir felsefe veya misyona sahiptir. Misyon, herhangi bir örgütün varoluş nedenidir ve onun stratejik amaçlarını nasıl gerçekleştireceğini belirleyen çerçeveyi oluşturmaktadır. Misyon, işletmenin uzun dönemli vizyonunu, ne olmak istediği ve kimlere hizmet vermek istediğine ilişkin olarak tanımlamaktadır. Misyon, işletmenin kendisini tanımlaması ile ilgilidir. İşletmenin faaliyette bulunduğu pazar, hizmetleri, fonksiyonları veya faaliyetleri bu tanımlamanın temel unsurlarını oluşturmaktadır. Tanımlanmış bir misyona sahip olan bir işletmede, çalışanlar ne için, nasıl ve ne şekilde çalışacaklarını daha iyi kavrayacaklardır. Bu da onların gelecekte yapacakları işlerde daha başarılı olmalarını sağlayacaktır²¹.

Misyon, bir işletmenin varlığının temel amacını tanımlar. Bir misyonun en önemli fonksiyonu, işletmedeki tüm çalışanlara ortak bir istikamet vermesidir²². “İşletme kurulduktan on beş veya yirmi yıl sonra, geçmişe bakıldığında, üyelerin en fazla doyum aldıkları değer ya da değerler neler?” türündeki sorulara verilecek cevap, duyulacak veya gurur kaynağı olacak değerler örgütün misyonunu oluşturur. Bir işletmenin misyonunun tanımlanması, gelecekte toplumda olmak istediği “yer”in de tanımlanmasıdır. Başka bir deyişle, misyonun tanımlanması, işletmenin “iş”inin de tanımlanmasıdır. İşletmenin misyonu, işletmenin toplumdaki “imajı”, “dünya görüşü” ve “faaliyet alanları”nın da tanımlanmasıdır. Misyon tanımları, işletmenin tepe yöneticisinin geleceğe yönelik görüşlerinden kaynaklanır, işletmenin misyonunun tanımlanmasını olumlu kılar. Dolayısıyla, işletmenin misyonunun tanımlanması, strateji belirleme sürecinin de başlangıcını oluşturur²³.

²⁰ D.Mehmet Doğan, **Büyük Türkçe Sözlük**, Ankara: Birlik Yayınları, 1982, s.700.

²¹ Selen Doğan, “İşletmelerde Vizyon ve Misyon Bildirisi Geliştirme ve Önemi”, **8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, Erciyes Üniversitesi, Nevşehir, 25-27 Mayıs 2000, s. 188.

²² James H.Donnelly, James M.Gibson and John M.Ivancevich, **Fundamentals of Management**, 5. Edition, Texas: Business Pub. Inc., 1983, s.383-384.

²³ D.F.Harvey ve D.R.Brown, **An Experiential Approach to Organization Development**, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1976, s. 30-32.

Peters ve Waterman, ünlü kitaplarında bir işletmedeki misyon tanımlamasının temelinde yer alan inançları aşağıdaki gibi sıralamıştır²⁴:

1. En iyi olduğuna inanmak,
2. İşin küçük ayrıntılarının önemine inanmak,
3. İnsanların birey olarak önemlerine inanmak,
4. Üstün kalite ve hizmete inanmak,
5. Çalışanların çoğunun yenilikçi olmaları gerektiğine ve başarıyı desteklemeye inanmak,
6. İletişimi artırmak için şekilcilikten kaçınmaya inanmak,
7. Ekonomik büyüme ve kârların önemine inanmak.

Örgütün misyonu, “paylaşılan değerler” veya “ortak amaçlar” demektir. Herhangi bir örgütün hayatını devam ettirebilmesi ve başarılı olabilmesi için tüm politika ve faaliyetlerini içeren bir dizi sağlam inancın olması gerekir. Ayrıca bu inançlara sıkı sıkıya bağlı kalınmalıdır. Bu sebeple, eğer bir örgüt değişen bir dünya ile başa çıkabilmek istiyorsa, bu inançlar dışında her şeyi değiştirmeye hazır olmalıdır. Daha öz bir deyişle, bir örgütün başarısında teknolojik veya ekonomik kaynaklar, örgüt yapısı veya yenilikçilerden daha çok, temel felsefeler, ruh ve dürtüler rol oynamaktadır²⁵.

Örgüt misyonunun ikinci fonksiyonu ise, işletmeyi benzer işletmelerden ayırt eden bir muhteva kazandırmasıdır²⁶. Misyon, her işletmede “işletmemiz nedir?” ve “işletmemiz ne olmalıdır?” sorularını cevaplamaya zorlar. Bu sorular basit gibi görünmesine rağmen, amaç ve misyonun açıklıkla tanımlanması, işletme için anlamlı hedefler belirlenmesinde önemli bir şarttır.

²⁴ Thomas J.Peters ve Robert H.Waterman, **Yönetme ve Yükseltme Sanatı: Mükemmeli Arayış**, (Çev: Selami Sargut) İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi, 1987, s. 285.

²⁵ Eren, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, s.20.

²⁶ Donelly, Gibson ve Ivancevich, s. 108-109.

Bir örgütün misyona sahip olmasının birçok önemli işlevi vardır²⁷:

1. Bütün yönetici ve personelin benzer amacın gerçekleştirilmesi için bir arada olmasını sağlar.
2. Tüm örgütsel güçleri bir araya toplar, motivasyonu sağlar.
3. Örgütün akılcı kaynaklar bulmasına yardımcı olur, strateji belirlenerek bunların tahsisine yardımcı olur.
4. Örgütün sorumluluğuna ve yöneticilerin iş sorumluluğunu anlamasına yardımcı olur.
5. Örgütsel amaçların ve stratejilerin belirlenmesini kolaylaştırır.

Yukarıdaki açıklamalar göstermektedir ki, misyon, stratejinin temelidir. Stratejinin daha somut hale gelmesine katkıda bulunur ve uygulamaya yaklaştırır.

Sümerbank'ın 1933 yılı misyonunu genel müdürü, “ekonomik ve sosyal hayatı geliştirmek için sanayide devletin öncülüğünde istihdam yaratılması” olarak tanımlamıştır²⁸. Bu “geniş kapsamlı misyon” Sümerbank'ın faaliyetlerini, çok çeşitli mamul ve hizmet üretimini, farklı piyasalara hitap etme özelliği ve çeşitli teknolojiler kullanımını içeren bir faaliyetler dizisi içerisinde tanımlamaktadır. Geniş kapsamlı misyonların bir sakıncası, işletmenin vurgulamak istediği alanların belirlenememesi ve müşterileri ile çalışanları arasında kargaşa yaratabilmesidir.

“Dar kapsamlı bir misyon” ise, işletmenin faaliyetlerini, üretilen mamul ve hizmetler, kullanılan teknolojiler ve hitap edilen piyasalar açısından kısıtlar. Son yönetim değişikliklerinden önce Cumhuriyet gazetesinin misyonu, “gazetecilik, habercilik yapmak” olarak tanımlanmaktaydı. Dar kapsamlı misyonların sakıncası ise,

²⁷ A.-S. Young, “Creating a Senos of Mission”, **Long Range Planning**, Cilt: 24, Ağustos 1991, s.10-14.

²⁸ Özerdim, **Cumhuriyet**, 25.08.1990.

işletmenin faaliyet alanlarını gereğinden fazla kısıtlayarak gelecekteki gelişme olanaklarını sınırlamalarıdır²⁹.

2.3.1 Misyon İfadesi

Bir işletmenin önemli ve ortak bir duyguyla gerçekleştirmeye çalıştığı amacını ve o örgütün inançlarını ifade eden bir tanım veya evraktır. Bir misyonun ifadesi dört önemli öğeyi içermelidir³⁰:

1. Amaç: İşletmenin var oluş nedeni veya örgüt amacının özel bir şeklidir. Daha çok soyut bir nitelik taşır ve bütün çalışmaların ortak bir değeri olarak ortaya çıkar.

2. Strateji: İşletmenin istikametine ve rekabete yönelik kararını içerir.

3. Değerler: Şirket çalışanlarının inandığı hususlar, önem verdiği ilkeler ve önceliklerini içerir.

4. Davranış Standartları: Rekabeti ve değer sistemini destekleyen politikalar ve davranış biçimleridir.

2.3.1.1 Çeşitli Misyon İfadeleri

Burada, bazı kurum ve işletmelerin misyonlarından örnekler sunacağız³¹:

* *Marmara Üniversitesi Mahalli İdareler Programının Misyonu:* Sürekli değişen ve gelişen öğrenme çerçevesi içinde öğrencilerin tek tek kendi potansiyellerine ulaşmalarını sağlayarak ve toplumsal birikim ve değerlerimizle dünyadaki gelişmeleri göz önüne alarak, toplumumuzun yerel yönetim düşüncesi ve uygulamaları ile ilgili sorunlarını çözecek uzmanlar yetiştirmektir.

²⁹ Esin Ergin, **İşletme Politikası**, İstanbul: Der Yayınları, 1992.

³⁰ Richard Koch, **A'dan Z'ye İşletme ve Finans: Araç, Terim ve Teknikler İçin Tanımlayıcı Rehber**, İstanbul: Dünya Yayıncılık, 1997, s.242.

³¹ Ramazan Kurtoğlu, **Vizyon, Misyon, Amaç, Strateji, Politika, Taktik, Program ve Bütçe Kavramları**, Kayseri: 2002, s.3.

* **Seranit Seramik Sanayii A.Ş.'nin Misyonu:** Seranitin misyonu, sürekli geliştirilen ve rakip mamullerden farklılaştırılan üstün kaliteli granitler vasıtasıyla, mimar ve müteahhitlerin teknik ve estetik sorunlarını çözmektir.

* **Enerji Üreten Bir Kamu Kuruluşunun Misyonu:** Misyonumuz, müşterilerimize güvenilir elektrik hizmeti, enerji bilgileri ve enerji tercihleri konusunda ihtiyaçlarını en iyi şekilde tatmin eden hizmetleri sunarak toplumumuzun başarısı için çalışmaktır.

2.3.2 Misyon Belirlenmesinin Faydaları

Misyon belirlenmesinin belli başlı faydaları şunlardır³²:

1. İşletme yönetiminin dikkatlerini insan kaynağına çevirir.
2. İşletme bölümleri arasında hedef ve amaç çatışmalarına engel olur.
3. Örgüt yapısı ve yönetim stilini geliştirir.

2.3.3 Vizyon ve Misyon Kavramları Arasındaki Farklılıklar

Anlamları en çok karıştırılan kavramlardan ikisi misyon ve vizyon kavramlarıdır. Gerçekte bu iki kavram birbirinden çok farklı anlamlar taşır³³. Bir işletmenin vizyonu ve misyonu aynı ya da benzer olabilmektedir. Ancak vizyon ve misyon tam anlamıyla benzer kavramlar değildir. Vizyon, gelecekte, şimdi varolan konumdan daha iyi bir konumu anlatırken; misyon, şu andaki durumu anlatmaktadır. Bir vizyon başarıldığında, yeni bir vizyon geliştirilmesine ihtiyaç vardır. Bir misyon ise uzun süreler aynı kalabilecektir. Vizyon, kuruluşlardaki insanları geleceğe yönlendirmekte tek başına yeterli olmamaktadır. İnsanların amacı ya da misyonu anlamaları gerekmektedir. Misyon, “varoluş nedenini açıklayan, amacı net bir şekilde ortaya koyan bir ifadedir” ve “Niçin?” sorusuna cevap vermektedir.

³² http://www.odevler.gencbilim.com/odevlerfckgw/gencbilim_isletme_537.zip (E.T.16.04.2006)

³³ Kurtoğlu, s. 3.

Vizyon, işletme amaçları ile çok yakından ilişkilidir. Misyon ise davranış biçimi ile ilgilidir. Vizyon, bir gelecek görüşünün yanında, işletmeyi ve onun faaliyette bulunmasını sağlayan kişilerin hislerini de ifade etmektedir. İşletmenin niçin var olduğu ve ne yapmayı tasarladığının en sade ifadesi ise “misyon”dur. “Misyona”nın insan tarafı ve dünyada misyonlar arasındaki farklılıklar “vizyon” olarak adlandırılacaktır. Öyle ise, vizyon olmadan misyon olmaz; misyon olmadan da gerçekleştirilmesi öngörülen hedefe yani vizyona ulaşamaz³⁴.

Misyon ve vizyon ifadelerinin temel özellikleri Tablo 1’de açıkça görülmektedir:

Tablo 1
Vizyon ve Misyona Ait Bazı Önemli Özellikler

Vizyon	Misyon
*İdealisttir; yürekten gelmesi, hissedilmesi gerekir. *Özgündür; örgüte aidiyeti belirgindir. *Ayırt edicidir; örgütün vizyonunu diğerlerinden ayırt edici özelliğe sahiptir. *Çekicidir; örgüt içinden olan ve olmayan kişilerin ilgisini çeker. *Kısa ve akılda kalıcıdır. *İlham verici ve iddialıdır. *Gelecekteki başarıları ve ideal olanı tanımlayıcıdır.	*Kısa, açık ve çarpıcı şekilde ifade edilir. *Hizmetin yerine getirilme süreci değil, hizmetin amacı tanımlanır. *Örgütün üretim ve hizmet alanı belirtilir. *Örgütün ürettiği mal ve hizmet tanımlanır. *Çalışanları motive edecek, mal ve hizmet üretirken sürekli göz önünde tutacakları ve gurur duyacakları anlamlı bir iddia ön plana çıkartılır.

Kaynak: Devlet Planlama Teşkilatı Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Kılavuzu, DPT, Ankara, 2003, s.21.

Yukarıdaki tabloda görülen özellikler ışığında vizyon ve misyon arasındaki temel farklılıkların ortaya konulması, konunun kavramsal çerçevesi açısından önemlidir. Bu iki kavram arasındaki temel farklılıklar şu şekilde ifade edilebilir³⁵:

³⁴ Selen Doğan, s.188.

³⁵ Tahir Akgeçici, **Stratejik Yönetim**, 1. Baskı, Ankara: Gazi Kitabevi, 2007, s.26-27

a. Vizyon, gelecekte, şimdi varolan konumdan daha iyi bir konumu anlatırken misyon daha çok şu andaki durumu anlatır.

b. Belirlenen işletme vizyonu başarıya ulaştığında yeni bir vizyon geliştirme ihtiyacı ortaya çıkacaktır. İşletmenin misyonu ise uzun süre değişmeden kalabilir.

c. Vizyon, çalışanları geleceğe yönlendirmede tek başına yeterli değildir. Çalışanların amacı ya da misyonu anlamaları gerekir. Bu bağlamda misyon, varoluş nedenini açıklamalı ve amacı net bir şekilde ortaya koyarak “Niçin?” sorusuna cevap vermelidir.

ç. Vizyon, bir gelecek öngörüsü olmasının yanı sıra işletme ve çalışanlarının duygularını da ifade etmektedir. İşletmenin varlık nedeninin ve yapılması planlanan faaliyetlerin en sade ifadesi ise misyondur.

2.4 YÖNETİM

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 kullanabilecek kararlar alma ve uygulama süreçlerinin toplamıdır³⁶. Geniş anlamda, kişilerin ortak çabasının belirli bir amaca yani mal, hizmet ve düşünce üretimine yöneltilmesidir. Yönetim olgusunda her zaman ortak bir çabaya, işbirliğine ve koordinasyona dayalı bir rasyonel etkinlik vardır³⁷.

Yönetim, en küçüğünden (aile, işletme gibi) en büyüğüne (devlet, uluslararası örgütler gibi) kadar tüm örgütlerde geçerli ve gerekli bir işlevdir. Yönetim, örgütlerin amaçlarına etkin ve verimli ulaşabilmeleri bakımından zorunlu bir işlevdir³⁸.

Yönetim toplumsal gereksinmelerin bir kesimini karşılamak üzere önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirecek görev ve rolleri yapmak için bir araya getirilen güçlerin eşgüdümü ve yönlendirilmesi süreci olarak ta tanımlanabilmektedir. Bu süreci

³⁶ Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon**, 6. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım, 2003, s.3.

³⁷ Doğan Canman, **Çağdaş Personel Yönetimi**, Ankara : TODAİE Yayınları, s.1.

³⁸ N. Tortop ve diğerleri, **İşletme Yönetimi**, Birinci cilt, İstanbul: Fakülteler Matbaası, 1993, s.20.

gerçekleştirmek için kurulan yönetim alt sistemleri, örgütün tüm yönetim işlerinden sorumludur. Yönetimin alt sistemleri; örgütte diğer alt sistemlerin, iş görenlerin, görevlerini yapmalarını güvenceye almak, örgüte yeni iş görenler almak, alt sistemleri eşgüdümlemek, örgütün dış değişmelere yanıt vermesini sağlamak, örgütsel kararları vermek gibi yönetsel görevler yapmaktadır.

Yönetim kavramının içinde, başta insanlar olmak üzere üretim faktörlerinin amaçlar doğrultusunda etkin ve verimli kullanımı söz konusudur. Yönetim sürecinin ortaya çıkması için yönetici mevkiinde bulunan ve üretim etmenleri konusunda karar veren kişinin emrinde mutlaka bir insanın bulunması gereklidir³⁹. Yönetim insan ve diğer kaynakları mümkün olan en iyi şekilde birleştirerek, örgütsel amaçlara etkin ve verimli ulaşma sürecidir. Diğer bir ifade ile yönetim; iş gücü, sermaye, teknik donanım vb. gibi örgütsel kaynakların, örgütsel amaçları gerçekleştirmek üzere etkin bir şekilde koordine edilmesidir⁴⁰.

Yönetim biliminin gelişimine tarihsel açıdan bakıldığında;

- a. Yapıya ağırlık veren geleneksel yaklaşımlar (1887-1927),
- b. İnsana ağırlık veren davranışçı yaklaşımlar (1909-1945),
- c. Örgütü bir sistem olarak ele alan sistem yaklaşımları (1946'dan günümüze kadar) görülür⁴¹.

Yönetim kavramının tanımını yaparken kullandığımız diğer bir yaklaşım da bu sürece yönetim fonksiyonları açısından bakmak şeklinde olacaktır. Bu açıdan bir tanım vermek gerekirse, yönetim, “planlama, örgütleme, liderlik ve kontrol fonksiyonları yardımıyla eldeki kaynakları etkin ve verimli bir biçimde kullanarak belirlenmiş amaçlarına ulaşma sürecidir” diye tanımlanabilir. Bu tanımda önemli olan, yönetim sürecinin, amaçlara ulaşmak için etkin ve verimli bir kaynak kullanım süreci olduğu, en

³⁹ Eren, **Yönetim ve Organizasyon**, s.3.

⁴⁰ D.Rachman ve diğerleri, **Business Today**, New York: McGraw-Hill Inc. 1993, s.154.

⁴¹ Nezahat Güçlü, “Stratejik Yönetim”, **Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt: 23, Sayı: 2 (2003), s.64.

çok bu kaynak kullanımının planlama, örgütleme, liderlik ve kontrol fonksiyonlarını yerine getirerek gerçekleştirilmesi gerektiğidir⁴².

2.4.1 Yönetimin İşlevleri

İşletme yönetiminde amaçların elde edilebilmesi için işletme kaynaklarının etkili ve verimli bir şekilde insanlar aracılığıyla kullanıldığı bilinmektedir. Arzulanan sonuçlara varabilmek için yönetimi gerçekleştirecek kişi veya gruplar, ellerindeki kaynakları ne zaman, nasıl, ne şekilde ve niçin kullanacaklardır? Burada cevap şudur: Önce amaçlar ve bu amaçlara ulaştıracak yollar ve araçlar analiz edilecek (planlama), sonra kaynaklar bir yapı ve düzen içinde gruplanacak ve düzenlenecek (organize etme), daha sonra insanlar kurulmuş düzen içinde harekete geçirilecek (yürütme) ve son olarak da işlerin, yöntemine, düzenine ve amaçlara uygun bir şekilde yapılıp yapılmadığı denetlenecektir (kontrol etme). İşte bu dört işlevi yönetimin işlevleri (fonksiyonları) olarak adlandırıyoruz. Her yönetim sürecinde bu dört unsurun az veya çok mutlaka olması gereklidir⁴³.

2.4.2 Yönetim Sürecinin Özellikleri

Yönetim sürecinin özellikleri kısaca şöyle sıralanabilir⁴⁴:

- a. Yönetim, amaçları gerçekleştirmeye yöneliktir.
- b. Yönetim, beşerî ve maddi kaynakları serbestçe kullanabilme yetkisini gerekli kılar.
- c. Yönetim, sosyal ve grupsal bir süreçtir.
- ç. Yönetim, beşerî ve maddi kaynaklar arasında optimum bir uyumu gerektirir.
- d. Yönetim, yönetici olan kimsenin bir otorite kurmasını zorunlu kılar.

⁴² Eren, **Yönetim ve Organizasyon**, s.4.

⁴³ Hayri Ülgen ve S.Kadri Mirze, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, 3. Baskı, İstanbul: Literatür Yayıncılık, Mart 2006, s.23.

⁴⁴ Eren, **Yönetim ve Organizasyon**, s.5-6.

e. Yönetim, yönetici ve yönetilenler arasında ahenk, uyum ve haberleşmeyi gerektirir.

f. Yönetim, her insanın bilgi, yetenek ve tecrübesi doğrultusunda en iyi yapacağı şeyleri yapmasını ve uzmanlaşmasını gerekli kılar.

g. Yönetim, zamanın ekonomik ve dikkatli şekilde kullanılmasını gerektirir.

h. Yönetim, rasyonel bir süreçtir.

2.5 PLANLAMA

Planlama, işletmenin amaçlarının tespiti ve bu amaçlara erişebilmek için gerekli yol ve araçların belirlenmesi olarak tanımlanmaktadır. Bilindiği gibi planlama bir süreçtir. Bu süreç içerisinde neyi, nasıl, nerede yapmamız gerektiğini bildiren, bunlara uygun şekilde yerine getirildiği takdirde arzu edilen sonuçlara veya amaçlara ulaşılacağını açıklayan, kabul ettiğimiz kararlar yollar ve araçlardır⁴⁵.

Planlama işletmeyi bir bütün olarak değerleyerek, en üst yönetim seviyelerinde sistematik olarak işletmenin ulaşmayı düşündüğü ana amaçlarının ürün-pazar yeteneklerinin ve bu amaçlara ulaşmak için işletme kaynaklarının elde edilmesi ve geliştirilmesine ilişkin yazılı değerlemelerdir. Stratejik planlama işletmede uzun dönem amaçların belirlenmesi ve bu amaçlara ulaşmak için gerekli planların hazırlanmasıdır.

Stratejik planlama kavramı genellikle kabul edilen haliyle basittir, ancak uygulaması için aynı söylenemez. İyi ve başarılı bir organizasyon kurabilmek planlamaya ve özellikle stratejik planlamaya bağlıdır. Stratejik planlama örgütler ve rekabet güçleri hakkında bilgi edinme, örgütün varlığını sürdürmesi ve gelişimini tamamlaması için iyi niyet edilen yönetim faaliyetlerinin süreci olması sebebiyle işletmenin rekabet üstünlüğü kazanmasına yardımcı olduğu kadar, ileriye isabetle görmeye tecrübe sahibi olmaya yardımcı olur. Stratejik planlama aynı zamanda işletme

⁴⁵ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, 6. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım, 1998, s.10.

yöneticilerini stratejik konular ve bu stratejik konuların çözümünde kullanılabilecek, yapılabilir alternatifler hakkında bilgilendirmeye yardım eden öğrenmeyi düzenler⁴⁶.

Stratejik planlama işletmenin hangi alanlarda ne şekilde faaliyet göstereceklerinin belirlenmesine yönelik uzun vadeli planlama olarak düşünülebilir. Geleceğe yönelik olarak düşünüldüğü için ileriye yönelik tahminlere dayanmaktadır. geleceğin nasıl olacağı konusunda yapılacak tahmin planlamanın önemli bir kısmını oluşturur. Gelecek hakkındaki belirsizlik ve risk ortamı tahmin yolu ile azaltılmaya çalışılır.

İşletmeleri stratejik planlamaya iten bir çok neden vardır. Bu nedenlerden önemlileri işletmenin büyüme ihtiyacı , rekabetin yaygınlaşması , teknolojilerin ve dış çevre koşullarının sürekli olarak değişmesi ve işletmelerin faaliyetlerinin sürekliliği sağlama amacıdır⁴⁷.

2.6 POLİTİKA

Politikayı, işletme ve örgütlerde, arzulanan amaçlara ulaşılabilmesi için belirlenen stratejilerin uygulanması sürecinde çalışanların vermesi gerekli olan kararlara ve yapılması gerekli faaliyetlere yol gösteren bir düşünce tarzı, rehber ve pusula olarak tanımlayabiliriz. Çalışanlar, bulundukları işletmede işlerin nasıl yapılacağını veya yapılması gerektiğini bu rehber aracılığıyla öğrenir ve kararlarını bu doğrultuda vererek işlerini yaparlar. Politika, yol gösteren bir bilgiler dizini olması nedeniyle genellikle tekrar edebilen, sık sık değişmeyen yönetim uygulamalarıyla ilgili olarak hazırlanır⁴⁸.

2.6.1 İşletme Politikasının Özellikleri

İşletme yönetiminde politika, “yöneticilere karar vermelerinde rehberlik eden bir ilke veya ilkeler dizisi”⁴⁹ anlamına gelir. Bu ilkeler, yöneticilere alacakları kararlarda

⁴⁶ İnan Özalp, Melih Topaloğlu ve Ali Akdemir, “İşletmelerde Stratejik Planlama”, **Eskişehir Anadolu Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt:VII, Sayı:2, Kasım 1989, s.49.

⁴⁷ Özalp, Topaloğlu ve Akdemir, s.54.

⁴⁸ Ülgen ve Mirze, s.35-36.

⁴⁹ Thomas Kempner, **A Handbook Of Management**, 3. Edition, Middlesex: Penguen Books, 1980, s. 62.

ve yapacakları faaliyetlerde yol gösterir, belirlenmiş amaçlara ulaşmak için genel bir plan oluşturur. Böylece politika belirlendiği zaman. Yöneticilere “x tipi bir durumla karşılaşıldığında A veya C şeklinde değil, B şeklinde davran” gibi bir tercih ortaya konulmuş olur.

Ancak “politika” ile herhangi bir durum karşısında uyulacak “kural” birbirine karıştırılmamalıdır. Kurallar, belirli bir durum karşısında nasıl hareket edileceğini kesin bir şekilde belirtir ve yöneticiye inisiyatifini kullanacak yer bırakmaz. Politika ise, yöneticilere karar vermelerinde yol gösterir. “Sabah saat sekizde işe gelmek” bir kuraldır. Tedarik Müdürünün, yüz milyon liraya kadar üst kademenin onayını almadan hammadde alımı yapabilmesi bir politikadır. Müdür yüz milyonu aşmayan harcamalar için üst kademeye müracaat etmez.

Burada politikaların, işletmenin her kademesindeki amaçların gerçekleştirilmesiyle, kullanılacak araçların ve ortaya konulacak hareket tarzının seçilmesiyle ilgili olduğu belirtilmelidir. Ancak politikalar, amaçlara ve araçlara sınırlar çizer. Bu sınırlar, yöneticiye karşılaştığı durumla ilgili olarak karar almada yardımcı olur. Örneğin satın alma kararını verirken, en iyi üç kaliteden fiyatı düşük olanı tercih etme politikası; tekliflerin öncelikle kalite açısından sınırlandırılmasını ve en üst sıradaki üç mamulden en düşük fiyatta olanının alınmasını gerektirir. Mamuller için servis göz önüne alınmaz. Bu bir karar kuralıdır ve mamul alımıyla ilgili her durum için geçerlidir.

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

2.6.2 Politikaların İşletme Üzerindeki Etkileri

Politikaların işletmeler üzerine olan etkileri aşağıdaki gibi sıralanmıştır⁵⁰:

⁵⁰ Ömer Dinçer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Tıpkı 7. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım, 2004, s.27-29

1. Tekrar tekrar karar almayı önler: Politikalar, sık sık karşılaşılan sorunlarla ve tekrar eden durumlarla ilgilidir. Böyle bir durum karşısında ne yapılması gerektiğini tespit eder, her kişi ve olay için ayrı ayrı karar almayı gereksiz kılar. Diğer taraftan, aynı durumlar karşısında, tekrar karar alma gereğini ortadan kaldırdığı için, yönetimde önemli bir verimlilik sağlar.

2. Objektifliği ve tutarlılığı sağlar: Politikalar, benzer olaylar ve durumlar karşısında aynı kararın alınmasını sağlar. Dolayısıyla, kendi içinde tutarlılık ve kişiler arasında tarafsızlık hakim olur. Mesela yıllık izin ve hastalık durumlarındaki izine ücret veremeye ilgili personel politikası, işletme içinde herkese aynı şekilde uygulanır ve böylece adalet ve tutarlılık sağlanmış olur. Politikalar, belirli bir durum hakkında önceden düşünmeyi ve analiz yapmayı sağladığı için tekrarları önler ve bütünleştirilmiş bir yapı sunar.

3. Yöneticilerin davranışlarını tahmin edilebilir kılar ve yetki devrini kolaylaştırır: Politikalar yöneticilerin davranışlarına rehberlik eden kuralları koyması sebebiyle, onların davranışlarını tahmin edilebilir hale getireceği için, alt kademelere yetki devrini kolaylaştırır ve böylece üst kademe yönetiminin etkinliğini artırır.

4. Yöneticiyi inisiyatif kullanmaya zorlar: Politikaların, yöneticilere belirli bir durum karşısında yapacağı tercihleri belirtmesi sebebiyle, onu tepe yöneticilerine bağımlı olmaktan kurtarır ve kendi başına karar vermeye zorlar. Daha önemlisi, söz konusu durum karşısında karar vermemesi halinde kendisini zor durumda bırakır.

5. Kurumsallaşmayı temin eder: Politikalar olaylar ve durumlar için karar yöntemi belirlediği için, örgütü yöneticilere karşı bağımsızlaştırır ve onların ayrılması halinde bile, uygulamaların devamlılığını temin eder. Dolayısıyla işletmelerin kurumsallaşmasında en önemli katkıyı sağlar.

Özetle belirtmek gerekirse, politikalar işletmelerin bir müessese olmasını ve kendine ait gelenekler oluşturmalarını temin eder. Bu sebeple 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 gerekmez. Çoğu kez bir

yöneticinin davranış tarzı, yazılı olarak ifade edilmemiş olduğu halde, belirli bir politikayı yansıtabilir.

2.7 TAKTİK

Taktik işletmenin kaynaklarını en etkili şekilde kullanabilmek için “değişen duruma uygun olarak alınan kısa dönemli kararlardır.”⁵¹ Bu kararlara aynı zamanda “fonksiyonel stratejiler” veya “alt stratejiler” adı da verilmektedir.

Askeri alanda, düşman güçlerin faaliyet ve unsurları göz önüne alınarak yapılmış, nihai sonuca yönelik ve arzulanan amaçlara uygun olarak geliştirilmiş, büyük ölçekli ve uzun dönemi hedefleyen stratejilerin uygulanma sürecinde, muharebe sahasında karşılaşılan düşman faaliyetlerine ve değişen çevresel koşullara uygun olarak yapılan küçük ölçekli ve kısa süreli faaliyetler ve manevralar birer taktik olarak nitelendirilebilir⁵².

Özellikle kaynakların etkili bir şekilde kullanımıyla ilgili haftalık, aylık ve hatta yıllık taktik kararlar; sık sık değişen durumlara göre gözden geçirilir ve yeniden planlanır, genel stratejilerin uygulanmasıyla ilgili ayrıntılara yönelik taktikler ise gerekirse yeni kaynakların tahsisini düzenler. Mesela, önemli şehirlerin merkezlerinde on yeni faaliyet kolunda açılış yapma kararı alan bir işletmede yöneticilerin; hangi şehirlerde, hangi faaliyet kolunda, ne zaman, şehirlerdeki konumluk yerler, en iyi açış günleri gibi konularla ilgili kararları birer taktiktir.

Son olarak, taktiklerin; daha özel ve daha kısa dönemli fikir ve uygulamalardan, işletmenin bütününe değil, bölümlerini içine alan kararlardan, daha çok işletme içi analizlere dayalı planlardan ve nihayet stratejinin gerçekleştirilmesine yardımcı bir vasıttan ibaret olduğu söylenebilir.

⁵¹ Kempner, s.402.

⁵² M.J.Hatch, **Organization Theory**, Oxford, 1997, s.101.

2.8 PROGRAM VE BÜTÇE

Program, süreleri belirlemek, ayrıntılı faaliyetlerin uygulanacakları yer ve zamanları ve bunların kimler tarafından nasıl yapılacağını saptamaktır. Program tam belirlilik hallerini ve çok kısmi riskleri içermektedir⁵³.

Hedeflerin, politikaların, yöntemlerin ve görevlerin bağlantı kısmını oluşturan programlar, yapılacak faaliyetlerin ve tahsis edilecek kaynakların ayrıntılı dökümünün hazırlanması, yer ve zamanlarının belirlenmesi, kim tarafından ve ne zaman yapılacağını tespit edilmesi sürecidir. Başka bir ifadeyle programlar; “yer, zaman, şahıs ve usul gösteren kısa süreli uygulama programlarıdır. Tam belirlilik halini ve çok az bir riski içermektedir.”⁵⁴ Ayrıca programlar, işletmede alt kademe yöneticilerinin bir fonksiyonunu oluşturur ve bir defa kullanılan plan niteliği taşır.

Bütçeler ise, yapılan planların ve beklenen sonuçların rakamlarla ifadelendirilmesidir. Bu sebeple bütçelere; “rakamlandırılmış plan ya da program adı verilir”⁵⁵. İşgücü, üretim miktarı, makine saati, kullanılacak araç gereç vb. bütün faaliyet unsurları ölçülendirilir, rakamlara dönüştürülür ve parayla ifadelendirilir.

Kaynak tahsisinde kaynakların etkili ve verimli bir şekilde dağıtılması için bütçe en önemli unsurlardandır. Bütçeler, faaliyet programları belli olduktan sonra kaynakların nereye, ne kadar ve ne zaman dağıtılacağı konusunda üst yönetime yardımcı en önemli araçtır. Kısaca bütçe, belirlenen hedeflere ulaşabilmek için işletmenin önümüzdeki bir dönem içinde gerçekleştireceği faaliyetlerden elde edeceği gelirlerle yapacağı harcama ve yatırımların nakdî değerler olarak ifade edildiği kısa dönemli bir plandır.

Stratejik yönetim çerçevesinde ele alındığında ise işletme bütçesi, planlanan hedeflerinin bir yıllık gerçekleştirmelerini sağlamak için gereken kaynakların tahsisini

⁵³ H.Can, **Organizasyon ve Yönetim**, Ankara: Siyasal Kitabevi, 1999, s.297.

⁵⁴ H.Igor Ansoff, “The Concept of Strategic Management”, **Journal of Business Policy**, No: 4, 1972, s.107.

⁵⁵ Harold Koontz, Cyrill O'Donnell ve Heinz W.Weirich, **Management**, 8th Ed., McGraw-Hill Book Comp., Aucland, 1984, s.112.

detaylı bir şekilde belirten, işletmenin gelir ve gider tahminlerini içeren, dolayısıyla yönetime yol gösteren ve kontrol imkanı veren yönetim aracıdır. Son yıllarda bütçe teknikleri konusundaki gelişmeler, “sıfır tabanlı bütçe” ve “esnek bütçe” kavramlarının ortaya çıkmasına neden olmuştur.

Sıfır tabanlı bütçe, daha önce hazırlanmış bütçelerde bazı değişiklikler ya da ilaveler yapılarak hazırlanması yerine, yöneticileri daha önce bu konuda hiçbir şey yapılmamış varsayımını kullanarak daha geniş platformda düşünmeye ve daha yapıcı olmaya sevk etmektedir.

Esnek bütçeler ise performansın ölçülmesinde kullanılan standartların firmanın çevresel ve firma içi faktörlerin de etkisiyle faaliyet seviyelerinde görülebileceği muhtemel gelişmeler paralelinde değişken olarak hazırlanması imkanını vermektedir. Böylece, farklı seviyelerine göre standartların işlevlerini bitirmeleri sağlanmaktadır⁵⁶.

2.9 YÖNTEM

Yöntem en basit şekliyle, “iş görme usulü” demektir. Muhtemel faaliyetlerin yapılış şeklini belirleyen planlardır⁵⁷. Yöntemler, faaliyetler icra edilirken rehberlik ederler ve o faaliyetlerin yürütülmesinde içinden geçilecek safhaların ayrıntılarını açıklarlar. Bu özelliğiyle politikaya benzeyen yöntem, gerçekte politikaların uygulanışıyla ilgili olarak kullanılan bir araçtır. Yöntemlerin esası, bir amacın başarılması veya bir kararın alınabilmesi için gerekli işlemlerin yapılış sırasına göre açıklamasına dayanır.

Yöntem, işletmenin her kademesinde kullanılan araç ve planlardır. Ancak daha çok ve kesin olarak alt kademelerde kullanılmaktadır. Çünkü, daha dikkatli kontrol ihtiyacı, ayrıntılara bölünmüş iş bölümünün ekonomik faydaları, azalan inisiyatif ve rutin işler daha çok alt kademelerde yer alır. Dolayısıyla bu kademelerdeki işlerin ayrıntılı bir reçetesinin yapılması, daha etkili ve verimli olmasını sağlayacaktır⁵⁸.

⁵⁶ Eren, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, s.416.

⁵⁷ Koontz, O'Donnelly ve Weihrich, s.110.

⁵⁸ age., s.110.

2.10 STRATEJİ

Strateji, kelime anlamı itibarıyla, “sevk etme, yöneltme, gönderme, götürme ve gütmeye” demektir. Kelimenin, eski Yunan Generallerinden Strategos’un bilgi ve sanatına atfen kullanıldığı sanılmaktadır. Bazı kaynaklarda ise, stratejinin Latince yol, çizgi veya nehir yatağı anlamındaki “stratum”dan geldiği belirtilmektedir⁵⁹. Kelimenin kökeni konusunda ihtilaf olmasına rağmen, genel bir yaklaşımla her iki tanımlamanın da benzer anlamlar taşıdığı söylenebilir. Bu da istikamet göstermeyle ilgilidir⁶⁰.

Strateji kavramı yüzyıllarca askerî bir kavram olarak kullanılmıştır. “Webster’s New International Dictionary”ye göre strateji, bir savaşta sonuca gitmek için tarafların askerî gücünü şartlara uygun, elverişli olarak yerleştirmesi bilimi ve sanatıdır⁶¹.

Genel anlamda strateji, bir kurumun (veya devletin) güttüğü siyasete uygun olarak seçtiği hedeflere ulaşmak üzere aldığı her alandaki tedbirler ve her türlü aracın kullanılması olarak da ifade edilmektedir⁶². Genel strateji kavramının, artık savunma siyaseti çerçevesinde kalamayacağı ve her ülkenin (ya da kurumun) genel siyasetinden ayırt edilemeyeceği kolaylıkla anlaşılmaktadır. Her türlü siyasi ve ekonomik faaliyetler toplumun refahına, talebine ve eğilimlerine yöneldiği için stratejinin bugünkü alanı psikolojik, sosyal, iktisadi, ideolojik, askerî ve idari konuları da kapsamaktadır⁶³.

Strateji kavramı için, birbirini tamamlayıcı özelliklere sahip farklı bakış açılarından tanımların yapılabilmesi mümkündür. Bu tanımlar şu şekilde belirtilebilir⁶⁴:

-Plan olarak strateji: Eylem ve örgütlerin, bilinçli ve amaçlı olarak önceden tanımlanıp ilan edilmiş hedefler doğrultusuna yöneltilmesi.

⁵⁹ Erol Mütercimler, **Yüksek Stratejiden Etki Odaklı Harekata Geleceği Yönetmek**, Birinci Basım, İstanbul: Alfa Yayınları, 2006, s.38.

⁶⁰ Dinçer, s.16.

⁶¹ C.Üzün, **Stratejik Yönetim ve Halkla İlişkiler**, İzmir: Eylül Yayınları, 2000, s.1.

⁶² Meydan Laurausso (1981).

⁶³ Güçlü, s.66-67.

⁶⁴ Akgemci, s.3-4.

-Ortaya çıkan yön olarak strateji: Önceden tanımlanıp ilan edilmiş hedef doğrultusu yerine, ortamın duyarlılığı içinde örgütlerin tavır ve katılımları sonucu eylem yönünün ortaya çıkması.

-Konum olarak strateji: Beklenti ve işlevlerin tanımladığı örgüt çevresi içinde örgütlerin yerlerini belirleyen, örgüt ile çevresi arasındaki ilişkiyi düzenleyen konum saptaması.

-Bakış açısı olarak strateji: Ortak eylemde buluşan örgütlerin, ortak misyonları nedeni ile paylaştıkları normları, değerleri ve davranış kalıplarını içeren bakış açısı.

Dünyamız 21. yüzyılda büyük boyutlarda teknolojik ve ekonomik gelişmelerle karşı karşıya olduğu için, her çeşit kuruluşun ölçekleri büyümekte ve daha karmaşık yapı ve faaliyet sistemlerine yönelmektedir. Dolayısıyla, işletmelerin hayatta kalma ve gelişmelerini sağlayan tedbirlerin alınması zorlaşmakta, işletme yönetimleri güçleşmektedir. Bu sebepler neticesinde, işletme yöneticilerinin başarıya ulaşabilmesi için, yakalayabileceği fırsatlar ve karşılaşılabileceği tehlikeleri önceden görebilmesi ve haklarında bilgi sahibi olabilmesi, daha iyi daha güvenilir stratejiler oluşturmalarına yol açar. Bu nedenle, oluşturmuş oldukları bu stratejileri de verimli bir şekilde uygulamaları gerekmektedir.

Stratejide; dışsal değişkenlerin gelecekteki yönünün tahminine ve alternatif davranışların şekillendirilmesine önem verilir. Strateji oluşturan kimse ters düşen kuvvetleri uyum içinde birleştirme yeteneğini etkin bir biçimde strateji belirleyerek ve test ederek ortaya koyar. Kişinin olanaklarının değerlendirilmesi, ne yapıldığı ne yapılmak istendiği, işletmenin kuvvetli ve zayıf yönlerini görmesi gibi değerler geniş bir açıdan işletmenin sınırlarının görülmesine yol açar.

2.10.1 Stratejinin Genel Özellikleri

Stratejinin genel özellikleri kısaca aşağıdaki biçimde sıralanabilir⁶⁵:

⁶⁵ Eren, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, s. 6-8.

1. Bir analiz etme sanatıdır: Bu sanat bir düşünme yöntemi ve açık bir sistemde faktörler arası mantık ilkeleri ve ilişkileri üzerine kurulmuş, karar verme ve kararlar içindeki engellerin kaldırmasıyla ilgilidir.

2. Amaçlara bağlı bir unsurdur: Bir işletmenin stratejisi o işletmenin genel amaçlarına hizmet eder ve güçlerin bu amaçlar etrafında toplanmasını sağlar.

3. İşletmenin çevresiyle etkileşimsel ilişkilerini düzenler: Ekonomik, teknolojik, politik ve sosyal bakımdan çevresel değişimlerin kavranmasına, işletme üzerindeki olumsuz etkilerin giderilmesine ve olumlu etkilerin de zamanında farkına varılarak onlardan yararlanma fırsatına olanak verir.

4. Devamlı olarak tekrarlanan (rutin) işlerin aksine uzak geleceğe bağlı bir düzeni ilgilendirir: Stratejik seçimler, işletmenin uzun sürede izleyeceği politikalarla ilgili olduğu için monoton (rutin) karar ve işlerden kesinlikle ayrılır.

5. Strateji, işletmenin bütün finansal ve beşeri kaynaklarını uyum içinde yöneten ve faaliyete geçiren bir unsurdur: Strateji işletmenin günlük hayatı içinde cereyan eden olayların ve alınan kararların yön vericisi veya pusulası da olmaktadır. Yönetmek, anlaşmazlıkları ortadan kaldırmaktır. Doğaldır ki, strateji, yönetimin gerekliliğini ortadan kaldırmamakta, aksine oyunun kurallarını belirlemekte, belirsizliği azaltmakta ve izlenecek yolları ve kaideleri açıklığa kavuşturmaktadır.

6. Strateji karmaşık ve dinamik bir organizasyonda beşeri unsuru (çalışanları) cesaretlendirme ve harekete geçirme aracıdır: Strateji, güdüleyici bir faktördür. Kişiler belirsizlik ortamında daha karamsar bir şekilde hareket ederler. Halbuki; onlara gelecek hakkında belirsizliği giderici (veya azaltıcı) bilgiler sunuldukça ve gidilecek amaçları da kesin bir şekilde belirledikçe, çalışma hırsları ve cesaretleri de artacaktır. Böylece çalışanlar ve özellikle yöneticiler taktik faaliyetlerinin taslağını kolayca yapabilecekler ve kişisel faaliyetlerinin genel amaçlara uygunluğunu kolayca belirlemiş olacaklardır.

7. Karmaşık (kompleks) ve dinamik bir çevrede (ortamda) işletmenin faaliyet sahalarını belirler: İşletmenin mevcut kaynaklarından nasıl yararlanılacağını ve uzun süre içindeki dağılımının kesin dökümünü ve takvimini içerir. Bu dağılım, bir pazarda,

bir sanayi kolunda veya bir ekonomik faaliyette rakip güçleri ortadan kaldırmak için olasılığa dayanan olayları lehte esaslar üzerine kurmak amacıyla ayrıntılandırılmış bir öngörüdür.

2.10.2 Stratejilerin Sınıflandırılması

Mintzberg ve Waters çalışmalarında stratejileri istenen (deliberate) ve elde edilen (emergent) olmak üzere aşağıdaki gibi sınıflandırmaktadırlar:

Tablo 2
Stratejilerin Sınıflandırılması

STRATEJİ	ÖZELLİKLERİ
Planlı	Stratejiler formel planlar yardımı ile oluşur. Burada iyi tanımlanmış istekler ve beklentiler merkez yönetim tarafından formüle edilmiştir. Bunlar formel kontrol prosedürleri ile uygulamaya geçirilir. Kararlı ve tahmin edilebilir ortamlarda stratejiler planlı olabilir.
Girişimsel	Stratejiler girişimci bir liderin vizyonuna ve bireysel sezgi yeteneklerine bağlı olarak oluşur. Bir liderin kontrolünde belirli bir nişde tutunmuş örgütlerde stratejiler lidere bağlı olarak oluşmaktadır. Stratejiler kısmen planlı ve genelde doğaçlamadır.
İdeolojik	Stratejiler bütün uygulama birimlerinin ortaklaşa vizyonlarından, inançlarından ve değerlerinden kaynaklanarak oluşur. Kontrol informal kültürel kontrol mekanizması ve kültürleştirme ile sağlanır. Kuruluş çevre değişimlerine karşı proaktif bir tavır içindedir ve stratejiler oldukça planlıdır.
Şemsiye	Stratejiler kısıtlı kaynaklardan oluşur. Örgütsel davranışları kısıtlama kapasitesinde olan liderlik, karmaşıklık ve belirsizlik ortamlarında ulaşılacak hedefleri ve sınırları belirlerler. Stratejiler kısmen planlı kısmen de doğaçlamadır.
Süreç	Stratejiler bir süreç içinde oluşur. Liderler stratejinin süreç yönleri ile ilgilenir ve içerik sorunlarını uygulamacılara bırakırlar. Stratejiler kısmen planlı kısmen doğaçlamadır.
İlişkisiz	Stratejiler uygulama blokları içinde oluşur. Bunlar kuruluşun diğer parçaları ile gevşek bir ilişki içindedir ve bazen kuruluş amaçları ile ters düşebilirler. Stratejiler uygulayıcılar açısından planlı olsa bile örgüt açısından doğaçlamadır.
Uzlaşma	Stratejiler uygulamacı aktörlerin görüşlerinin yaklaşması ve birbirlerine uyarlanmasıyla kaynaklanır. Bu merkez yönetimin strateji oluşturmada gevşek davrandığı durumlarda ortaya çıkar ve stratejiler genelde doğaçlamadır.
Zorlanmış	Stratejiler çevre değişimlerinin zorlaması ile oluşur. Çevre kuruluşa ya doğrudan mevzuat veya teknolojik standartlar ile stratejik zorunlar veya hızlı değişimler stratejik pozisyon almayı zorunlu hale getirir. Bu durumda stratejiler doğal olarak doğaçlamadır ve kuruluş bunları planlı hale getirebilir.

Kaynak: <http://www.eylem.com/strateji/wstramod.htm> (E.T.17.04.2006)

Mintzberg, gerçek hayat uygulamalarında stratejilerin genelde yukarıda verilenlerin bir bileşimi şeklinde ortaya çıkacağını vurgulamaktadır⁶⁶.

2.10.3 Stratejinin Benzer Kavramlarla İlişkisi

Stratejinin etraflıca bir tanımını yaptıktan, belli başlı özelliklerini ve önemini açıkladıktan sonra onunla sık sık karıştırılan bir takım kavramlardan ayrıldığı yönler ile benzer taraflarını belirtmekte fayda görüyoruz. Bu kavramlardan belli başlıları; misyon, vizyon, politika, taktik, program ve bütçe, yöntem ve plandır. Bu göre;

2.10.3.1 Strateji ve Vizyon

Amaç ve stratejiler, vizyonun ham hayallerinden bir takım analiz ve değerlendirmeler yapılarak titiz bir şekilde ortaya çıkarılmış ve uygulanması örgütçe resmen benimsenmiş kavramlardır. Vizyonun zenginliği, amaç ve stratejilerin de zenginliğini sağlar. Vizyonda; amaç, strateji, misyon birbirine karışmış olabilir ancak amaçlar, stratejiler ve misyon birbiriyle ilişkili bir düzene ve düzenlemeye oturtulmuş kavramlardır. Kısacası vizyon, hem stratejinin ve amacın hem de misyonun çıkış veya ilham kaynağıdır⁶⁷.

2.10.3.2 Strateji ve Misyon

Belli bir amaç için bir araya gelmiş insanların pozisyonunu izah etmeye yarayan misyon kavramı, işletmenin hangi mal veya hizmet sektörünü seçtiğinin, temel ürün veya hizmetlerin neler olacağının, tüketici ve pazar ihtiyaçlarının teknoloji gereksiniminin ifade edilmesi, ya da tüm bu konuların birlikte ele alınmasıdır⁶⁸.

Misyon kavramı, strateji gibi işletme politika ve davranışlarına yön veren amaçlar içerebilir. Buna rağmen, strateji ve kültür kavramını da içine alan misyon

⁶⁶ <http://www.eylem.com/strateji/wstramod.htm> (E.T.17.04.2006)

⁶⁷ Eren, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 2005, s.19.

⁶⁸ Mill Burnt, **Longman Dictionary of Contemporary English**, Harlow Essex, Longman Group Printed England, 1984, s.695.

kavramı, stratejiden çok daha geniş bir kavramdır. Güçlü bir misyonda kültür ve strateji birbiriyle uyumlu olmalıdır. Aksi takdirde misyonun etkinliği ve gücü zayıflayabilir⁶⁹.

Bunların yanında misyon, stratejinin açıklanmasından ve kaynakların tahsisinden önce belirlenmesi gereken bir konudur. Böylece işletme neyi yapacağını, topluma ne gibi bir katkıda bulunarak onun bağrında yaşama ve gelişme imkanı elde edeceğini belirlemektedir. Konu ile ilgili Covey'nin IBM'e her gidişinde kurum liderlerinin her fırsatta üç şekil temsili ile karşılaştığına ve bunların bireyin itibarı, mükemmellik ve hizmet olduğuna rastlanabilir⁷⁰. Strateji ise kaynakları misyon doğrultusunda nerelere, ne miktarlarda dağıtacağını gösteren daha somut bir kavramdır.

2.10.3.3 Strateji ve Politika

İşletme ve yönetim literatüründe strateji ve politika kavramları, çoğu kere birbirinin yerine eşanlamlı olarak kullanılmaktadır. Gerçekte bu iki kavramı kesin çizgilerle ayırt etmek oldukça zordur. Bu zorluğun iki sebebi vardır.⁷¹ Birincisi strateji ve politikaların aynı yer ve zamanda var olabilmeleridir. Mesela bir şirketin mevcut pazar yapısı içinde sadece yeni ürün geliştirme politikası veya sadece perakendecilere dağıtım yapma politikası, pazarlama stratejilerinin en önemli bir ögesi olabilir. Bu açıdan bakıldığı zaman politikalar. “gelenek haline gelmiş stratejiler”⁷² olarak görülebilir. İkincisi, strateji ve politikaları geliştirme sürecinin temel üyeleri aynıdır, her ikisi de planlara çerçeve oluşturur ve yön verir. Ancak bu benzerliklere rağmen, strateji ve politikaların farklı kavramlar olduğu muhteva ve yaklaşım bakımından birbirinden ayrıldığı vurgulanmalıdır. Bu farklılıklar aşağıda olduğu gibi özetlenebilir:

1. Politika ile strateji arasındaki en önemli fark olarak; politikaların karar vermede bir düşünme rehberi olduğu, stratejinin ise bu rehber doğrultusunda amaçların

⁶⁹ Rıdvan Yurtseven, “İşletmelerde Misyon Duygusu ve Yenice Gıda A.Ş.’de Bir Uygulama”, **6. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitapçığı**, Eskişehir, 1998, s.29.

⁷⁰ Stephen R.Covey, **Etkili İnsanların 7 Alışkanlığı**, Türkçesi: Gönül Suveren-Osman Deniztekin, Varlık, Aralık 1998, s.143.

⁷¹ Kempner, s.145-146.

⁷² Thomas J. Mc Nichols, **Policy Making And Executive Action**, 5. Edition, New York: Mc Graw-Hill Book Comp., 1977, s.9.

oluşturulması ve kaynak kullanma kararlarının verilmesini sağladığı söylenebilir⁷³. Başka bir ifade ile politikalar, işletmenin uymayı arzu ettiği prensipleri belirtirken; strateji, amaçları ve arzu edilen bu prensipleri yerine getirmede kullanılacak araçları sunar.

Stratejinin amacı, temel hedefler ve politikalar yolu ile şirketin olmak istediği durumun fotoğrafını çıkartmaktır. Bunun için birleştirilmiş yöntemleri gösterir ve kaynakların tahsisini ima eder. Şirketin bunu nasıl başaracağını gösteren planlar çıkarmaz⁷⁴.

2. Strateji geleceğin tahminiyle ilgili olduğu için kısmi belirsizlik şartlarıyla ve riskli durumlarla iç içedir. Bu açıdan strateji, sürekli değişen durumlarla ilgilidir ve eksik bilgiyle alınan kararlardan oluşur. Halbuki politikalar açıkça tanımlanabilen ve sık sık değişmeyen durumlarla ilgilidir. Dolayısıyla politika bir kez belirlendikten sonra, değişmez.

3. Stratejiler daha çok işletme ile çevresi arasındaki ilişkiler üzerine odaklanır. Değişen Her durum ve olay için genellikle özel bir çaba ve kararı gerekli kılar. Halbuki politikalar, her türlü seviyede ve alanda tekrar eden yönetim uygulamalarıyla ilgilidir ve bu uygulamayı yapacak yöneticilerin davranışlarını yönlendirir. Bu açıdan stratejilerin dinamik, politikaların ise bir takım emir ve kurallardan oluştuğu söylenebilir⁷⁵.

4. Strateji ve politikalar, süreç ve amaç bakımından birbirlerine benzemekle birlikte, aralarında küçük farklılıklarda bulunmaktadır: Aslında politikalar daha uzun sürelidir ve amaçlarla her zaman doğrudan doğruya ilgili değildir. Politika uygulamaları da işletmenin amaçlarına yönelik olmakla beraber, her politik uygulamayı bu amaçların gerçekleştirilmesiyle izah etmek mümkün olmayabilir. Halbuki stratejiler, amaçlarla daha yakından ilgilidir ve eldeki bütün güçleri etkili bir şekilde amaçlara yöneltme faaliyetlerini kapsar⁷⁶.

⁷³ Koontz, O'Donnelly ve Weihrich, s.146.

⁷⁴ age., s.107.

⁷⁵ Mehmet Oluç, **İşletme Organizasyonu ve Yönetimi**, Birinci Cilt, İstanbul: Sermet Matbaası, 1969, s.328.

⁷⁶ Erol Eren, **İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim**, Birinci Cilt, İstanbul: İ.Ü.İ.F. Yayınları, No: 127, 1982, s.12.

Bu açıklamalardan anlaşılacağı gibi, strateji ve politika kavramları, birbirinden farklı anlam ve muhtevalara sahiptirler. Stratejiler; daha çok ileriye görme ve gelecekte toplum içinde işletmenin yerini belirleme ve alacağı şekli tasarlama sürecidir. Halbuki politikalar; hem stratejik faaliyetleri yerine getirirken, hem de diğer yönetim kademelerindeki kararları icra etmekte ve uyulması gereken kuralları ortaya koymaktadır. Mesela bir işletme, yeni stratejisi gereği, aynı teknolojiye dayalı bir mamulünü üretimden kaldırıp, yerine yeni bir mamulü piyasaya sürebilir. Bu stratejik bir karardır. Ancak her mamulü üretirken de, hammadde temininde de kaliteyi esas alabilir. Bu ise işletme politikasıyla ilgili bir karardır.

2.10.3.4 Strateji ve Taktik

Taktik, usul ve teknik bakımdan stratejiden daha ayrıntılıdır. Stratejinin amaçlara ulaşmak için eldeki güçlerin veya kaynakların dağıtım planı olduğunu biliyoruz. Dolayısıyla taktik kararlar, stratejik kararların ayrıntılarını içerir. Daha başka bir ifadeyle taktikler; a)Mevcut kararların etkili kullanımına, b) Stratejileri uygulamanın ayrıntılarına yönelik kararlardır⁷⁷.

Taktik, bu yerleştirilen güçlerin harekete geçirilmesi yani uygulanması ile ilgilidir. Taktik daha özel ve daha kısa fikirlerden ve uygulama sanatından oluşur. Strateji, bir nizam, düzen ve tasarı ile ilgili düşünsel bir işlem, taktik ise harekete geçme ve uygulamanın ayrıntılı bir düzeni ile ilgilidir. Taktikler aslında, stratejinin gerçekleşmesine yardımcı ayrıntılar ve hatta programlardır. Her stratejiyi uygulamaya koyacak mutlaka bir takım taktikler gereklidir. Bu yüzden taktik stratejiyi gerçekleştiren bir araç, onun vazgeçilmez devamıdır⁷⁸.

2.10.3.5 Strateji, Program ve Bütçe

Program, süreleri belirlemek, ayrıntılı faaliyetlerin uygulanacakları yer ve zamanları ve bunların kimler tarafından nasıl yapılacağını saptamaktır. Program tam belirlilik hallerini ve çok kısmi riskleri içermektedir. Program bir olayın en ince

⁷⁷ Kempner, s. 402.

⁷⁸ Güçlü, s.69.

ayrıntılarını yer, zaman, şahıs ve usul göstererek belirlemektedir. Kısa süre ile ilgilidir. Strateji, işletmede meydana gelecek bütün olay ve hareketlerin uzun süre içinde öngörülmesini ve bunların işletmenin amaçları yönünden değerlendirilmesini ve seçilmesini gerektirir. Programlar daha alt kademelerle ve uygulamalarla ilgilidir. Programların başka bir özelliği bir defa kullanılan planlardan oluşudur. Bu yönü ile de politikalardan ve stratejilerden ayrılırlar⁷⁹. Programlar ile aşağıdaki hususların olması gerektiği vurgulanmaktadır⁸⁰:

- a. Faaliyetlerin zamanlaması,
- b. Görevlerin zamanlaması ve kaynakların tahsisi (bütçe),
- c. İş akış yapısının kurulması,
- ç. Görev ve sorumluluk yapısının belirlenmesi,
- d. İletişim akış ağlarının oluşturulması.

Bütçe ise, programda belirlenmiş her faaliyetin neden olacağı giderler ile bazı faaliyetlerden sağlanacak gelirlerin rakamsal ve nakdî ifadelerinden oluşan öngörüdür. Daha doğrusu, belirli bir çalışmanın öngörülen sonuçlarını sayılar ile anlatan bir plandır. Ayrıca bütçe, beklenen veya tahmin edilen sonuçların açıklanması olarak da tanımlanabilir⁸¹.

2.10.3.6 Strateji ve Yöntem

Yöntem, kullanılış özelliği açısından politikaya benzer, politika ve strateji geniş bir alan yada temel bir sorunu ele almasına karşılık, yöntem normal olarak politikanın veya stratejinin uygulanış şekli ile ilgilidir. Bu bakımdan strateji ve politika kapsam bakımından yöntemden daha geniştir. Her üç kavramın müşterek yönleri sürekli ve uzun süreli seçimlerden olmalıdır. Yöntem ile programın birbirlerine benzer yönleri, uygulamaya daha yakın olmaları ve bir işi veya bir işlemi ilgilendirmeleridir. Önemli

⁷⁹ Güçlü, s.69.

⁸⁰ Henry Mintzberg, **The Fall and Rise of Strategic Planning**, London: Ft Printice Hall, 2000, s.334.

⁸¹ Bülent Tokat ve Derya Şerbetçi, **İşletmecilik Bilgisi**, 4. Baskı, İstanbul: Avcı Ofset, 2000, s.162.

hususlardan biri de yöntemin özellikle stratejiye nazaran standartlaştırılma özelliğinin olmasıdır. Yöntemler çeşitli sorunların çözümün de kullanılan usullerden ibarettir. Bu açıdan bakılırsa, stratejik planlama da bir sorun çözme yöntemidir⁸².

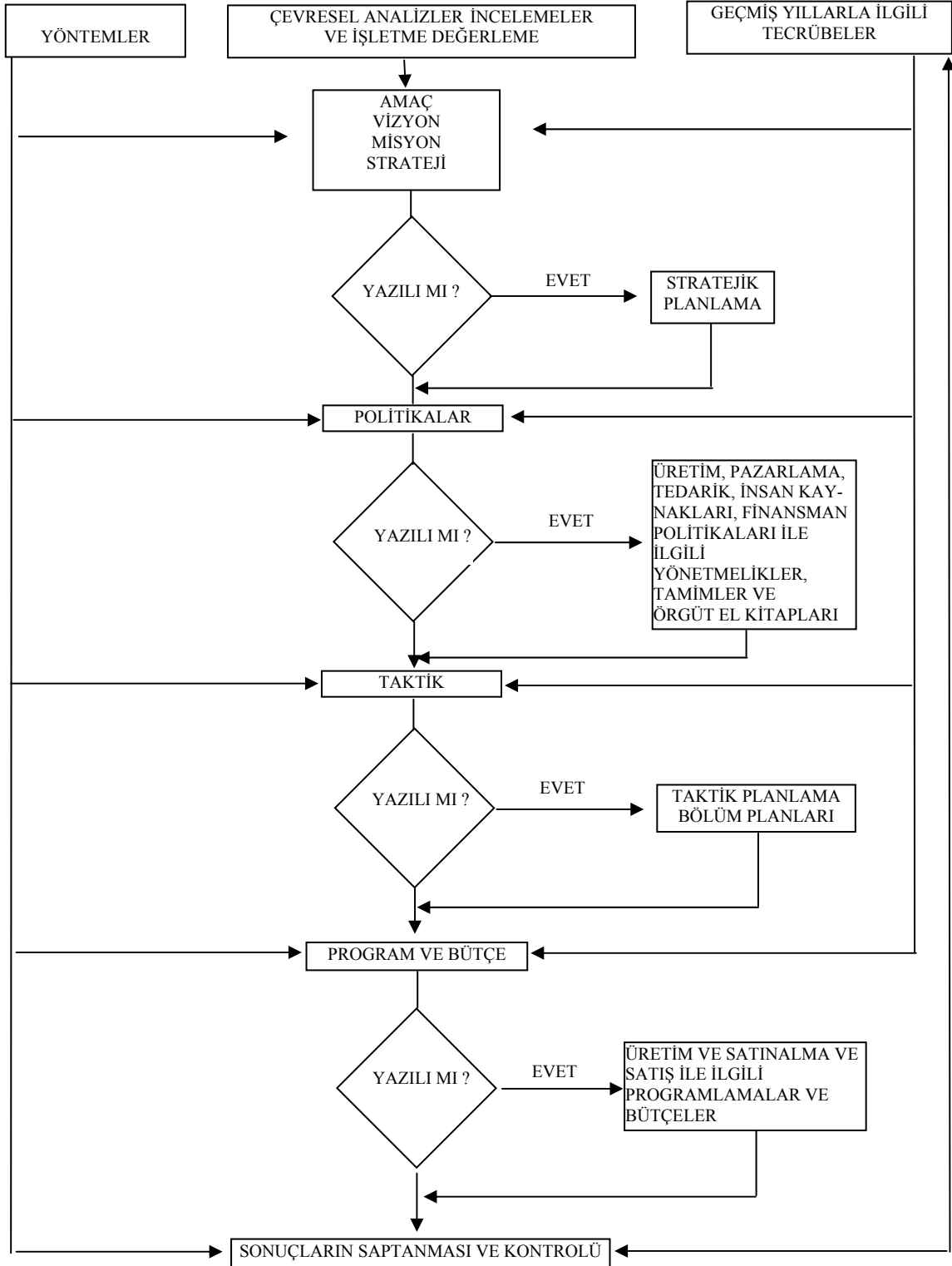
2.10.3.7 Strateji ve Plan

Birbirine yakın iki kavramdan biri de strateji ve plandır. Strateji uzun süreli seçimler ve amaçlarla ilgilidir. Plan ise amaçlara ulaşmak için araçlar ve yolların kararlaştırılması ve kabaca neyin nasıl yapılacağını saptanmasıdır. Plan kavramı genel olarak strateji, politika, yöntem ve program olarak izah edilen bütün kavramları kapsamına almaktadır. Çünkü plan, işletmenin çevresiyle veya çevresel gelişmesiyle sıkı sıkıya bağlıdır. Bu yönü onu stratejiye iyice yaklaştırır. Plan ayrıca rakamlandırılmış amaçların tespiti ve amaçlara ulaştıracak “amaç fonksiyonun” maksimizasyonu ile ilgilidir. Planda da stratejide olduğu gibi bir risk ve belirsizlik derecesi mevcut bulunmaktadır⁸³.

Görüldüğü gibi strateji bir takım temel amaçları ve ilkeleri ortaya koymaktadır. Bu amaç ve ilkeler yardımıyla şirket; rakiplerine kıyasla bir üstünlük, alıcılar için bir çekicilik elde etmeye ve kendi kaynaklarını tam anlamıyla değerlendirmeye çalışmaktadır. Bu çalışmalar içinde strateji, işletmenin nerede olmak istediğini ve oraya ulaşmada izleyebileceği yolu; politikalar, bu yol üzerinde giderken göz önüne alınacak temel kurallar dizisini; taktik, yine bu yol üzerinde kullanılacak ayrıntı ve uygulamaya yönelik kararlar ile özel araçları; yöntemse, bu faaliyetlerin nasıl yapılacağını; programlar, üç aylık, aylık ve haftalık faaliyetlerin neler olduğunu, nerede, ne zaman, kimler tarafından yapılacağını; bütçeler ise bu faaliyetlerden ne kazanç elde edileceğini ve ne kadar masraf yapılacağını gösterir. Buraya kadar yapmış olduğumuz açıklamalar ışığında kavramlar arası ilişkileri Şekil 1’de bir arada görmek mümkündür:

⁸² Güçlü, s.69.

⁸³ Eren, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, s.24.



Şekil 1: Kavramlar Arası İlişkiler

Kaynak: Erol Eren, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, 6. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım, Nisan 2003, s.26.

3. STRATEJİK YÖNETİMİN KAPSAMI, TARİHİ GELİŞİMİ, VE ARAÇLARI

80'li yıllar öncesinde stratejik yönetim daha ziyade özel sektör alanında çok uluslu şirketler, holding ve diğer şirketler tarafından bilinir ve uygulanırken, bugün çok sayıda organizasyon, stratejik yönetimi araç olarak kullanmaktadır. Stratejik yönetim, özel sektör, kamu sektörü ve üçüncü sektörde (kâr amacı gütmeyen gönüllü sektörler) faaliyet gösteren tüm organizasyonlarda geleceğe yönelik amaç ve hedeflerin belirlenmesine ve bu hedeflere ulaşılabilmesi için yapılması gerekli işlemlerin tespit edilmesine imkan sağlayan bir yönetim tekniğidir⁸⁴.

Stratejik yönetim kavramı, günümüzde de yaygın bir şekilde kullanılmaya başlanmıştır. Stratejik yönetim kavramını tek bir tanımla ifade etmek oldukça güçtür. Stratejik yönetim kavramı, temel olarak işletme ile çevresi arasındaki ilişkileri düzenleyen ve rakiplere üstünlük sağlayabilmek veya farklılık yaratabilmek için işletme kaynaklarının etkin kullanılmasını içeren bir anlam taşımaktadır. Bu bağlamda stratejik yönetim salt uzun dönemli, geleceğe yönelik bir plan hazırlama faaliyeti olarak değerlendirilmemelidir. Çünkü işletmenin yaşadığı çevrenin günümüzde hızlı bir değişim içerisinde olduğu düşünüldüğünde, geleceğe yönelik planlar yapmak ve bunları uygulamak çok da olası değildir⁸⁵.

Peter Drucker, stratejik yönetimin ana görevinin bir işin misyonunu baştan sona düşünmek ve “Bizim işimiz nedir, ne olmalıdır?” sorularını sorarak, belirlenen amaçlar doğrultusunda, belirlenen kararların yarınki sonuçları vermesini sağlamak olduğunu söylemiştir⁸⁶.

Stratejik yönetim, geleceğin bir planının yapılması değildir. Nitekim işletmenin çevresi devamlı değiştiğine göre planlar bir defa yapılarak bunlar değişmez kalıplar haline getirilmez⁸⁷. Dolayısıyla stratejik yönetim, işletmenin dış çevresi ile ilgili teşhis

⁸⁴ <http://www.kaliteofisi.com/makale/makaleler.asp>. (E.T.06.04.2007).

⁸⁵ Güçlü, s.70.

⁸⁶ Peter Drucker, **21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları**, (Çev: İ.Bahçıvanlıgil) İstanbul: Epsilon Yayıncılık, 1999.

⁸⁷ Zeyyad Hatiboğlu, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, İstanbul: İrfan Yayıncılık, 1986, s.44.

ve çözümlmeleri kapsar ve uzun vadede işletmenin ne olacağıyla ilgili soruları cevaplandırır. Bu yaklaşımdan hareketle stratejik yönetim, işletmenin dış çevresiyle olan ilişkilerinin düzenlenmesi ve istikametinin belirlenmesi için yapılacak faaliyetlerin planlanması, örgütlenmesi, uygulanması, koordinasyonu ve kontrol edilmesi sürecidir.

Değişen çevre, ister yararlanılabilecek bir fırsat isterse karşı konulması gereken bir tehlike olsun işletmeyi beklenmedik olaylarla karşı karşıya bırakabilir.

Böyle durumlarda ise stratejik yönetimin amacı beklenilmeyen durumları halletmek ve çevre problemlerini çözüme kavuşturmadır. Bu bağlamda stratejik yönetim işletmeyi rakiplerine yenik düşürmemek için yeni örgütlenme modeli, araçlar, kavramlar, yaklaşımlar, teknikler geliştirme süreci olarak da düşünülebilir.

Stratejik yönetim ayrıca değişme hızı yüksek olan çevre koşullarına adaptasyonu kolaylaştırır. Geleceğe yönelik en iyi alternatiflerin oluşturulmasını sağlar.⁸⁸

Bu bağlamda, konuya açıklık getirmek ve temel oluşturmak amacıyla, “işletmelerde stratejik yönetimin kapsamı ve tarihçesi” , “stratejik yönetimin süreci ve safhaları” ve “stratejik yönetimin araçları ve karar verme teknikleri” ana başlıkları kullanılarak konu izah edilmeye çalışılacaktır.

3.1 İŞLETMELERDE STRATEJİK YÖNETİM

Stratejik yönetimle ilgili bir kavram olarak strateji; işletmenin amaç ve hedeflerinin tespiti, 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.

Stratejik yönetim süreci, genel yönetim sürecinden ayrı olarak düşünülmemelidir. Genel anlamda işletme yönetimi, işletmenin amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için, yapılması gerekli olan faaliyetlerin planlanması, örgütlenmesi, koordinasyonu, uygulanması ve kontrol edilmesi sürecidir. Stratejik

⁸⁸ http://odevler.gencbilim.com/oddevlerfckgw/gencbilim_isletme_537.zip (16.04.2006)

yönetim ise, işletmelerin genel yönetim sürecinin bir parçasıdır. Başka bir ifadeyle, işletme hiyerarşik olarak göz önüne alındığında üst kademenin ilgilendiği özel bir yönetim alanını kapsar. Dolayısıyla stratejik yönetim, işletmenin dış çevresi ile ilgili teşhis ve çözümlemeleri kapsar ve uzun vadede işletmenin ne olacağıyla ilgili soruları cevaplandırır. Bu yaklaşımdan hareketle stratejik yönetim, işletmenin dış çevresiyle olan ilişkilerinin düzenlenmesi ve istikametinin belirlenmesi için yapılacak faaliyetlerin planlanması, örgütlenmesi, uygulanması, koordinasyonu ve kontrol edilmesi süreci olarak tanımlanabilir.

Bir stratejik yönetim; planlama, politika oluşturma ve uygun yapı araştırma çabaları ile kontrol ve karşılaştırma aşamalarından oluşmaktadır⁸⁹:

1. Planlama: İşletmenin üst düzey yöneticileri işletmenin amaçları doğrultusunda çevre analizi, işletme değerlemesi ve uygun stratejinin seçimi üzerinde çalışırlar ve sonuç olarak stratejileri belirlerler.

2. Politika oluşturma ve uygun yapı araştırma çabaları: Burada planlanan stratejinin orta ve alt yönetim kademelerine benimsetilmesi bu kademeler tarafından uygulamada izlenecek politikaların oluşturulması ve uygun örgütsel yapının kurulması ile ilgili çalışmalar yapılmaktadır.

3. Karşılaştırma ve kontrol: Burada, seçilen stratejinin oluşturulan politikaların ve kurulacak örgütsel yapının, işletmenin amaçları ile uygunluğu karşılaştırılarak kontrol edilmektedir.

3.2. STRATEJİK YÖNETİMİN KAPSAMI VE TARİHÇESİ

3.2.1 Stratejik Yönetimin Tanımı ve Amacı

Stratejik yönetim, kurumun gelecekte yer alacağı pozisyonu belirlemeye yönelik süreci kapsamaktadır. Stratejik yönetim, sürekli iyileştirme ve kaliteye yönelik çabaları, bütçeleme, kaynak planlaması, program değerlemesini, performans gözlemlleme ve raporlama faaliyetlerini bütünsel hale getirir. Uygulamada stratejik

⁸⁹ Çomaklı, Ekici ve Şahin, s.26-27.

yönetim olmayabilir, ancak temel unsurlar arasında güçlü bir ilişkinin varlığı söz konusudur⁹⁰.

Stratejik yönetimin en genel tanımı, bir işletmenin, hedef ve amaçlarını tanımlayarak bu amaçlara ulaşabilmek için gereken kaynaklarını bu yönde kullanmasıdır⁹¹. Stratejik yönetim, bir işletmenin uzun dönemli performansını tanımlayan yönetsel kararların ve faaliyetlerin uygulanmasıdır. Bunlar; çevresel izleme, strateji oluşturma (stratejik ya da uzun dönemli planlama), strateji araçlarını değerlendirme ve kontrolü içermektedir. Stratejik yönetim çalışmaları bu nedenle işletmenin güçlü ve zayıf yönlerini açığa çıkaran çevredeki fırsat ve tehditlerin değerlendirilmesi ve izlenmesi üzerinde yoğunlaşmaktadır. Aslında bir işletme politikası olarak adlandırılan stratejik yönetimde uzun dönemli strateji ve planlama baskındır⁹².

Bir başka tanımda ise stratejik yönetim; etkili stratejiler geliştirmeye, uygulamaya ve sonuçlarını değerlendirerek kontrol etmeye yönelik kararlar ve faaliyetler bütünü şeklinde tarif edilmiştir.

Stratejik yönetim, stratejilerin-planlanması için gerekli araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim çabalarını; planlanan bu stratejilerin işletmede uygulanabilmesi için her türlü tedbirlerin alınarak yürürlüğe konulmasını, daha sonra da yapılan çalışmaların kontrol edilerek değerlendirilmesiyle ilgili faaliyetleri kapsar. Bu faaliyetler özetle şunlardır⁹³:

1. İşletmeyi ilgilendirdiği ölçüde dış çevrenin ve rekabet şartlarının kuvvetlice kavranması ve dış çevrenin dinamiğinin arkasındaki gücün araştırılması,

⁹⁰ <http://www.strateji.gazi.edu.tr/docs/stratejikplan.pdf> (E.T.06.04.2007)

⁹¹ Rainer Feurer ve Kazem Chaharbaghi, "Strategy Development: Past, Present and Future", **Management Decision**, Vol: 33, No: 6, 1995, s.11.

⁹² Thomas L. Wheelen ve David Hunger, **Strategic Management and Business Policy**, 5. Edition, Addison Wesley Publishing Company, 1995, s.5.

⁹³ Hans H. Hinterhuber, **Stratejik İşletme Yönetimi**, (Çev: Lale Uraz) İstanbul: Erler Matbaası, 1984, s.1.

2. Çeşitli mamul veya pazar bileşimleri için ayrıntılı stratejilerin oluşturulması, stratejik analizleri kritik alanlar üzerinde yoğunlaştırarak alternatiflerin belirlenmesi ve kaynakların dökümünün yapılması,

3. Seçilmiş stratejilerin, politikalara ve proje yönetimi ile fonksiyonel bölümlerdeki faaliyet programlarına dönüştürülmesi,

4. Örgütün stratejiye uygun olarak düzenlenmesi, işletme faaliyetlerinin Stratejik İş Birimlerine(SİB) dağıtılması ve temel amaçlara ulaşmada bunların koordine edilmesi,

5. Stratejilerin etkili bir şekilde yürütülmesi için uygun planlama, motivasyon ve kontrol sistemlerinin oluşturulması şeklindedir.

İşletme yönetiminin temel fonksiyonları (planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve kontrol) ve yaklaşımı, stratejik yönetimde de değişmemekte, ancak bu fonksiyon ve yaklaşımlar dış çevre üzerinde odaklaşmaktadır. Sürekli değişen çevre, ister yararlanılabilecek bir fırsat, isterse karşı konulması gereken bir tehlike olsun, bir işletmeyi her an beklenmedik olaylarla karşı karşıya bırakabilir. 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, örgütleme modeli ve araçlar, yeni düşünce ve teknikler geliştirme süreci olarak da görülebilir.

3.2.2 Stratejik Yönetimin Özellikleri

Stratejik yönetim, genel yönetimin sahip olduğu özellikleri de kapsamaktadır. Ancak bu özelliklerden farklı olarak stratejik yönetimin kendine ait bir takım özelliklerinden de bahsetmek mümkündür. Stratejik yönetim konusunu daha iyi anlamak için stratejik yönetimin temel özelliklerini ortaya koymakta yarar bulunmaktadır.

Fonksiyonel yönetim ve proje veya program yönetiminden farklı tutarak, stratejik yönetimi ayırt etmeye yarayan bu özellikler şunlardır⁹⁴:

1. Stratejik yönetim, esasen üst yönetimi ilgilendiren bir konudur. Tüm olarak işletmenin geleceğini ilgilendirmesi ve ona bir istikamet belirlemeye çalışması sebebiyle stratejik yönetim, tepe yöneticilerinin bir fonksiyonudur.

2. 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 düşünür.

3. Stratejik yönetimde; işletme, birbirleriyle etkileşim ve bağımlılık halindeki parçaların oluşturduğu bir bütün olarak görülür. Dolayısıyla stratejik yönetim, bir bütün olarak işletmeyle ilgilenmesi yanında onu oluşturan parçalarla da ilgilenir. Bütüne veya parçalardan herhangi birine yönelik bir karar alındığı zaman, diğer parçaların üzerindeki etkileri göz önünde bulundurulur.

4. Stratejik yönetim, işletmeleri açık sistem olarak tanımlar. İşletmeler içinde bulundukları çevre ile karşılıklı etkileşim ve bağımlılık içindedir. Çevrede meydana gelen herhangi bir değişiklik işletmeyi de etkiler. Bu sebeple, stratejik yönetim çevreyi oldukça yakından takip eder.

5. Stratejik yönetim, işletmenin amaçlarıyla toplumun menfaatlerini bir bütünlük içerisinde ele alır. Bu açıdan stratejik yönetim dış çevresine karşı sosyal sorumluluk taşır.

6. Stratejik yönetim, alt kademe yöneticilerine rehberlik eder. Bir başka ifadeyle stratejik yönetimin belirlediği amaçlar, karar ve faaliyetler işletme içinde en alt birimlere kadar herkesin ortak hareket noktasını oluşturur.⁹⁵

⁹⁴ Coşkun Can Aktan, “2000’li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri”, **Stratejik Yönetim**, TÜGİAD Yayını, İstanbul: 1999, s.6.

⁹⁵ Tarık Şahim, “Kamu Yönetiminde Ast ve Üst İlişkilerinin Etkinlik ve Verimlilik Açılarından Değerlendirilmesi”, **Polis Dergisi**, Ocak-Mart 2006, Yıl: 12, Sayı:47, s.406.

7. Stratejik yönetim, işletmenin kaynaklarının en etkili bir şekilde dağıtımıyla ilgilidir. İşletmenin temel amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için gerekli kaynakları mamul veya pazar bileşimlerine uygun bir şekilde dağıtır.

8. Stratejik yönetim ekip çalışmasına dayalı olarak organizasyonun hedeflere ulaşabileceğinin önemi üzerinde durur. Stratejilerin tespiti üst yönetimde geniş bir katılım ile yürütülür ve karar verme tekniklerinden şirket için en optimal olanı seçilir.

9. Stratejik yönetim, organizasyondaki problemlerin en etkin bir biçimde belirlenmesi ve çözümüne yardımcı olur. Bu çerçevede toplam kalite yöntemlerinden geniş ölçüde yararlanır.

10. Stratejik yönetim, organizasyonun gelecekle ilgili faaliyetlerinin planlanması, örgütlenmesi, koordinasyonu, uygulanması ve kontrol edilmesine imkan sağlar.

11. Stratejik yönetim stratejilerin oluşturulması ve seçiminde rekabet ve portföy analizlerinden yararlanır. Portföy analizleri, strateji seçiminde kullanılan tekniklerdir. Portföy analizleri yapılarak, organizasyonun pazarda kalma ya da pazardan çekilme, başka şirketlerle birleşme v.b. konularda daha rasyonel karar vermesi amaçlanır.

12. Stratejik yönetim “stratejik düşünme”ye yardımcı olur. Bu çerçevede en doğru strateji ve taktikler belirlenmeye çalışılır ve bunlar uygulanır⁹⁶.

13. 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, fonksiyon ve çevreye ait oldukça fazla olan bilgi ve verileri zorunlu kılar. Stratejik yönetimin belirgin özellikleri ve fonksiyonel yönetimle arasındaki farklılıklar özetlenerek Tablo 3 ‘te gösterilmiştir⁹⁷:

⁹⁶ Coşkun Can Aktan, **Kamu Mali Yönetiminde Stratejik Planlama ve Performans Esaslı Bütçeleme**, 1. Basım, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2006, s.170.

⁹⁷ Dinçer, s.38.

Tablo 3
Stratejik Yönetim ve Fonksiyonel Yönetim Arasındaki Farklar

	Fonksiyonel Yönetim	Stratejik Yönetim
Odak Noktası	Amaçlara bağlı hedeflerin gerçekleştirilmesi ve günlük problemlerin çözümü	Uzun dönemli yaşama ve gelişme problemleri ve yeni amaç ve stratejiler
Amaçları	Geçmiş tecrübelerle dayalı bir düşünceyle uygun bir kârlılık	Geleceğe yönelik kârlılık ve büyüme
Sınırlamaları	Mevcut kaynaklar ve çevre	Muhtemel kaynaklar ve çevre
Sonuçları	Etkililik, verimlilik ve denge	Büyüme, gelişme ve süreklilik
Bilgi Kaynağı	İşletme birimine ait işlem ve kayıtlar, mevcut şartlar	İşletme, bölümler ve gelecekteki fırsat tahminleri
Veri Yapısı	Çok fazla sayıda olmayan bölüm verileri	Çok sayıda, değişik ve çok kaynaklı
Örgüt Yapısı	Bürokratik, durgun	Yenilikçi ve esnek
Önderlik	Geleneksel, görev yönelimli	Değişmelerden etkilenir, açık
Problem	Acil, kısa dönemli, somut, aşağı yukarı benzer nitelikte	Tehir edilebilir, uzun dönemli, soyut, birbirinden farklı
Problem Çözme	Tepki niteliğinde ve geçmiş tecrübelerle dayanarak	Katılımcı, yeni çözüm yolları arayarak
Zaman Ufku, Risk	Kısa vadeli, düşük risk	Uzun vadeli, yüksek risk

Kaynak: Ömer Dinçer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Tıpkı 7. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayın, 2004, s.38.

3.2.3 İşletme İçin Strateji ve Stratejik Yönetimin Önemi

Günümüzde küresel boyuttaki teknolojik ve ekonomik gelişmelere bağlı olarak örgütsel ölçekler değişmekte ve işletmelerde daha karmaşık yapı ve faaliyet sistemlerine doğru bir değişim yaşanmaktadır. Bu gelişmeler sonucunda, işletmelerin başarılı olabilmeleri için karşılaşacakları tehditler ve fırsatlara ilişkin önceden bilgi sahibi olmaları, öngörülerde bulunarak rasyonel stratejiler belirlemeli ve bu faktörleri

stratejilere etkin bir şekilde uygulamaları gerektirmektedir. Bu nedenle gerek dünyada, gerekse ülkemizde oldukça yeni bir yönetim tarzı olan stratejik yönetimin önemi giderek artmaktadır⁹⁸.

Tüm dünyada globalleşme, hızlı teknolojik değişim, yeni oluşan pazarlar, müşteri beklentilerinin değişmesi sonucu ortaya çıkan ezici rekabet karşısında organizasyonlar daha stratejik düşünmek zorunda kalmışlardır. 1980’li yıllar öncesinde stratejik yönetim daha ziyade özel sektörün alanında sınırlı bir çevre tarafından uygulanırken, bugün çok sayıda organizasyon stratejik yönetimi araç olarak kullanmaktadır.

Stratejik yönetim, işletmenin kendisini yenilemesini, rakipleriyle arasındaki farklılıkları belirlemesini, eksik yönlerine göre önlemler almasını ve güçlü olduğu alanlarda yetkinlik kazanmasını esas alır⁹⁹. Stratejik yönetim konseptinden yoksun işletmeler, finansal sermayelerini ve insan kaynaklarını etkin bir biçimde kullanamamakta, kararlarını vizyon gereklilikleri yerine günlük politikalar üzerinde temellendirmekte ve konjonktürel dalgalanmalardan olumsuz yönde etkilenmektedirler. Bu bağlamda stratejik yönetim anlayışı, belirsiz değişken ve oldukça riskli bir çevrede işletmeye belirli bir yön kazandırır.¹⁰⁰

Stratejik yönetim; vizyon, misyon, strateji ve aksiyon olmak üzere esasen dört kavramı içeren bir yönetim tekniği olduğu söylenebilir. Stratejik yönetimin en önemli özelliği organizasyonun hem kendi durumunu hem de organizasyon dışındaki çevrenin analizine imkan tanımasıdır. Aynı şekilde organizasyon dışındaki çevrenin de analiz edilmesi gerekir. İç ve dış durum analizi yapıldıktan sonra organizasyonun vizyon ve misyonu belirlenir, daha sonra da strateji ve aksiyon planları yapılır. Stratejik yönetimde aşağıdaki soruların analiz edilmesi büyük önem taşımaktadır.

1. Strateji nedir?

⁹⁸ İlker Birdal ve Nilgün Aydemir, **Yönetim Teorileri**, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1992, s.92.

⁹⁹ H.Başar, “İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim”, **Yönetim ve Organizasyon Seminer Notları**, Konya: KTO Yönetici Eğitim Merkezi Yayınları, 1997, s.90.

¹⁰⁰ Akgemci, s.9.

2. Strateji niçin oluşturulmalıdır?
3. Strateji ne zaman oluşturulacaktır?
4. Strateji oluşturularak nereye ulaşılması hedeflenmektedir?
5. Strateji nasıl oluşturulacaktır?
6. Stratejiler kimler tarafından oluşturulacaktır?

Ayrıca stratejik yönetim, değişme hızı oldukça yüksek olan evre koşullarına adaptasyonu kolaylaştırdığı gibi, geleceğe yönelik en iyi alternatiflerin belirlenmesini ve bunları dikkate alarak mevcut kararlarda gerekli düzeltmelerin yapılmasını saęlar¹⁰¹.

Ne tür bir işletme olursa olsun strateji amaç tayini ile ilgili olduğundan; stratejiye sahip olmayan bir işletme, amaçlarını açıkça ve kesinlikle saptayamaz. Amaç saptamak için gerekli hesapları yapamaz ve böylece yeni girişimlerine öncü olacak kurallardan yoksun kalır.¹⁰²

3.2.3.1 Strateji Yokluğunun Doğurduğu Olumsuz Sonuçlar

Stratejinin bulunmadığı işletmelerde, kaynaklar etkin ve verimli kullanılamazlar. Çünkü maddi ve beşeri güçleri veya kaynakları ekonomik biçimde kullanacak derinliğine bir stratejik analiz yapılmamaktadır. Uygun bir ürün-pazar politikası yerine müşteri çoğaltma alanı geniş tutulacaktır. Belirlenmeyen bir strateji, amaçları saptayarak faaliyetlerini ona göre düzenleyip, yararlı görünen şansları aramak yerine, onları farkına varmadan geiştirecektir. Böyle işletmeler hiçbir zaman belli bir mal ve pazar üzerinde rekabet avantajına sahip olmayan, optimist düşünceден yoksun kuruluşlardır. Bu gibi kuruluşlar hiçbir hazırlık ve plan yapmadan, kararlarını günlük bilgiler üzerine kurmuşlardır. Bu nedenle piyasanın en önemsiz dalgalanmalarından ve tehlikelerinden de büyük ölçüde etkilenirler¹⁰³.

¹⁰¹ İlker Birdal ve Nilgün Aydemir, **Üretim Teorileri**, İstanbul: Vatan Yayınları, 1988, s.88.

¹⁰² Eren, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 2003, s.27.

¹⁰³ <http://www.medyatext.com/elegans/ilkspring99.htm> (E.T.26.04.2007)

Ciddi bir stratejiye sahip olamamanın işletmeye getirdiği olumsuz sonuçlar aşağıdaki gibi açıklanabilir¹⁰⁴.

1. Stratejinin yokluğu işletmenin yapısından çevresine kadar her yerde kendini hissettirir. Böyle işletmeler nasıl araştırma ve analiz yapacaklarını bilemediklerinden pasif olarak kalırlar ve mücadeleleri de etkisiz olur.

2. Stratejiden yoksun işletmelerin yöneticileri gerçekçi olmak yerine kişisel düşüncelerini ve aşırı tutkularını uygulama eğilimine girerler. Bazı çekingen kişiliğe sahip olan yöneticiler de zarar ve risklere aşırı değer biçerek o işi کافی derecede denemeden veya ele almadan bırakırlarken, gözü pek kişiliğe sahip yöneticiler de maliyet ve risklerin önceden iyi bir hesabını yapmadan risklere düşünceşizce atılarak işletmeleri tehlikeye sokarlar.

3. Seyrek fırsatların ve gelecekte ele geçirilecek iyi şansların değerini ölçme kriterinden yoksun olunacağından ya zamansız yatırım yapma eğilimine giderler veya kısa süreli program ve bütçelerin etki ve baskıları nedeniyle yatırımdan vazgeçerek bu fırsatları boşuna harcarlar.

4. Devresel değerlemelerin yokluğu nedeniyle işletme ürün hayat eğrisinin gelişimini takip etmeksizin ya ömrünü tamamlamış ürünlerin üretimine devam eder, veya en verimli devresinde olan ürünlerin üretimine kaynaklarını yatırma bilgisinden ve güvenliğinden yoksun kalır.

5. İşletme ileride meydana gelecek bazı değişiklikleri bilemediği veya göremediğinden bu değişikliklere önceden hazırlanmış olamaz.

6. Holdingler ve yatırım şirketleri stratejik portföy analizleri yapmadıkları takdirde amaçlarını gerçekleştirecek çekici yatırım alanları ve endüstrileri bulamayacaklar ve kaynaklarını verimsiz alanlara kanalize edeceklerdir.

Strateji yokluğunun en büyük tehlikeleri özellikle endüstri işletmelerinde görülecektir. Çünkü stratejinin en önemli fonksiyonu; üretim, pazarlama ve Ar-ge

¹⁰⁴ H.Igor Ansoff, *I Strategie du Development de I Enterprise*, s.85-86.

departmanları arasındaki ahengi sağlamaktır. Stratejinin yokluğunda departman yöneticileri karşılıklı olarak birbirlerine zıt bir tutum içinde bulunacaklardır.Örneğin; pazarlama yöneticisi mevcut ürünlerin çeşidini artırma yönünden bol harcamalara giderken, araştırma geliştirme departmanı şefi üretimin yeni baştan değişimini kendi başına hazırlama yoluna gidecek ve sorunu pazarların ihtiyaçları yönünden ele almayacaktır.¹⁰⁵

3.2.3.2 Stratejik Yönetime Sahip Olmanın Yararları

Stratejik yönetim çevreyi değerlendirme ve geleceği tahmin etme imkanı verir. Bu nedenle çevresel faktörlerdeki değişimin neden olacağı fırsatlardan yararlanmak, tehditlerden korunabilmek için neler yapılması gerektiğinin zamanında ve doğru bir şekilde tespit edilmesini olanaklı kılmaktadır¹⁰⁶.

Toplumun dinamik bir parçası olan işletmeler, kendilerine ait bir çevre içinde yaşamakta ve onunla karşılıklı ilişkiler içinde bulunmaktadır.Günümüzde dış çevre hızı giderek artan bir şekilde değişmektedir.Bütün bu değişiklikler 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 uyumun sağlanmasıdır.¹⁰⁷

İyi bir stratejiye sahip olmanın en büyük yararı, pişman olunacak kararlar almanın riskleri minimuma indirmesinde görülebilir. Büyük işletmelerde bağlı kuruluşlar arasındaki sinerji kolayca sağlanamadığından, çeşitlilik ve farklılaştırma (ürün pazar açısından) sadece bir tek üretim kaynağı tarafından yapılmadığından özellikle holding türü şirketlerde stratejik ihtiyaçlar daha az geçerli ve koruyucudurlar.

¹⁰⁵ Ömer Akat, **Uygulamaya Yönelik İşletme Politikası ve Stratejik Pazarlama**, 3. Baskı, Bursa: EkinYayınları, 2004, s.128.

¹⁰⁶ Akgemci, s.9.

¹⁰⁷ Oktay Alpugan ve Diğerleri, **İşletme Ekonomisi ve Yönetimi**, İstanbul: Beta Basım Yayın, 1995, s.193.

Çünkü bu tip sermaye şirketlerin içindeki bağıllık ürün ve pazar yönünden, daha ziyade sermaye yönündedir (finansal bağıllık). Fakat her holdingin uzun süreler için birtakım amaçları kesin olarak hesap edip saptaması gerekir. Bu tür şirketler, faaliyet sahası ve rekabet avantajı bakımından kendilerine uygun düşen bağlı kuruluşları tercih ederler. Ayrıca geniş bir esnek seçim yolunu tutarak arzu edilmeyen bağlı kuruluşları elden çıkarma yolunu tutarlar. Aşağıdaki tabloda Ansoff'un belirlemiş olduğu stratejik öğeler yönünden farklı şirketlerin stratejik ihtiyaçlarını görmekteyiz. Tablo 4'te görüleceği üzere stratejiye en az bağıllık duyan işletme tipi sadece kapitali üzerinden belli bir yüzde kârlılığı düşünen yatırım şirketleridir. Bu tip şirketlere örnek olmak üzere yatırım bankalarını ve gayrimenkul şirketini gösterebiliriz. Bu tip kuruluşların finanse ettiği işletmelerin olanaklarını az çok bilmesi ve kendi amaçlarını saptaması yeterlidir. Bu tablodan anlaşılacağı üzere ancak strateji gereksinimi endüstri işletmelerinde ortaya çıkmaktadır.¹⁰⁸

Tablo 4
Strateji Gereksinimi

Stratejik Elemanlar	Faaliyet Sahası	Gelişme Vektörü	Sinerji (İşbirliği)	Rekabet Avantajı	Amaçlar
İşletme Tipi					
Sanayi İşletmesi	X	X	X	X	X
Holding	X			X	X
Yatırım İşletmesi					X

Kaynak: Nezahat Güçlü, "Stratejik Yönetim", **Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt: 23, Sayı: 2 (2003), s.71.

¹⁰⁸ Bülent Tokat, **Yönetimde Strateji**, Bursa: Ezgi Kitabevi, 1998. s.77.

Stratejik yönetimin genel olarak işletmeye sağlayacağı yararlar aşağıdaki şekilde özetlenebilir.¹⁰⁹

1.Strateji, her şeyden önce işletmeye çevreyi değerlendirme ve geleceği tahmin etme imkanı verir.Çevrenin gelecekte alacağı şekillerin önceden tahmin edilmesi, işletmeye nasıl davranacağı ve ne gibi tedbirler alacağı konusunda hazırlık yapma fırsatını verir.

2.İşletmeye kendi kendini değerlendirme imkanı verir.Strateji, işletmeye “ne tür bir işletme” olduğu ve “ne durumda bulunduğu” hakkında bilgi verir.

3.Strateji, işletme içinde bir bütün olarak amaca yönelme ve tutarlılık sağlar.Strateji, işletmenin her kademesinde birbiriyle tutarlı faaliyetler yapmayı mümkün kılar Stratejinin olmaması halinde bölümler gittikçe farklılaşacak ve her biri ortak amacı değil, kendi amacını gerçekleştirme eğilimini gösterecektir.

4.Strateji ve politikalar faaliyetleri belirli bir mecraa sevk eder ve planlar için bir çerçeve oluşturur.Yönetim faaliyetlerinde etkili olabilmek için ayrıntılı planlar yapmak gerekir.Stratejiler, bütün bu planlar için genel bir çerçeve ve kural oluşturur.

5.Strateji, işletmenin kararlarının ve projelerinin kalitesini yükseltir.Strateji, işletmeyi iç ve dış çevresini analiz etmeye yönelttiği için fırsat ve tehditlerin önceden tahminini sağlar.Stratejik çalışmalar olmaksızın fırsatlardan yararlanılamayacağı gibi, tehlikelerde zamanında fark edilemeyecektir.

Bununla birlikte işletmelerin temel stratejik konularında karar verilirken önemli bir konu da yaratıcılığın ön plana çıkarılmasıdır. Bir yöneticinin başarılı olabilmesi aldığı kararlarla doğru orantılı olarak değişim gösterir.Buna göre, yöneticinin başarısının sırrı doğru zamanlarda ve işletmenin geleceğini ilgilendiren konularda aldığı stratejik kararlarda yatmaktadır.Ayrıca karar veren yöneticinin zaman, enerji, bilgi ve

¹⁰⁹ Lawrancer Jauch, W.Glueck, **Strategic Management and usiness Policy**, New York: McGraw Com, 1989, s.18.

uzmanlık çerçevesi dışında kalan konularda uzmanlardan yararlanmayı bilmesi ve bunda hiçbir tereddüt göstermemesi gerekir.¹¹⁰

Galloway, stratejik yönetimin yararlarını ve sınırlarını Tablo 5’te verildiği şekilde özetlemiştir:

Tablo 5
Stratejik Yönetimin Yararları ve Sınırları

Yararlar	Sınırlar
-Tepkisel yönetimin yerine önleyici yönetim -Açık amaçlar ve görevlerde hassasiyet -Teknolojik altyapının örgüt amaçlarına uygun biçimde topluca geliştirilmesinin uzun dönemde güvence altına alınması -Önemli bilgilerin ve bu bilgilerin kaynaklarının belirtilmesiyle iletişimin desteklenmesi -Tartışmaların yönünü kısa dönemli bütçe ve örgüt yükümlülüklerinden uzun dönemli örgütsel verimliliğe topluca yönlendiren mekanizmalar -Uzun dönemli kararlar ve performansın değerlendirilmesi için sağlam bir temel, -Çalışanların uzun dönemli amaçların belirlenmesine katılma olanağı -Kaynak tahsisi için rasyonel bir çerçeve -Karar almak için örgütü aşan bir çerçeve -Disiplinler arası işbirliğinin planlanması ve koordine edilmesi	-Stratejik planların, önemlerini dinamik bir çevrede korumak için düzenli bir biçimde gözden geçirilmesi gerekir. -Stratejik planlama, genellikle düzenli (kurallı) bir yönetim sistemine entegre edilememektedir. Öyle ki planlar sembolik işlerde söz konusudur. -Karmaşıklıkla ve hızlı değişen çevre koşullarına ayak uydurma konusunda güçlük -Stratejik planlama, gelecekteki sorunların etkilerini azaltabilmesine rağmen, kısa dönemli krizlere reçete olamamaktadır. -Stratejik yönetim yaklaşımının uygulanması, örgütlerin büyük sorunlar karşısında daha hızlı ve daha geniş alanda hareket edebilmesi için iddialı bir programdır. -Sistemde yer alan çok sayıdaki formalite, sistemin çekiciliğine ve esnekliğine zarar vermektedir.

Kaynak: Ian D. Galloway, “Strategic Management in Public Sector Research Organisations: A Critical Review”, **International Journal of Public Sector Management**, Vol: 3, No: 1, 1990, s.20.

3.2.4. Stratejik Yönetimin Temel Öğeleri

Stratejik yönetim bir takım temel öğeleri de kapsamaktadır. Bu temel öğelerin kendine has bir takım özelliklerinden de bahsetmek mümkündür. Buna göre, bu öğeler aşağıdaki şekilde açıklanmaya çalışılmıştır.

¹¹⁰ Eren, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, s.28-29.

3.2.4.1 Tepe Yöneticileri ve Stratejistler

Tepe yönetimi; vizyon, misyon, amaçlar ve stratejilerin belirlenmesinde sahip olduğu rol ve katkı kadar belirlenen stratejileri uygulama ve belirlenen hedeflere ulaştırma sorumluluğu olan bir gruptur¹¹¹.

Stratejik yönetimin en temel ögesi, işletme içindeki yöneticilerdir. Üst kademe yönetiminin bir fonksiyonu olması sebebiyle stratejik yönetim, tepe yöneticilerinin sorumluluğundadır. Özellikle Stratejilerin tasarlanması, işletmenin herhangi bir bölümüne veya birimine devredilemez. Belki stratejik süreçlerle ilgili araştırma ve analiz etme yetkisi, konuyla ilgili uzmanlara verilebilir veya danışmanlar kullanılabilir. Bu anlamda işletme içinde tek stratejistin tepe yöneticisi olduğu söylenebilir.

Tepe yönetimi, ister kendi ağırlığı ile, isterse yönetim kurulunun ağırlığı ile ya da her ikisinin ortaklaşa çalışarak oluşturdukları stratejileri, başarılı bir uygulayıcı liderlik göstererek uygulamak ve tüm şirkette çalışan personele inanç aşılamak ve onların yardımıyla amaçları gerçekleştirmek zorundadır¹¹².

Tepe yöneticileri ilk olarak, dikkatini işletmenin ana yön motifleri, amaçlar, stratejiler ve temel problemler üzerinde toplamalı ve öncelikler koymalı, daha sonra işletme sistemindeki bağlılıkları yönetmeli, fonksiyonel faaliyetlerin organik bir bütün olarak birleşmesini sağlamalı ve bütün bunları dengeli faaliyet programlarına dönüştürmelidir.¹¹³ Böylece hem işletmenin çevreye uyum problemleri halledilecek hem de kısa vadeli amaç ve hedefler uzun vadede belirli istikamette koordine edilebilecektir.

Stratejik yöneticilerde bilgi toplama, analiz etme ve karar verme rolü ön plana çıkar. Stratejik yönetici, daha çok işletmenin dış çevresindeki değişiklikler ve işletme içindeki üstünlük ve zayıflıklar hakkında bilgi toplamayla ilgilidir. Daha sonra örgütün stratejisiyle ilgili kararları almak gerekir. Bu kararlar, çoğu kez işletme içinde bir takım

¹¹¹ R.Lynch, **Corporate Strategy**, 3.Edition, Prentice Hall, 2003, s.379.

¹¹² Eren, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, s.53.

¹¹³ Hinterhuber, s.1, 11-12.

değişiklikler yapmayı ve yeniliği gerektirir. Dolayısıyla stratejik yöneticiler yenilikçi bir role de sahip olmalıdır¹¹⁴.

Seçilen stratejilerin uygulanmasında ise stratejik yöneticinin önder rolü önem kazanır. Astların ve alt birimlerin koordinasyonu, işletmede çalışanları etkileyebilmesi, kaynakların dağıtımında yeterlilik sahibi olması stratejik yöneticinin başarılı olmasında önemli rol oynayacaktır.

Stratejilerin oluşturulması ve planlanması, tepe yöneticilerinin sorumluluğunda olmakla birlikte, seçilen stratejileri uygulamak alt kademedeki yöneticilerin işidir. Bu sebeple, stratejik yönetimin ikinci kademede sorumluları, icracı yöneticilerdir. Herhangi bir stratejik iş biriminin(SİB) yöneticisi veya bir sorumluluk merkezi olarak düzenlenmiş bir bölümün yöneticisi de stratejik yönetimin uygulayıcıları olarak görülebilir.

İşletmelerde stratejist olarak planlama bölümü uzmanları veya (planlama bölümü olmaması durumunda) danışmanlar kullanılabilir. Bunlar karar almada danışmanlık hizmeti sunarlar. İşletmenin iç kaynaklarının değerlendirmesini yapar, dış çevre fırsatlarını belirler ve daha sonra stratejik alternatifleri hazırlayarak işletmenin tepe yöneticilerinin karar vermesine yardımcı olurlar. Diğer taraftan planlama bölümü stratejistleri, işletmede tüm bilgilerin toplandığı bir merkez durumundadır.

Stratejik yönetimin organizasyonlarda başarıyla uygulanabilmesi için en başta lider ve üst yönetimin stratejik düşünmenin ve stratejik planlamanın önemine ve yararına inanması gerekir. Lider ve üst yönetimin inancı ve desteği olmaksızın organizasyonda stratejik yönetimi uygulamaya kalkışmak bir sonuç vermez. Stratejik yönetim, her şeyden önce üst yönetimin bir işlevidir.

Stratejik yönetimin organizasyonda uygulanması için üst yönetimde “stratejik yönetim yürütme komitesi” adı altında bir kurul oluşturulmalıdır. Bu kurul bünyesinde organizasyonun başında bulunan lider ve üst düzey yöneticiler görev yapmalıdır. Bu üst düzey kurumsal yapılanmanın yanı sıra yönetimin orta ve alt kademelerinde de stratejik

¹¹⁴ John H. Barnett-William D. Wilsted, **Strategic Management: Text and Concepts**, New York: PWS-Kent Pub. Comp., 1989, s.57-59.

yönetimin uygulanmasını ve kontrolünü sağlayacak çalışma grupları oluşturulmalıdır. Bu çalışma gruplarında stratejistler görev almalı ve üst yönetim orta ve alt kademelerde yapılan çalışmaları yakından izlemelidir¹¹⁵.

3.2.4.2 Örgüt Misyonu ve Temel Amaçlar

Örgüt misyonu ve amaçların tanımlanması, stratejik yönetim süreci için analiz yapma, istikamet belirleme ve strateji seçme, uygulama ve tüm olarak yönetim sürecini değerlendirmede temel bir çatı oluşturmaktadır.

Stratejik yönetim sürecinin ilk safhasında tepe yöneticileri iki temel soruya cevap vermek zorundadırlar:

1. Ne tür bir işletmeyiz ve yaptığımız iş nedir?
2. Niçin bu işi yapıyoruz?

Bu sorulardan birincisine verilecek cevap, işletmenin misyonuyla ilgilidir ve işletmenin veya işin kendisini tanımlamayı gerektirir. İşletmeler, toplum değerlerine uygun bazı fonksiyonlar icra ederek kendilerini meşrulaştırmaya çalışırlar. Bu meşru olma çabası her işletmeye bir misyon yükler. Dolayısıyla işletmeler toplum içinde kendi misyonlarını açık bir şekilde tanımlamak durumundadırlar. Misyonu belirlemenin önemli bir parçası, işletmenin kendisini tanımlamayla ilgilidir. İşletmenin şu anda faaliyette bulunduğu pazar, mamulleri, fonksiyonları veya faaliyetleri bu tanımlamanın temel unsurlarıdır. İkinci soruya verilecek cevap ise, gerçekleştirilecek amaçları içermektedir. İşletme ne olmak istiyor ve niçin bu amaçlara ulaşmak istiyor belirlenmelidir¹¹⁶.

Örgüt misyonunun ve amaçların tanımlanması, stratejik yönetim süreci için analiz yapma, istikamet belirleme ve strateji seçme, uygulama ve tüm olarak yönetim sürecini değerlendirmede temel bir çatı oluşturacaktır.¹¹⁷

¹¹⁵ <http://www.canaktan.org/yonetim/stratejik-yonetim/anasayfa-strateji.htm> (E.T. 05.04.2007).

¹¹⁶ Lawrancer-Glueck, s.57-59.

¹¹⁷ Dinçer,s.55.

3.2.4.3 Dış Çevre

Stratejik yönetim uzun süreli bir zaman ufkunu göz önüne alarak dış çevre faktörlerini de inceler. Dış çevre faktörlerindeki değişme ve gelişmeler stratejik yönetimin karar ve uygulamalarında en belirleyici öğelerden bir tanesidir. Stratejik yönetim, uzun süreli bir zaman ufkunu dikkate alarak dış çevre faktörlerini inceler¹¹⁸. Çevrenin sürekli değişmesi ve stratejik yönetimin zaman ufkunun uzun olması, çevredeki belirsizliği daha da artırmakta ve dolayısıyla işletme üzerindeki hakimiyetini ön plana çıkarmaktadır. Çevrenin işletmeye sunduğu fırsat ve tehditler stratejik yönetim için karar odakları oluşturur.

Dış çevre, örgütlerin dışında kalan parametreleri içerir. Örgüt sınırının, kontrol altındaki değişkenlerle kontrolü dışındaki değişkenleri birbirinden ayıran hayalî bir çizgi olduğu kabul edilmektedir. Buna göre sınırların dışında kalan her türlü fiziksel ve sosyal faktörler dış çevreyi oluşturan bir unsurdur. Bu faktörlerin başında ekonomik koşullar, siyasi ve hukuki koşullar, kültürel yapı ve teknolojik koşullar gelmektedir¹¹⁹.

3.2.4.4 Mamul Pazar Stratejisi

Stratejik yönetimin dördüncü ögesi, mamul pazar bileşimidir. Bu öge ile ilgili olarak şu hususlar göz önüne alınmalıdır¹²⁰:

Stratejik yönetimde, amaçlara uygun mamul veya pazar alanının bulunması veya faaliyet sahasının seçilmesi gerekir. Çünkü, işletmenin gerçekleştirmeyi planladığı amaçlar ile faaliyetleri arasında uyum bulunduğu ölçüde büyüme ve gelişme imkanları yüksek ve düzenli olacaktır. Yeni bir mamul/pazar alanı seçilirken, önceki faaliyetler arasında ortak bir bağ bulunmalıdır. Mesela ilaç sanayi ile bankacılık arasında, mamul/pazar alanı açısından ortak bir bağ bulmak oldukça zordur. Dolayısıyla bu gibi ortak bağlılığın bulunmadığı durumlarda tüm olarak işletmenin gelişme imkanları sınırlı kalmaktadır.

¹¹⁸ Dinçer, s.40.

¹¹⁹ Koçel, s.199.

¹²⁰ H.Igor Ansoff, **Corporate Strategy**, Middlesex: Penguen Boks Ltd., 1975, s.98-100.

Mamul/pazarla ilgili gelişme vektörünün, yani faaliyet sahası belirlendikten sonra yöneleceği istikametın tespit edilmesi gerekir.

Bu istikamet mevcut veya yeni mamullerle mevcut veya yeni pazarların durumu değerlendirilerek alınacak kararlarla ortaya çıkar: Buna göre bir işletme;

1. Mevcut mamullerle yeni pazarlara girmeye,
2. Yeni mamullerle mevcut pazarlarda gelişmeye,
3. Yeni mamullerle yeni pazarlarda çeşitlendirme yapmaya yönelebilir.

İşletme, mamulle ilgili olarak rekabet üstünlüğü kazanmaya çalışmalıdır. Faaliyet dalında hakim olabilmek için mamullerde, üretim yöntemlerinde veya pazarlama yöntemlerinde yapılacak yeniliklerle işletme, rekabet üstünlüğü kazanabilir. Bunun için yapılacak faaliyetlerde mamuller arasındaki ortak-bağ, önemli bir katkı sağlayacaktır.

Faaliyetler arasında sinerji göz önüne alınmalıdır. Sinerji, işletmenin yeni faaliyetlerinde başarılı olma yeteneğini artıracaktır.

3.2.4.5 İşletmenin Kaynakları

Stratejik yönetimin son ögesi, işletmenin sahip olduğu kaynaklardır. İşletme sahip olduğu kaynak ve kabiliyetleri çeşitli mamul veya pazar bileşimleri arasında en etkili bir şekilde dağıtarak uzun dönemde başarılı olmaya ve gelişmeye çalışır. Burada esas olan, bu kaynakların ürün-pazar bileşimlerinde rasyonel olarak kullanımıdır¹²¹.

3.2.5 Stratejik Yönetimin Tarihi Gelişimi

Stratejik yönetim düşüncesi zaman içerisinde ekonomik, politik, hukuki, sosyo-kültürel ve çevresel şartlara bağlı olarak bir değişim ve dönüşüm geçirmiştir ve geçirmektedir. Stratejik yönetimin tarihî gelişimi incelenirken, stratejik düşüncenin

¹²¹ Güçlü, s.76.

geçirdiği evrelerin ve bu evrelerde stratejik yönetim düşüncesinin dönemleri arasındaki geçiş farklılıklarının ortaya konulması stratejik yönetimin tarihî gelişimini anlamak açısından önemlidir. Tablo 6’da stratejik düşüncenin geçirdiği evreler ve bu evrelerdeki geçiş farklılıkları rahatça görülebilir¹²²:

Tablo 6
Stratejik Yönetim Düşüncesinin Bilimsel Evreleri ve Dönemler Arası Geçiş Farklılıkları

Yıl	Evreler	Özellikler
1880	Bilimsel yönetim döneminin başlangıcı	
1950	Planlama	Görünür gelecek, parçacı yaklaşım, ulaşılabilecek nokta
1960	Uzun vadeli planlama	Uzun gelecek, zaman ufku
1965	Toplu planlama	Sistem görüşü, bütüncül yaklaşım iç etkileşim
1970	Stratejik planlama	Yön belirleme, yol çizme
1980	Stratejik yönetim	Açık örgüt, çevre ile etkileşim, geri bildirim
1985	Stratejik senaryolar	Alternatif yönler, alternatif yollar, senaryolar
1990	Stratejik görüş	Öngörülmeyle gelecek, bilinmeyen çevre, stratejik değerler, kültür

Kaynak: Nezahat Güçlü, “Stratejik Yönetim”, Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt: 23, Sayı: 2 (2003), s.63.

Bilindiği gibi işletme yönetimi sanayi devriminden sonra işletmelerin ortaya çıkmasıyla birlikte söz konusu olmaya başlamıştır.

Sanayi devriminden önce insanlar, hayatlarını devam ettirmek için çalışıyor ve dolayısıyla kendilerine yetecek kadar üretimde bulunuyorlardı. Sanayi devriminden sonra değişen bu düşünce yapısı, yerini kâr amacına yönelik çalışmaya bıraktı. Böylece insanlar kazanmak için çalışmaya ve hayat tarzını bu düşünceye göre düzenlemeye başladılar¹²³. Bu zihniyet değişimi, el sanatları ve ev ekonomisinin küçük ve dağınık üretim birimlerini bir çatı altında topladı ve merkezleştirdi. Böylece gelişmiş teknolojinin de yardımıyla çok sayıda işçinin çalıştığı ve tüm topluma yetecek kadar üretimin yapılabildiği fabrika sistemleri meydana getirildi. Böylece sanayi devriminden

¹²² Güçlü, s.63.

¹²³ Sabri Ülgener, **Darlık Buhranları ve İslam İktisat Siyaseti**, Ankara: Mayaş Yayınları No: 9, 1984, s.3-19.

sonra işletmelerin sayı ve büyüklükleri giderek artmaya, faaliyetleri çeşitlenmeye ve yapıları daha karmaşık bir hale gelmeye başladı. Bu gelişmeler sonucu işletmeler veya biraz daha geniş anlamda örgütler, toplumların hakim kuruluşları haline geldiler. Yönetim literatüründe bu gelişmelere, “İşletmecilikte Devrim” adı verilmektedir¹²⁴.

İşletme ve yönetim problemlerinin giderek artmasıyla birlikte, konuya daha sistematik bir şekilde yaklaşma ihtiyacı duyulmuş ve 20. yüzyılın başlarından itibaren bilimsel çalışma ve araştırmalar başlamıştır. Özellikle klasik yönetim düşüncülerini bu alandaki bilimsel çalışmaların öncüsü olarak kabul ettiğimiz taktirde, yönetim olayının incelenmesinde ve işletmecilik problemlerinin çözümlenmesinde bilimsel metodun uygulanmaya başlaması oldukça yeni sayılır.

Stratejik yönetimin ortaya çıkışı ise yönetim biliminin doğuşundan oldukça sonradır ve genel bir ifadeyle 20. yüzyılın ikinci yarısına rastlar. İşletme yönetiminin doğuşundan stratejik yönetimin ortaya çıkışına kadar geçen süreyi birkaç safhaya ayırmak mümkündür¹²⁵.

1950-1965 arasındaki dönem kısa vadeli, uzun vadeli veya toplu planlama faaliyetlerinin yapıldığı dönemdir. Bu dönemde strateji düşüncesi sadece toplumsal hayatta yer almayıp işletmeler içinde kullanılan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu dönem işletmedeki planlama faaliyetlerinden stratejik planlama faaliyetlerine doğru bir geçmişin başlangıç dönemi olarak da nitelendirilebilir.

1960’larda Ansoff’un işletmelerde yapılan geleceği öngörme çalışmalarına analitik yaklaşımı getirmesiyle planlamaya etki eden unsurlar, rasyonel ve analitik bir bakış açısıyla incelenmeye başlamıştır.¹²⁶

Stratejik Planlama dönemi olarak da adlandırılan 1970’li yıllar işletmelerdeki stratejik iş birimlerinin öne çıktığı ve stratejik planlama faaliyetlerinin önem kazandığı

¹²⁴ Atilla Baransel, **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi**, Birinci Cilt, İstanbul: İ.U.İ.F. Yayınları No: 101, 1979, s.106.

¹²⁵ Alpay Yurdakul, **Bütçeden Stratejik Yönetime İşletme Planlaması**, İstanbul: Cem Yayınevi, 1995, s.17 .

¹²⁶ Ülgen ve Mirze, s.36.

dönemdir.Bu dönemde geleceği tahmin etmenin hedeflere ulaşmada yeterli olmadığı görülmüş ve işletmeler için ulaşılacak hedefler belirlemek yerine izlenecek yön çizmenin daha önemli olduğu kabul edilmiştir.¹²⁷

1980’ler rekabet ve sektör analizi faaliyetlerinin başladığı dönemdir.Bu döneme strateji alanında üstün değerlerin oluşturulmasında ve üstün örgütsel performansın açıklanmasında kullanılan iki temel paradigmadan birisi olan (Bu paradigmalardan birincisi “Endüstriyel Örgüt Teorisi” ve ikincisi “Kaynak temelli Teori”dir.)”Endüstriyel Örgüt Teorisi” damgasını vurmuştur.Endüstriyel örgüt teorisi stratejik yönetim yaklaşımına farklı bir bakış açısı getirmiştir.Bu teoriye göre işletmeler rekabet üstünlüğü sağlamak için oluşturacakları stratejileri belirlemede, işletmelerin içinde bulunduğu endüstrinin yani işletme dışı faktörlerin incelenmesi gerektiğini vurgular.¹²⁸

1990’lı yıllar ise Stratejik Yönetim’in biraz daha ötesine geçildiği bir dönemdir ki bu dönem literatürde “Stratejik Görüş” dönemi olarak da adlandırılmaktadır.¹²⁹Bu dönemde ise strateji alanında üstün değerlerin oluşturulmasında ve üstün örgütsel performansın açıklanmasında kullanılan iki temel paradigmadan ikincisi olan “Kaynak Temelli Teori”nin geliştirildiği görülmektedir.Kaynak temelli teori, işletme stratejilerinin oluşturulmasında işletmenin içsel faktörlerinin göz önünde bulundurulması gerektiğini savunmaktadır.¹³⁰

1990’ların ikinci yarısından itibaren ise işletmelerin geleceği öngöremediği, işletme çevresinin belirsizliklerle dolu olduğu görüşünün yaygınlaştığı ve işletme kültürü ve stratejik değerlerin ön plana çıktığı görülmektedir.Özellikle 1995-2000 yılları arasında değişim mühendisliği uygulamaları, stratejik işletme birleşmeleri gibi farklı ve etkili uygulamaların ön plana çıktığı söylenebilir.¹³¹

¹²⁷ Güçlü, s.71.

¹²⁸ H.K.Güleş,H.Bülbül,**Yenilikçilik İşletmeler İçin Stratejik Rekabet Aracı**, Ankara: Nobel Yayınları, 2004, s.41.

¹²⁹ Güçlü, s.72.

¹³⁰ Güleş,Bülbül, s.41.

¹³¹ Akgemci, s.15.

Stratejik yönetimin ortaya çıkışı 20. yüzyılın ikinci yarısına rastlamaktadır. İşletme yönetiminin doğuşundan stratejik yönetimin ortaya çıkışına kadar geçen süreyi beş safhaya ayırmak mümkündür¹³²:

3.2.5.1 Bütçe ve Mali Kontrol

Bilimsel yönetimin doğuşunun da ilk basamağı olarak tanımlayabileceğimiz bu safhayı kendi içinde birkaç kademeye ayırabiliriz:

1. İşletmecilik ve yönetimle ilgili sistematik çalışmaların başlamasından hemen sonra, yöneticilerin ve bilim adamlarının, daha çok işletme faaliyetlerinin basit bir şekilde planlanmasıyla uğraştığı görülmektedir.

Özellikle 1900-1930'lu yıllarda hakim olan klasik yönetim düşüncesi; iş bölümüne dayalı olarak uzmanlaşmayı, hiyerarşik ilişkileri belirlemeyi, iş ve faaliyetleri düzenlemeyi amaç edinmişti. Taylor, standart iş usulleri, genelgeler ve üretim planlamasıyla; Fayol genel anlamda planlama fonksiyonuyla; Weber ise, görevlerin hiyerarşik ilişkilerinin önceden tanımlanmasıyla yakından ilgilendiler.

Kısaca bu dönemde biçimsel örgüt dizaynı ya da örgüt yapısının planlanması üzerine ağırlıklı bir şekilde durulmuş, fonksiyonel plan ve politikalar, iş yönetimleri, genel çalışma ve örgütlenme kuralları ön plana çıkarılmıştır.¹³³

2. Bu dönemde işletme bütçesi üzerinde durulduğu görülmektedir. Gerçekleştirilen faaliyetlerle ilgili bütçeler ilk örnekleridir. Bu çalışmalar, işletmenin mevcut durumuna ve şartlarına yönelik olarak hazırlanmaktaydı ve bölüm yöneticilerinin kararları üzerine odaklanıyordu.

3. Bütçeler şimdi olduğu gibi, mali kontrollerde önemli bir araç olarak kullanılmaktaydı. Basit bir şekilde gelirler ve masraf veya maliyet merkezleri olarak giderleri kapsayan bütçeler vasıtasıyla mali kontroller sağlanıyordu ve bu kontroller, yapılacak değişikliklerle ilgili herhangi bir durumu içermiyordu.

¹³² Yurdakul, s.23-29

¹³³ Dinçer, s.60.

4. Bu dönemin ileri safhalarında, yaklaşık 1950’li yıllarda, yatırım planlama, proje değerlendirme fonksiyonlarının ön plana çıktığı söylenebilir.

3.2.5.2 İşletme Politikası ve Uzun Vadeli Planlama

1950’li yıllardan sonraki gelişmelere bağlı olarak planlama, standart iş usulleri veya fonksiyonel plan ve politikalarından daha geniş kapsamlı olarak ele alınmaya başlandı. İşletme bir bütün olarak görüldü, planlandı ve politikalar buna göre oluşturuldu.

Özellikle ikinci dünya savaşından sonra, Amerikan ekonomisinin büyümesi, işletmelerin yıllık bütçelerinin büyüyen ekonomi içinde kendi paylarını göstermede yetersiz kalması ve dış çevredeki hızlı değişiklikler sebebiyle geleceği tahmin etme ihtiyacının doğması, daha uzun vadeli planlamayı gerekli kıldı. Böylece işletme planlaması ve politikası, uzun dönemli planlama konularının kapsamı içinde incelenmeye başlandı. Gerçekten de 1960’lı yıllarda işletmeler için en önemli sorun gelecek birkaç yıl için planlar geliştirmek ve onları uygulamak olmuştur. Bu anlamda işletme politikası, yöneticilere bir kural olarak gelecekte nasıl davranmaları gerektiğini gösteren açıklamaların yapılmasını içermekteydi.

İşletmelerde planlı büyüme olarak adlandırabileceğimiz bu dönemde, piyasa tahminleri ve işletme içi sinerjik analizler önem kazanmıştır. İşletmeler kendi içlerinde çeşitlendirme yapmaya ve karma bir yapı oluşmaya başlamıştır. İşte uzun vadeli olarak geleceğin tahminine dayalı bu planların geliştirilmesini, stratejik yönetimin başlangıç noktası olarak göstermek mümkündür.¹³⁴

3.2.5.3 Stratejik Planlama

Örgütler, görev alanlarında nerede olduklarını, rakiplerine göre durumlarının ne olduğunu, örgüt yapılarının, bütçe imkanlarının, personel ve teknolojik yapılarının kapasitesini kısaca, içsel ve dışsal güçlü ve zayıf yönlerini belirledikten sonra; gösterdikleri vizyon ve misyon çerçevesinde nereye varmak istediklerini ortaya koyarlar. Örgüt ve yöneticiler için mantıklı olan bazı kararlar hukuk düzeni tarafından

¹³⁴ Dinçer, s.61.

kısıtlanmış olabileceği gibi yöneticilerin bireysel sorumluluklarını da gerektirebilir. Bu durumda planların gerçekçi olması bakımından iyi yapılmış dış çevre analizinin planlamada dikkatlice kullanılması gerekir¹³⁵.

Uzun vadeli planlama, ilk safhalarda, birden fazla yılı kapsayan satış tahmininden ibaretti ve genellikle beş yıl için yapılan tahminler, daha çok geçmişteki başarıya dayanıyordu. Başka bir ifadeyle, başlangıçta uzun vadeli planlama, daha uzun döneme yayılmış bütçeler gibi görünmüştür.

Uzun vadeli planlama çalışmaları daha sonraki safhalarda farklı bir anlamda ele alınarak fonksiyonel yönetim koordinasyonu ile üretilen mamulün pazarı birlikte analiz edilmeye başlandı. Böylece işletme politikası, 1970'li yıllardan itibaren, stratejik planlamaya dönüştü.

Ancak stratejik planlama, stratejik yönetimin bir fonksiyonu olarak ele alınmamış, kendi başına incelenmiştir. Bu safhada geleceğin tahmin edilerek dış çevrenin teşhisi ve işletmenin zayıf ve üstün yönlerinin göz önüne alınarak uygun stratejilerin seçilmesi çalışmaları sistematik hale gelmiştir.

3.2.5.4 Stratejik Yönetim

Stratejik planlama safhasından kısa bir süre sonra stratejik yönetim anlayışının ortaya çıkmaya başladığı söylenebilir. Özellikle çevredeki değişikliklerin hızla artması, işletmelerin giderek büyümesi ve çok bölümlü bir yapıya dönüşmeleri sonucunda stratejik yönetim işletmeler için kaçınılmaz bir hale gelmiştir. Özellikle faaliyette bulunan sektörün analizi ve rekabet yapısının incelenmesi bu dönemin en önemli özelliğidir.

Bu safhada pazarın çekiciliğinin analiz edilmesi, işletmenin kaynaklarının belirlenmesi, şirket için uygun stratejilerin seçilmesi, işletme içinde her birim ve kademeye bütünleştirilerek uygulanması ve nihayet sonuçlarının kontrol edilerek değerlendirilmesi yoluyla şirketin uzun dönemli başarısı arttırılmaya çalışılmaktadır.

¹³⁵ Güner, s.70-71.

3.2.5.5 Stratejik Yönetime Bütüncül Bakış

Stratejik yönetim daha dinamik bir bakış açısıyla ele alınmaya ve rekabet üstünlüğü sağlamanın önemli bir aracı olarak kullanılmaya başlanmıştır. Şirketlerin yeniden tasarımı için yapılan çalışmalar daha radikal bir nitelik kazandırmıştır. Kaynak analizleri yanında, örgütsel yeterlilik ve çevreye cevap verebilme analizleri yapılmaya çalışılmıştır. Ayrıca, stratejik yönetim, yönetim bilgi sistemleri ve insan kaynakları yönetimi gibi diğer branşlarla da bütünleşmiştir.

Stratejik yönetimin bugüne kadar geçirmiş olduğu evrim Tablo 7’de gösterilmiştir:

Tablo 7
Stratejik Yönetimin Tarihi Gelişimi

Dönemler	1950’ler	1960’lar	1970’ler	1980’ler	1990’lar
Ana tema	Bütçe, üretim planlama ve kontrol	İşletme planlama	İşletme stratejisi	Rekabet ve sektör analizi	Rekabet üstünlüğü
Odak noktası	Bütçeler yoluyla mali kontrol	Planlı büyüme	Portföy planlaması	Sektör ve pazar seçme, bunlar arasında konumlama	İşletmenin rekabet üstünlüğü alanları, stratejinin dinamik boyutu
Kavram ve teknikler	Mali bütçeleme, yatırım planlama ve proje değerlendirme	Piyasa tahminleri, çeşitlendirme ve sinerji	Portföy planlamasının bir unsuru olarak SİB ler, tecrübe eğrileri, pazar payı dönüşümleri	Sektör yapısının analizi, rekabet analizi	Kaynak analizi, örgüt kapasitesi ve yeterliliği analizi, hız analizleri, cevap verebilme düzeyi
Örgütsel göstergeler	İşletmenin kilit fonksiyonu olarak finansal yönetim	Planlama bölümlerinin geliştirilmesi, çok çeşitlendirilmiş yapının doğuşu	Stratejik kontrol ve finansal bütünleşme, işletme bölümleri ile merkez arasında bir diyalog olarak stratejik planlama	Cazip olmayan şirket birimlerinin tasfiyesi, aktif varlık yönetimi	Şirketin yeniden yapılandırılması, Değişim mühendisliği, stratejik birleşmeler, yönetim bilgi sistemi ve insan kaynakları yönetimi. Yeni Örgütsel formlar yoluyla örgütsel kabiliyet ve kapasitenin yeniden tasarımı.

Kaynak: Robert M.Grant, **Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications**, Massachusetts: Blackwell Pub.Inc., 1995, s.17.

3.2.6 İşletme Stratejisinin Sınırları

Çalışmamızın buraya kadarki bölümlerinden açıkça anlaşılacağı üzere işletmeler için strateji çok büyük önem taşımaktadır. Strateji amaç tayiniyle ilgili önemli bir husus olduğuna göre stratejiye sahip olmayan bir işletme, amaçlarını açıkça ve kesin olarak saptayamaz, gerekli hesaplamaları yapamaz ve böylece yeni girişimleri de başarıdan yoksun kalır. Bu nedenle işletme stratejilerinin yürütülmesinde bir takım sınırların da olduğu bilinmektedir. Bu sınırlamalar aşağıdaki başlıklar altında belirtilmeye çalışılacaktır:

3.2.6.1. Töresel ve Yasal Sınırlamalar

Makyavelist bir yönetim biçiminden veya felsefesinden hareket edersek her faaliyet gibi stratejinin de töresel ve yasal hiçbir sınırı yoktur. İlk başta strateji, her türlü hile ve sahtekarlıklara başvurarak çevrede yakışık almayan bir üstünlük kurma faaliyeti veya oyunu gibi görünür¹³⁶. “Törelere aykırı davranışlar veya kötü niyet insan ruhunun insan derinliklerinde yatar ve insan mevcudiyetinin bir amacı olarak faaliyet görür”, deyimini işletme yönetimi ile ilgili stratejik sorunlara da teslim etmek mümkündür. Bu yüzden stratejik faaliyetin meşruluk kazanması ve toplum tarafından kabullenilmesi için kötü niyete ve töre dışı davranışlara gem vuran yasal ve töresel sınırlar içinde sürdürülmesi gerekmektedir.

İnsanlar toplumun inanç, değer ve törelerine uygun olarak yetişir ve neyi yapmaları neyi yapmamaları gerektiğini öğrenirler. Onlara aşıl原因an değerlerden biri insanların oyunun kurallarına uymaları gerektiğidir¹³⁷. Sosyal hayatta yazılı hale getirilmiş yasalar toplumun inanç ve değer törelerine saygılı olmayı gerekli kılan kurallardır. İşletmeler de toplumda tüzel kişiliğe sahip birer kurum olduklarından yasal ve töresel olarak toplum tarafından benimsenmiş kurallara uymak zorundadırlar.

¹³⁶ Henry J. Winterberger, **Moral Principles and Problemse of Business**, Detroit Univesity, 1953, s.1-2.

¹³⁷ H.A.Simon, D.W.Smithburg ve V.A.Thompson, **Public Administration “Kamu Yönetimi”**, (Çev: Cemal Mihçioğlu) Ankara Üniversitesi Basımevi, 1973, s.183.

3.2.6.2 Uygulamadan Gelen Sınırlamalar

Bunlardan birincisi, yöneticinin içinde çalıştığı organizasyondan gelen ve daha önceki yıllarda alışılmış davranışlar, gelenek adet ve ön yargıların sınırlamalarıdır. Yönetici stratejiyi tayin ederken alışagelmış iç örgütsel değerleri dikkate almak zorundadır. Çünkü alışılmış değerleri ve hareket tarzlarını kolayca terk etmek mümkün değildir.¹³⁸

Stratejinin meydana getirilmesinde ve uygulanmasında önemli bir pratik sınırlama “yöneticinin kapasitesidir”. Bu sınır stratejiyi meydana getiren veya uygulayan yöneticilerin zekası, bilgileri, yetenekleri, cesareti, özel yargıları ve hatta ihtiyaçları skalası ile ilgilidir.¹³⁹

Başka bir pratik sınırlama da, iyi bir strateji saptamak için işletmenin gerekli finansal kaynaklara sahip olmamasından ileri gelir. Gerekli finansal kaynakların eksikliğine örnek olmak üzere, işletmenin elinde kurmay araştırman veya uzman kiralamak için bütçe ödeneklerinin yetersiz olma durumunu gösterebiliriz. Birçok işletmelerde planlama örgütlerinin yokluğu haklı olarak yetersiz finansal kaynaklara bağlanmaktadır.

Bilhassa stratejik planlamada önemli pratik sınırlamalardan birisi zaman faktörü olmaktadır. Çünkü zaman uzadıkça öngörülerin gerçekleşme olasılıkları süratle azalmaktadır. Öngörü süresi uzadıkça beklenmeyen veya önceden ortaya çıkaracağı tahmin edilemeyen olayların hesapları bozma olasılıkları artacağından, zaman ile öngörülerin doğruluğu veya tutarlılığı arasında ters bir ilişki vardır. Bilhassa stratejik planlamada zaman süresi en azından 5 yıllık veya daha fazla bir süreyi içerdiğine göre öngörülerin doğruluğu artan zaman süresiyle ters orantılı bir biçimde süratle azalacaktır. Bu yüzden stratejinin tayininde optimum bir süre saptanmalıdır, bu ise faaliyet konusuna, endüstrinin durumuna, sosyal, siyasal, teknolojik koşullara ve bunlardaki değişme ve gelişmelerin hızına bağlı olacaktır.

¹³⁸ Hardwick and Landyurt, Administrative Strategy and Decision Making, Southwestern Publishing Company, Cincinnati, 1996, s.4.

¹³⁹ age., s.16.

3.2.6.3 Karşı Stratejiler

Savaşlarda atakları önleyen bir düşman gücü mevcut ise, işletmelerin de serbestçe faaliyette bulunmalarını engelleyen karşı stratejiler mevcuttur. Bu güçler işletmenin stratejik seçimlerini engelleyen unsurlar olarak dikkate alınmadığı takdirde öngörülerin gerçekleşmesi mümkün değildir.

İşletmenin karşısına karşı strateji veya stratejik bir güç olarak rakipler, devlet, diğer kamu kuruluşları bazen de halk çıkmaktadır.

Stratejik hareket genellikle karşı bir stratejik hareketi uyarır. Bu durumda ilk yapılan hareket değiştirilerek karşı stratejiye uyulur veya her türlü sonuç göze alınarak faaliyete ısrarla devam edilir. Bu durumda karşı stratejinin gücü oranında stratejik faaliyet frenlenmektedir.¹⁴⁰

3.2.6.4 Sosyal ve Psikolojik Sınırlamalar

Stratejilerin başarılı olabilmesi onu uygulayacak kişilerin katılımının sağlanması gerekir. Yani demokratik olarak grup tarafından benimsenen stratejilerin uygulamada başarılı olma şansı daha fazladır.¹⁴¹

Genellikle planlanan alan genişledikçe, büyük bir personel grubunun kararlarına, düşünce ve davranışlarına göre hareket etme serbestliği azaltmakta ve orijinallikten çok uyum veya itaat beklenmektedir.¹⁴² Strateji tayininde uygulama alanı işletmenin tümü ile ilgili olduğundan, daha çok orijinallik beklenmekte ve uygulayıcıların tümünün görüşlerine başvurulmaktadır. Bu yüzden sosyal ve psikolojik etkiler meydana getiren bu faktörleri hesaba katmalı, olanaklı olduğu kadar grup kararlarına veya hiç olmazsa grup liderlerinin rızalarına dayanmayı unutmamalıdır.¹⁴³

¹⁴⁰ Eren, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, s.31-32.

¹⁴¹ age., s.32.

¹⁴² W.H.Newman, **Administrative Action, The Techniques and Management**, Prentice Hall Inc., Englewood Cliffs, 1961, s.68.

¹⁴³ Eren, **Stratejik Yönetim ve İşletme politikası**, s.32.

3.3 STRATEJİK YÖNETİMİN SEVİYELERİ, SÜRECİ VE SAFHALARI

Stratejik yönetim süreci, üst kademelerden başlayarak alt kademelere doğru hareket eder. Düşünmenin geçirildiği sistematik bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım belli seviyeleri ve aşamaları içermektedir. Bu seviye ve yaklaşımlar aşağıdaki başlıklar ile açıklanmaya çalışılmıştır.

3.3.1. Stratejik Yönetimin Seviyeleri

İşletmenin stratejik amaçları belirlendikten sonra stratejik yönetim sürecinin diğer bir aşaması olan işletmenin stratejilerinin belirlenmesine sıra gelir. Bilindiği gibi strateji bir amacı ya da amaçlar grubuna ulaşmak için bir işletmenin dikkate almayı düşündüğü temel adım ve yolları ifade eder. Strateji işletmeye yararlı olacak seçeneklerin değerlendirilerek ve seçeneklerden biri ya da daha fazlası yönetim tarafından seçilerek geliştirilir.

Yönetim hiyerarşisinin her bir kademesindeki yöneticilerin sorumluluk alanları ve bakış açılan birbirinden farklıdır. Üst kademelere doğru çıktıkça yöneticilerin sorumluluk alanları genişlemekte ve planlamaya yönelik çabalar daha da önem kazanmaktadır. Alt kademelerde ise stratejilerin uygulanması ön plana çıkmaktadır. Bu sebeple, her bir yönetim kademesinde birbirinden farklı stratejik çaba gerekmektedir.¹⁴⁴

Özellikle büyük işletmeler, işletme içinde değişik seviyelerde strateji geliştirebilmektedirler. Bir büyük işletmede üç değişik strateji kademesinden söz edilebilir. Bunlar şirket, işletme ve fonksiyonel seviyelerdir.

Stratejik yönetim seviyeleri de, stratejik alanlarda olduğu gibi, hiyerarşik bir şekilde üç seviyede incelenebilir. Bunlar¹⁴⁵: şirket seviyesi, işletme seviyesi ve fonksiyonel seviyedir.

¹⁴⁴ Dinçer, s.56.

¹⁴⁵ Charles W. Hofer ve Dan Schendel, **Strategy Formulation and Analytical Concepts**, West Publishing Company St.Paul, Minesote, 1979, s.27-29

3.3.1.1 Şirket Stratejisi

İşletme stratejisi, farklı işletmeler ve değişik iş gruplarına sahip bir şirketin, bir bütün olarak stratejisini ifade eder. Bir holding stratejisi, bunun en güzel örneğidir. Bu seviyedeki bir strateji, işletmelerin tamamını kapsadığı için, bir bütün olarak şirketin tanımlanmasıyla ve alt işletmelere veya stratejik iş birimlerine kaynak dağıtımının yapılmasıyla ilgilidir. Bu tür bir stratejiyi, ayrıca fonksiyonel bölüm politikaları, yeni yatırım kararları ve işletmelerin mamul/pazar stratejilerine yönelik kararları da içerir.

İşletme stratejisi üç temel soruyu cevaplamak için geliştirilir¹⁴⁶:

1. Hangi iş veya işlerle uğraşacağız?
2. İş veya iş grupları stratejik amaçları geliştirmede işletme kabiliyetinin tam olarak kullanılmasını sağlamak için nasıl yönetilmelidir?
3. İşletme kaynakları nasıl etkin ve verimli olarak kullanılmaktadır?

İlk soruyu cevaplamak işletme misyonunun belirlenmesiyle özdeştir. İkinci soruya verilecek cevap işletmenin yaşamını sürdürmesinde hayati öneme sahiptir. Üçüncü soruya verilecek cevap işletme kaynaklarının nasıl kullanılacağı ile ilgilidir¹⁴⁷.

3.3.1.2 İşletme Stratejisi

İşletme stratejileri şirket stratejilerine nazaran daha dar amaca ulaşmak için oluşturulur ve genellikle tek bir işletmeye ya da stratejik işletme birimine uygulanır¹⁴⁸. İşletme stratejisi, belirli bir sanayi kolu veya mamul/pazar bölümünde nasıl rekabet edileceği ve ne tür faaliyetler yapılacağıyla ilgilidir. Rekabet sorunlarıyla daha çok uğraştığı için de işletme seviyesinde sırasıyla kaynak dağılımı ve mukayeseli üstünlükler ile sinerji konularına ağırlık verir. Özellikle mamul veya pazar geliştirme ve çeşitlendirme kararlarına yöneliktir. Bu strateji, şirket stratejisi doğrultusunda

¹⁴⁶ C.Robert Katz, **Cases and Concepts in Corporate Strategy**, New Jersey: Prentice Hall Company Inc., 1970, s.199.

¹⁴⁷ Ali Akdemir, **Vizyon Yönetimi**, İstanbul: Bayrak Matbaası, 1998, s.108.

¹⁴⁸ Lyood Byars, **Strategic Management Planning and Implementation**, Concepts and Cases Herper and Row Publishers, New York, 1987, s.61.

belirlenirken, işletme bölümlerine ait politika ve kararlara da rehberlik eder. Başka bir ifadeyle, bir işletme içindeki bölümlerle ilgili kararların koordinasyonu bu kademedeki strateji ile gerçekleştirilir.

Bütün işletme düzeyi stratejilerini maliyet stratejisi, farklılaştırma stratejisi ve yoğunlaşma (odaklaşma) stratejisi olmak üzere üç önemli tip ile sınıflandırmaktadırlar. Burada gereken önemli nokta da bu strateji tiplerinin her birinin aynı zaman da şirket düzeyi stratejisi olduğudur¹⁴⁹.

3.3.1.3 Fonksiyonel Strateji

Bu strateji ise, işletme içindeki fonksiyonel bölümlere ait kararlardan meydana gelir. Bunlara taktik adı da verilebilir. Daha çok kullanılan kaynakların verimliliğinin artırılmasına yöneliktir. Bu seviyedeki strateji, bir fonksiyon içindeki faaliyetlerin koordinasyonunu sağlar ve daha çok uygulamaya yakın bir karar kuralıdır. Rekabet üstünlüğü ve sinerji, bu seviyede iki önemli strateji ögesi olarak ortaya çıkar¹⁵⁰.

Bu üç seviyedeki strateji arasında oldukça sıkı bir ilişki vardır. Bir üst seviyedeki strateji, daha alt seviyedeki strateji için bağlayıcı bir karardır ve her kademedeki strateji alt stratejilere rehberlik yapar. Alt stratejiler ise, üst stratejileri destekler nitelikte olmalıdır. İşletmenin, özellikle uzun vadedeki başarısı, bu üç seviyedeki stratejilerin bir bütünlük içerisinde ele alınmasına ve uygulanmasına bağlıdır¹⁵¹.

Fonksiyonel stratejiler örgüt içindeki her fonksiyon için oluşturulabilir. Bununla birlikte, örgütteki fonksiyonel birimler genellikle pazarlama, finans, üretim, personel ve araştırma geliştirme olarak sınıflandırılmaktadır¹⁵².

¹⁴⁹ Esin Ergin, s.148-149.

¹⁵⁰ Kenan Mehmet Ekici ve Tanık Şahin, “İşletmelerin Yönetim Sürecinde Sinerjik Yönetim Anlayışının Önemi” **Polis Dergisi**, 11(44), Nisan-Mayıs-Haziran 2005, s.205.

¹⁵¹ Dinçer, s.58.

¹⁵² Hüseyin Ergin, **Stratejik Yönetim Muhasebesi**, Kütahya: Expres Matbaası, 1997, s.54.

3.3.2 Stratejik Yönetimin Süreci ve Safhaları

Stratejik yönetim süreci, özel bir karar alma veya problem çözme süreci olarak düşünülebilir. Dolayısıyla stratejik yönetim, karar alma sürecinde olduğu gibi, genel bir yaklaşımla planlama, uygulama ve değerlendirme safhalarından meydana gelir. Sürecin mantıki olarak başlangıcını, amaçların tespiti ve uygun stratejilerin geliştirilmesi oluşturur. Daha sonra bunların uygulanması ve sonuçlarının kontrol edilerek değerlendirmesi yapılır.

Diğer bir ifadeyle stratejik yönetim süreci, işletme stratejilerin geliştirilmesi ve tanımlanması, stratejilerin uygulanması ve stratejilerin değerlendirilmesi olmak üzere başlıca üç safhadan oluşmaktadır¹⁵³.

3.3.2.1 Stratejilerin Geliştirilmesi

Bu aşamada üst yönetim tarafından organizasyonda iç ve dış durum değerlendirilmesine yönelik SWOT analizi yapılır. Yine bu aşamada organizasyon misyon ve vizyon bildirileri hazırlanarak organizasyonda ortak amaç ilke ve değerler ortaya konulur. Stratejik planlamada en önemli konu, stratejik kararlar alınması ve strateji seçimlerinin yapılmasıdır.

Stratejik yönetim sürecinin ilk safhasında yöneticiler, işletmenin mevcut şartlarını değerlendirir, iç kaynak ve kabiliyetlerini analiz eder ve planlar geliştirir. Stratejik planların geliştirilmesi için çevredeki değişmelerin takip edilmesi, fırsat ve tehditlerin göz önüne alınarak gerçekleştirilmek istenen amaçların belirlenmesi gerekir. Stratejilerin geliştirilmesi ve stratejik planların hazırlanması safhası başlıca üç kademede gerçekleştirilebilir.

3.3.2.1.1 Dış Çevrenin Analizi

İşletmenin dış çevresindeki değişme ve gelişmelere bağlı olarak işletmenin karşı karşıya kalacağı fırsat veya tehditlerin önceden tahmin edilmesine yönelik

¹⁵³ Daniel J.McCarthy, Robert J.Minichiello ve Joseph R.Curan, **Business Policy and Strategy**, Homewood Illionis: Richard D. Irwin Inc., 1975, s.51-61.

alışmaları kapsar. Çevrenin mevcut yapısı belirlenir ve gelecekte alacağı şekil tahmin edilerek, işletme üzerine yapacağı etkiler öngörölür.

evre, işletmenin dışında kalan fakat kendisiyle doğrudan ve/veya dolaylı olarak ilgili faktörleri ifade eder. İşletme, hayatını sürdürebilmek için ihtiyacı olan her türlü kaynak ve enerjiyi çevresinden alır ve buna karşılık onun istek ve ihtiyacına cevap vermeye çalışır¹⁵⁴.

evre kavramı, “sistem yaklaşımı” ile önemini artırmıştır. Sistem yaklaşımına göre her sistem bir başka sistemin alt sistemidir ve bütün sistemler birbirleriyle ilişki halindedir. İşletmeler çevreye kaynaklar ve çevrenin sağladığı olanaklar açısından bağımlıdır, çevre de işletmeye ürettiği mal ve hizmet ile iş olanakları açısından bağımlıdır. Çevre, işletmeye fırsatlar, tehditler ve kısıtlamalar sunar. Çevreden işletmeye sunulan olanakları ve sorunları değerlendirme derecesi her işletme için farklıdır. Çevrede meydana gelen değişikliklere uyum sağlayabilmesi, işletmelerin olup-biten değişiklikleri izlemesine bağlıdır. İşletme, çevreden doğru ve zamanında bilgi alamaz ise, çevresel koşullardaki değişime işletmenin zamanında ve uygun şekilde tepki vermesini engelleyecektir. Fakat elde edilen bilgilerin kabul edilebilir nitelikte olması halinde işletmeler kendi yapı ve stratejilerini etkileyen kararlar alabileceklerdir¹⁵⁵.

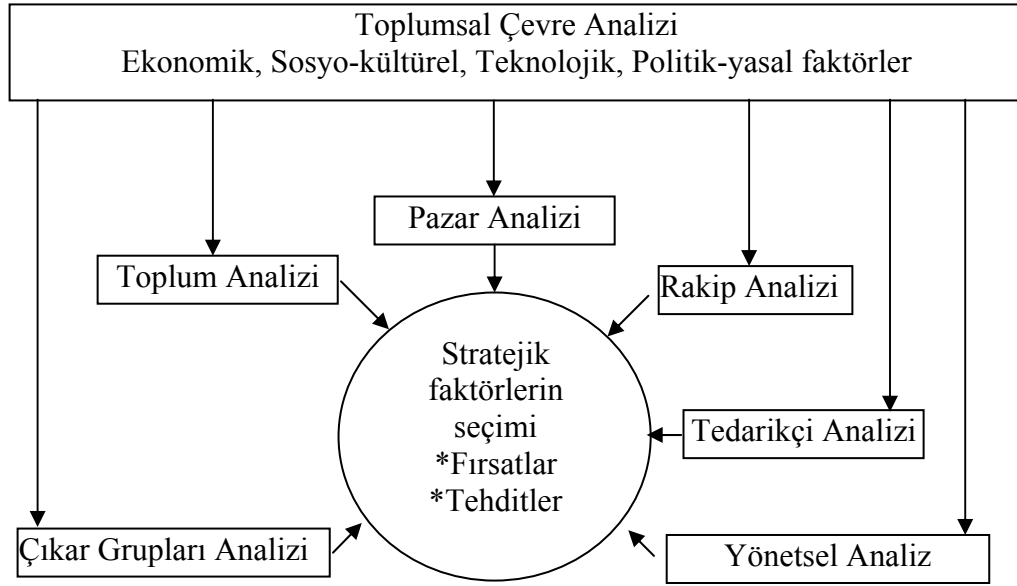
Dışsal çevre, örgütlerin dışında kalan parametreleri içerir.Örgüt sınırının, kontrol altındaki değişkenlerle, kontrolü dışındaki değişkenleri birbirinden ayıran hayali bir çizgi olduğu kabul edilmektedir.Buna göre sınırların dışında kalan her türlü fiziksel ve sosyal faktörler dış çevreyi oluşturan bir unsurdur.Bu faktörlerin başında ekonomik koşullar, siyasal ve hukuki koşullar, kültürel yapı ve teknolojik koşullar gelmektedir¹⁵⁶.

¹⁵⁴ Dinçer, s.71.

¹⁵⁵ İnan Özalp, “İşletme Yönetiminde Çevre ve Teknoloji Faktörünün Durumsallık Açısından İncelenmesi”, *Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 1987, s.395.

¹⁵⁶ Koçel, s.199

Dış çevre analiziyle ilgili basamaklar Şekil 2’de açıklanmaya çalışılmıştır¹⁵⁷:



Şekil 2: Dış Çevre Analizi

Kaynak: Thompson-Stickland, 1993’ten aktaran: A.Goldsmith, “Making Managers More Effective: Applications of Strategic Management”, A Publication of USAID’s Implementing Policy Change Project, Working Papers, 1995, s.9.

3.3.2.1.2 İşletme İçi Kaynak ve Kabiliyetlerin Analizi

İşletme analizinde, işletmenin mevcut şartları değerlendirilir; sahip olduğu kaynak kabiliyetleri analiz edilir.İşletme içi kaynak ve kabiliyetlerin analizi, dış çevredeki gelişmelerden ne kadar istifade edebileceğinin belirlenmesi için işletmenin sahip olduğu kaynak ve kabiliyetlerin teşhisine yönelik çalışmalardır.İşletmenin iç analizi, çevre fırsatlarından yararlanmak ve tehlikelerden korunmak için bir işletmenin hammadde, pazar, insan ve diğer kaynaklarını inceleyerek sahip olduğu gücü belirleme sürecidir¹⁵⁸.

Bu çalışmalar işletme içi faktörlerin, hem geçmiş yıllar itibariyle nasıl bir başarı gösterdiğini, hem de mevcut başarı ve gücünü belirler.Ayrıca sahip olunan

¹⁵⁷ Akgemci, s.131.

¹⁵⁸ age, s.138.

kaynak ve kabiliyetler en güçlü rakibe göre kıyaslanarak, işletmenin üstünlük ve zayıflıkları ortaya konulmaya çalışılır.

3.3.2.1.3 Stratejik Amaçların ve Hedeflerin Belirlenmesi

Bu iki analizden sonra işletme içindeki üç stratejik sorumluluk alanına göre ulaşılmak istenen amaçlar ve hedefler tanımlanır.

Stratejik amaçların oluşturulması, işletmenin gelecekteki fırsat ve tehlikeleri ile kuvvetli ve zayıf yönlerinin belirlenmesi sürecinden sonra gelen bir süreçtir. Bu nedenle öncelikle, işletme içi analiz ve rekabet analizleri ile de işletmenin fırsat ve tehlikeleri belirlenmelidir. Bununla beraber, stratejik amaçların belirlenmesinde işletme kültürünün de önemli etkisi vardır¹⁵⁹.

3.3.2.2 Stratejilerin Uygulanması

Stratejilerin uygulanması, geniş çapta orta kademe yönetimiyle paylaşılan ve hatta alt kademelere kadar yayılan bir şekilde tepe yönetiminin sorumluluğunun bir parçasıdır.¹⁶⁰

Strateji geliştirildikten ve stratejik planlar hazırlandıktan sonra yapılması gereken ilk faaliyet, stratejilerin başarıyla uygulanabilmesi için organize edilmesidir. Sadece stratejik planlama için değil, yönetimin her kademesindeki faaliyetler için organizasyon gereklidir. İşletmelerde yapı, stratejiyi takip eder ve uygulamaya en iyi hizmeti sunar. Bunun için kullanılan örgüt yapısı (fonksiyonel veya mamul esasına göre bölümlendirme gibi) merkezileşme veya ademi merkezileşme derecesi, yöneticilerin yetki ve sorumlulukları, seçilen stratejiye göre düzenlenmelidir.

Diğer taraftan alt bölümlerin strateji ve politikaları, uygulamaya yönelik programlar ve bütçelerin hazırlanması yine bu safhada yerine getirilmesi gereken faaliyetler arasında sayılabilir. Bütün bunların yerine getirilmesinde işletmenin kullanabileceği bilgi ve verilerin toplanması ve akışının sağlanması kilit bir önem

¹⁵⁹ Akdemir, s.103.

¹⁶⁰ Dinçer, s.44.

taşımaktadır. Kontrol ve haberleşme yapısının kurulması hayati bir önem taşır. Gayri resmi bilgi sistemi bir bütünlük içinde ele alınmalıdır.

Stratejik yönetim çerçevesinde stratejik analizler yapıldıktan ve stratejik seçenekler değerlendirilip uygun bir şekilde uygulandıktan sonra uygulama sonuçlarının kontrol edilmesi gerekir. Stratejik yönetimin uygulanması süreci; planlama, organizasyon, liderlik ve motivasyon, yöneltme, koordinasyon, iletişim, ödüllendirme, kontrol etme gibi bütün klasik yönetim fonksiyonlarının uygulanmasını gerektirir¹⁶¹.

Stratejilerin başarıyla uygulanmasında önemle üzerinde durulması gereken bir başka konu da örgüt kültürüdür. Geliştirilen stratejiler doğrultusunda örgüt kültürünün gözden geçirilmesi, yeni istikametlere göre ortak değerlerin oluşturulması, bir bütün olarak örgütü harekete geçirecek ve dolayısıyla başarıyı artıracaktır.

Stratejileri başarılı olarak uygulamak için şu faktörlerin dikkate alınması gerekir¹⁶²:

- a. Stratejiler ve planlar, stratejik uygulamalar çerçevesinde bütün karar alıcılara açıkça iletilmelidir.
- b. Planlar ve stratejilere temel olan varsayımlar, bütün ilgili kişilere ve kurullara açıklanmalıdır.
- c. Stratejiler ve planlar, bugünkü gerçeklerin dikkate alınmasını sağlamak amacıyla belirli dönemler itibarıyla gözden geçirilmelidir.
- ç. Stratejiler ve planlar, değişen koşullara uygun olarak geliştirilmelidir.
- d. İşletme, stratejilerin başarılmasına yardımcı olacak biçimde yapılandırılmalıdır.

¹⁶¹ Eser Nalbant, Tuncer Özdil ve Zümrüt Ecevit, “Liderlik Nitelikleri ve İş Gören Performansı Üzerindeki Etkileri”, **21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu 5-6 Haziran 1997**, Bildiriler Kitabı, s.19-20.

¹⁶² Eren, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, s.60.

e. İşletme içinde, stratejilerin ve planların başarılmasını kolaylaştıracak inanç ve değerlerin yerleştirilmesi gerekir.

3.3.2.3 Stratejik Sonuçların Kontrol ve Değerlendirilmesi

Stratejilerin uygulanmasından sonra, uygulama sonuçlarının planlanan durumlara uygunluğu ve beklenen başarının sağlanıp sağlanamadığı kontrol safhasında belirlenir. Kontrol süreci oldukça hassas bir şekilde yürütülmeli ve stratejik uygulama planlarına uygun kontrol teknikleri kullanılmalıdır.

Kontrol safhası, yönetim süreci içinde değerlendirme fonksiyonunun temel unsurlarından birisidir. Temel amaçlar belirlenir, stratejiler oluşturulur, planlar hazırlanır ve uygulanır. Daha sonra değerlendirme safhasına gelinir. Uygulanan stratejinin sonuçları değişik boyutlarda gözden geçirilir ve bunların arka planındaki sebepler incelenir¹⁶³.

Faaliyetler sonunda ulaşılan durum veya halen yürütülmekte olan bir faaliyet doğrudan doğruya incelenerek karşılaştırma için gerekli bilgiler toplanır. Ulaşılan sonuçlar ile başarı standartlarının karşılaştırılabilmesi için zorunlu olan bu bilgiler, kontrol raporlarıyla elde edilir. Etkili bir kontrol süreci için bu raporların; muhteva, şekil, çabukluk, sıklık, dağılım düzeni vs. bakımından daha önceden bir takım kurallarla tanımlanması şarttır. Kurallar, raporların sapmaları sorumlu yöneticilere vaktinde bildirilecek şekilde düzenlenmelidir.

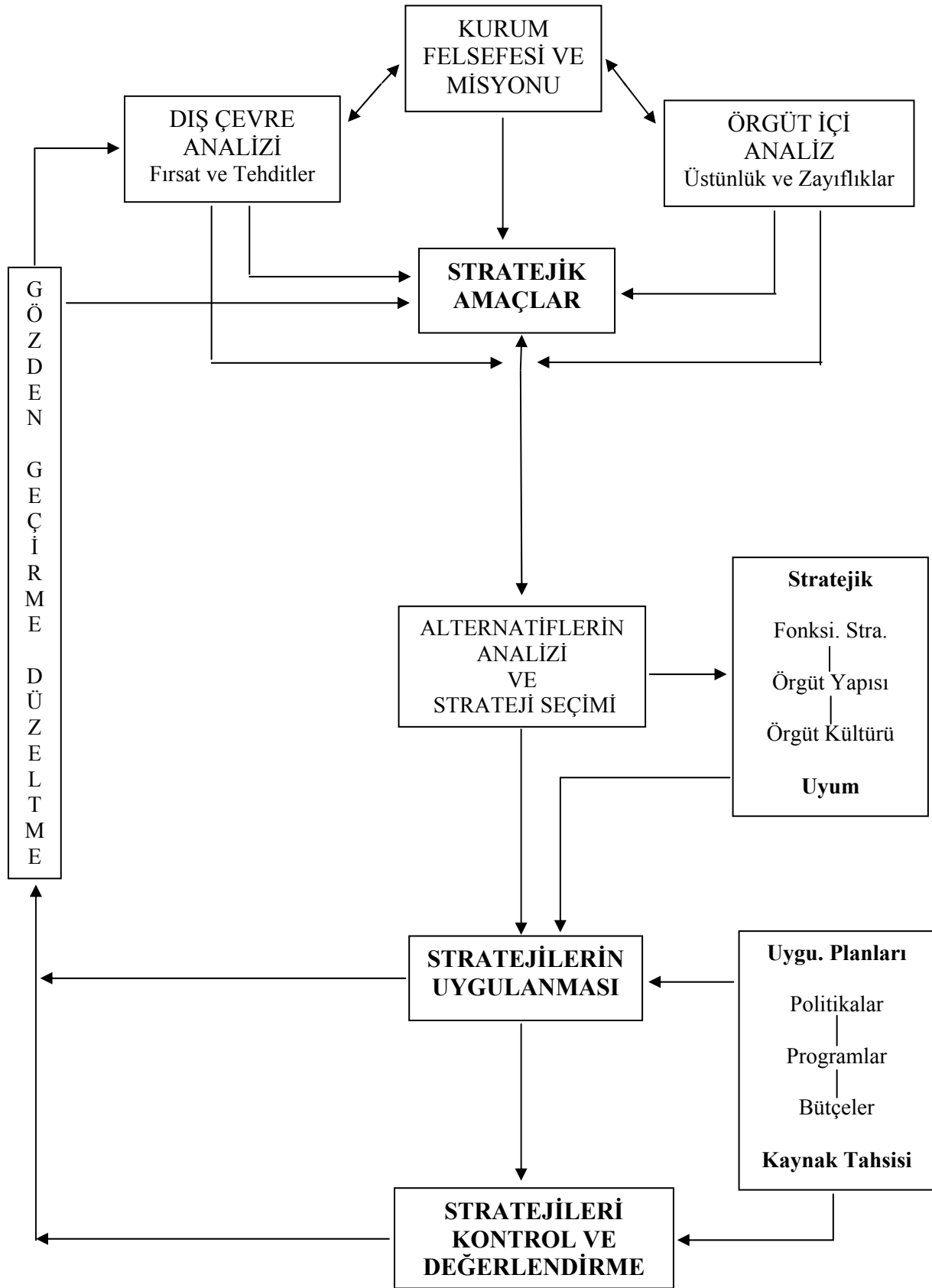
Stratejilerin kontrolü;

1. Stratejik uygulamaların nasıl gittiğini, amaçların ve planların ne kadar başarılı olduğunu gösterecek,

2. Örgüt üyelerinin motivasyonu için araçlar sağlayacaktır.

Değerlendirme safhası, tıpkı planlama-kontrol süreci gibi, devam eden bir yönetim sürecinin hem sonu, hem başlangıcıdır. Değerlendirme yapıldıktan sonra, elde edilen veriler geleceğe yansıtılarak, strateji geliştirme safhası yeniden başlatılır. Şekil 3'te, stratejik yönetimin süreç ve safhaları tablolastırılmaya çalışılmıştır:

¹⁶³ Dinçer, s.46.



Şekil 3: Stratejik Yönetimin Süreci ve Safhaları

Kaynak: Ömer Dinçer, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Tıpkı 7.Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım, 2004, s.41.

3.3.3 Strateji Belirleme Yaklaşımları

Stratejiyi belirlemek, stratejiyi gözden geçirmek veya stratejinin geçerliliğini sağlamak sadece ekonomik analiz ve kişisel değer sistemiyle karşılaştırma yoluyla sağlanmamaktadır. Karmaşık ve tekrarlanan bir sürece dayalı bir dizi faaliyet gerektirir. Ayrıca işletme sorunları her zaman sayılarla ifade edilen finansman kavramıyla analiz edilmemekte, bazı özelliklerin sayılarla ifade edilmesi ve model haline getirilmesi olanaksız olmaktadır. Bu nedenle strateji belirlemede sadece sayıları kullanan yaklaşımlar değil, değişik özellikleri birleştirecek yöntemler etkili olmaktadır.

Stratejiyi belirlemek için başvuru olan yaklaşımları; “biçimsel planlama yaklaşımı” ve “kuvvet-davranış yaklaşımı” şeklinde iki kısımda ele alabiliriz:

3.3.3.1 Biçimsel Planlama Yaklaşımı

Biçimsel planlama yaklaşımı, karşılaşılan sorunun incelenmesi, geçmiş kayıtların araştırılması ve geleceğin tahmini temeline dayanır. Burada hedeflere ilişkin sistematik çalışmalar yapılır. Önemli olan iç durumun analizidir. İşletmenin sorunları, kuvvetli yönleri, zayıf noktaları ve üstünlükleri araştırılarak formel bir şekilde stratejiye yansıtılır. Bu amaçla gerçekleştirilen çalışmalarla;

- * Halen üretilmekte olan ürünlere ilişkin tahminler yapılır.
- * Kâr, satışlar ve yatırım gereksinimleri konusunda ileriye dönük projeksiyonlar gerçekleştirilir.
- * İşletmenin dış durumu ve çevresi analiz edilir. İş olanaklarına ve ortaya çıkardığı sakıncalar belirlenir.
- * İşletmenin daha alt kademelerinde yapılacak planlarda kullanılacak değerler veya miktarlar bir aralıkta veya geniş tutulacak bir şekilde belirtirler,
- * Beklenen sonuçları ile gerçekleşen sonuçlar arasındaki fark belirlenir ve değerlendirilir.

Seçenekler, sınırlar ve uzun dönem iş olanakları değerlendirilir. İşletmedeki bölümler tarafından yapılan planlar gözden geçirilir, özetlenir, onaylanır ve bu planlara bağlı olarak uzun dönem bteleme çalışmaları başlatılır. Uygulamalar izlenir ve karşılaştırmalar yapılır.

3.3.3.2 Kuvvet-Davranış Yaklaşımı

Kuvvet-Davranış yaklaşımında stratejiyi belirlemek ve yaklaşımın gerektirdiği aşamaları zaman boyutuna göre açıklamak hedeftir. Bu yaklaşım işletmenin gelecekte istenen durumunun ne olacağını belirleme üzerinde durur. Strateji, kuvvet ve davranışsal öğeler bakımından işletmenin gelecekteki yapısı ortaya konulur. İşletmenin çok amaç taşıyan ve kuvvet gösteren yapıya sahip olduğunun anlaşılmasını sağlamaya yönelir. Pazarlık süreci ve tahmin kaynaklarına yer verir. Yaklaşım koalisyon kavramından da yararlanır. Beşeri gereksinimlerin görülmesi ve en az ortak noktaların belirlenmesiyle, uyum sağlanan boyutu yansıtılır¹⁶⁴.

Strateji sonuçları etkili ve riskli olabilen seçimlerdir. Bireyler ve işletmeler ortamın kararlı olduğu, evre koşullarının hızlı değişmediği, rekabetin yoğun olmadığı durumlarda ayakta kalabilir ve başarıya da ulaşabilirler. Günümüzde ise kamu veya özel hiçbir sektör ve organizasyon için bu durum söz konusu değildir. Buna göre strateji ve stratejik yönetim girdaplı bir sel akışına kapılmış olan günümüz kuruluşlarının en az zarar görerek hedeflerine ulaşmasını sağlayacak bütün kural ve yaklaşımlardır. Bunu gerçekleştirebilmek için strateji üretme durumunda olanların aşağıdaki koşulları sağlamaları gerekmektedir¹⁶⁵:

1. Rekabetçi süreçlerin yapı ve koşulları konusunda yoğun bilgi ve deneyim sahibi olmak.
2. Bu bilgiyi yaşanan olaylarla btnleştirebilmek ve neden-sonuç ilişkilerini kavrayabilmek.

¹⁶⁴ Tokat, s. 332-335.

¹⁶⁵ <http://www.merih.com/strateji.html>. (17.04.2007)

3. Alternatif davranış biçimlerini oluşturabilecek hayal gücüne sahip olmak ve sonuçları düşünsel olarak oluşturup analiz edebilmek.

4. Güncel ihtiyaçları aşan kaynaklara sahip olmak ve bunları stratejik hedeflere ulaşabilmek için yatırıma dönüştürebilmek.

3.4 STRATEJİK YÖNETİM ARAÇLARI VE STRATEJİK KARAR VERME TEKNİKLERİ

Stratejik yönetimde kullanılan araçları ya da yönetim tekniklerini de kısaca incelemekte yarar bulunuyor. Stratejik yönetim araçları ve stratejik karar verme tekniklerinin başlıcalarını aşağıda özetlemiş bulunuyoruz. Önemle belirtelim ki, stratejik yönetimde en önemli aşama SWOT analizi yapılmasıdır. SWOT analizi ile organizasyonun iç ve dış durum değerlendirmesi yapılır. Pörföy analizleri ise strateji seçiminde yararlanılan tekniklerdir. Arama konferansı, beyin fırtınası, Delphi tekniği, nominal grup tekniği vb. karar verme tekniklerinden de stratejik yönetim alanında geniş ölçüde yararlanılır¹⁶⁶.

3.4.1 SWOT Analizi

Stratejik yönetimin en önemli aşamalarından biri, “SWOT Analizi”dir. SWOT Analizi, bir organizasyonun iç ve dış çevresinin değerlendirilmesine imkân sağlayan bir analiz tekniğidir. SWOT, aşağıdaki İngilizce kelimelerin baş harflerinden oluşturulmuş bir kısaltmadır:

S: Strengt (Organizasyonun güçlü/üstün olduğu yönlerin tespit edilmesi demektir.)

W: Weakness (Organizasyonun güçsüz/zayıf olduğu yönlerin tespit edilmesi demektir.)

O: Opportunity (Organizasyonun sahip olduğu fırsatları ifade etmektedir.)

¹⁶⁶ Aktan, **Kamu Mali Yönetiminde Stratejik Planlama ve Performans Esaslı Bütçeleme**, s.171.

T: Threat (Organizasyonun karşı karşıya bulunduğu tehdit ve tehlikeleri ifade etmektedir.)

SWOT Analizi, organizasyonun hem kendi iç durum değerlendirmesine hem de organizasyon dışındaki pazar yapısının, rakiplerin durumunun analiz edilmesine imkan sağlar. Özetle SWOT Analizi iç ve dış durum analizini içeren bir stratejik yönetim tekniğidir¹⁶⁷.

Organizasyonlarda SWOT Analizi yapılmasının başlıca iki yararı bulunmaktadır. İlk olarak, SWOT Analizi yapılarak organizasyonun mevcut durumu tespit edilir. Bu çerçevede güçlü ve zayıf yönler ile organizasyonun karşı karşıya bulunduğu fırsatlar ve tehdit unsurları ortaya konulmaya çalışılır. Bu anlamda SWOT, bir mevcut durum analizidir. SWOT, aynı zamanda organizasyonun gelecekteki durumunun ne olacağını tespit ve tahmin etmeye yarayan bir analiz tekniğidir. Bu ikinci anlamda SWOT bir gelecek durum analizidir. Bu açıklamalar çerçevesinde SWOT Analizini yakını ve uzağı görmemizi sağlayan bir gözlük olarak algılayabiliriz¹⁶⁸.

SWOT Analizinin en önemli yönü, organizasyonun hem iç hem de dış durum değerlendirmesine imkan tanımasıdır. Organizasyonel başarı için organizasyondaki yapı ve sistemin, çalışanların durumunun, çevre ve enformasyon akışının vb. tüm unsurların dikkate alınması gerekir. İşte SWOT Analizi bu tür bir değerlendirmeye imkan sağlar. Bir organizasyonda başarı için başlıca aşağıdaki unsurların bütünsel olarak analizi önem taşımaktadır¹⁶⁹:

3.4.1.1 SWOT Analizinde İçsel ve Dışsal Durum Göstergeleri

SWOT Analizinde içsel durum değerlendirmesi yapılarak organizasyonun güçlü ve üstün olduğu yönlerin, dışsal durum değerlendirmesi yapılarak da karşı karşıya bulunulan güçlü ve zayıf yönlerin tespit edilmeye çalışıldığı daha önce belirtildi. Aşağıda organizasyonda başlıca içsel ve dışsal durum göstergeleri yer almaktadır.

¹⁶⁷ Aktan, **Kamu Mali Yönetiminde Stratejik Planlama ve Performans Esaslı Bütçeleme**, s.173.

¹⁶⁸ Akgemci, s.149-150.

¹⁶⁹ <http://www.canaktan.org/yonetim/stratejik-yonetim/swot.htm> (03.09.06)

İlk olarak organizasyonda potansiyel içsel sağlık ve güçlülük faktörlerini tespit etmeye çalışalım. İyi bir lidere ve yetenekli yöneticilere sahip olma, yeni ve etkin teknolojileri kullanma, yeni ürünler geliştirebilme, bilgi ve becerisi yüksek çalışanlara sahip olma vb. faktörler, başlıca içsel sağlık ve güçlülük faktörleri arasında sayılabilir.

Organizasyonda potansiyel içsel zayıflık ve yetersizlik göstergeleri arasında ise şu konular sayılabilir:

Organizasyonda stratejik bir hedefin mevcut olmaması, lider eksikliği, yetenekli yönetici ve çalışanların bulunmaması, araştırma ve geliştirmeye önem verilmemesi, kurum kültürünün oluşmamış olması, pazarlama ve satış yeteneğinin sınırlı olması, kalite ve verimliliğin düşük olması vb.

Yukarıda saydıklarımız, organizasyonda içsel durum göstergeleridir. Dışsal göstergeler ise, potansiyel dışsal fırsatlar ve tehlikelerden oluşur. Bir organizasyonda başlıca potansiyel dışsal fırsatları şu şekilde sayabiliriz:

Yeni müşteriler edinme fırsatı, yeni piyasalara girme fırsatı, ürün ve hizmet arzının genişletilmesi fırsatı, pazar payının artırılması fırsatı vb.

Organizasyonda potansiyel dışsal tehlikeler arasında ise başlıca şu göstergeleri sayabiliriz:

Daha düşük maliyetle mal ve hizmet üretme gücü olan rakip firmaların pazara girme tehlikesi, rakiplerin ikame ürünler pazara sunması ve satışlarını artırması tehlikesi, pazardaki büyümenin yavaşlaması tehlikesi, devletin piyasaya olan müdahalelerinin artması, enflasyon tehlikesi, müşterilerin istek ve beklentilerinin süratle değişmesi, yeni buluşların ve teknolojik yeniliklerin çok süratli olması vb. Tüm bu faktörler, organizasyonda değerlendirilmesi gereken dışsal durum göstergeleridir.

SWOT Analizinin belirlenen konuda açıklanan yararlarının elde edilmesi, analizin doğru ve eksiksiz yapılmasına bağlı olup, aksi takdirde işletmeyi tehlikeli sonuçlarla karşı karşıya bırakabilir. Bu bağlamda SWOT Analizinin yapısının tam

olarak bilinmesi, işletmelerdeki strateji geliştirme sürecini hem kolaylaştıracak, hem de etkinliğini artıracaktır. Bu durum, Şekil 4’te de daha açık bir şekilde görülebilir.

Şekil 4’ten de görülebileceği gibi işletmenin güçlü yönlerini, işletmenin mevcudiyetinin iç kaynakları bakımından karşımıza çıkan pozitif yönü oluşturmaktadır. Zayıf yönleri ise tam tersi, işletmenin negatif içsel yönünü oluşturmaktadır. Fırsatlar, işletmenin dış çevresindeki pozitif yönlerini oluştururken, tehditler negatif dış faktörleri oluşturmaktadır.



Şekil 4: SWOT Analizinin Yapısı

Kaynak: Tahir Akgemci, *Stratejik Yönetim*, Ankara: Gazi Kitabevi, Mart 2007, s.152-153.

İşletmeler, dış ve iç çevre analizleri sonucunda tespit ettikleri üstünlükler, zayıflıklar, tehditler ve fırsatlara göre stratejilerini yerleştirecekleri “SWOT Matrisi”ni hazırlarlar. SWOT Analizi sonucu oluşturulmuş bir matrisin gösterimi, Tablo 8’da verilmiştir:

Tablo 8
SWOT Analizi: İşletmeler İçin Güçlü, Zayıf Yönler ile Fırsat ve Tehditlerin Değerlendirilmesi

Potansiyel Güçler	Potansiyel Dış Zayıflıklar
- Kilit noktalardaki temel yetenekler - Yeterli finansal kaynaklar - Tedarikçilerle iyi ilişkiler - Tanınan Pazar liderliği - İyi tasarlanmış fonksiyonel alan stratejileri - Ölçek ekonomisine ulaşma - Güçlü rekabet baskısından uzaklaşma - Patentli teknoloji - Maliyet avantajları - Daha iyi reklam kampanyası - Ürün yeniliğinde ustalık - İspatlanmış yönetim - Deneyim eğrisinde ilerleme - Daha iyi üretim yeteneği - Üstün teknolojik beceriler	- Eskimiş yetenekler - Düşük kârlılık düzeyi - Yönetim zaafiyeti - Bazı anahtar başarı unsurlarının ve yeteneklerinin eksikliği - Uygulanan zayıf stratejiler - Dahili işletim problemleri ile ilgili rahatsızlık - Ar-Ge’de azalma - Çok dar bir ürün hattı - Zayıf Pazar imajı - Zayıf dağıtım ağı - Ortalamanın altında pazarlama başarısı - Stratejideki finansal değişim ihtiyaçlarının yapılamaması - Rakiplere göre göreceli daha yüksek birim maliyetleri
Potansiyel Dış Fırsatlar	Potansiyel Dış Tehditler
-Ekstra müşteri gruplarına hizmet -Yeni Pazar veya segmentlere giriş -Müşteri ihtiyaçlarının daha iyi karşılanması için ürün hatlarını kullanma -İlgili ürünlerini çeşitlendirme -Dikey entegrasyon -Çekici yabancı pazarlarda ticaret engellerinin azalması -Rakip firmalar arasındaki memnuniyet -Daha hızlı Pazar büyümesi	-Daha düşük maliyetle yabancı rakiplerin girişi -İkame ürünlerin satışlarında artış -Daha yavaş Pazar büyümesi -Yabancı hükümetlerin ticaret politikalarının ve yabancı para değişim oranlarının karşılıklı değişimi -Düzenleyici gereksinimlerin pahalılığı -İş döngüsü ve durgunluk - Müşteri beklentilerinde hızlı değişim -Demografik değişimlerin karşılığı

Kaynak: Thompson ve Strickland, 1993’ten aktaran A.Goldsmith, **Making Managers More Effective: Applications of Strategic Management**, A Publication of USAID’s Implementing Change, Working Papers, 1995, s.11.

3.4.2 Pörföy Analizleri : Organizasyonda strateji tespitinde kullanılan analizlerdir. Pörföy analizleri genellikle matrisler ile yapılır. Stratejik yönetimde en yaygın olarak bilinen matris analizleri şunlardır: McKinsey matrisi, pazar rekabet

matrisi, Boston Danışmanlık Şirketi'nin geliştirdiği büyüme/pazar payı matrisi , ürün yaşam analizi (Hofer analizi), Ansoff büyüme matrisi, Porter rekabet analizi vb¹⁷⁰.

3.4.3 Q-Sort Analizi : Strateji seçiminde alternatifler arasındaki öncelikleri belirlemek için kullanılan bir tekniktir. Q-Sort analizinde en fazla ve en az önem taşıyan konuların bir sıralaması yapılarak öncelik sıralaması tespit edilmeye çalışılır¹⁷¹.

3.4.4 Senaryo Analizi : Senaryolar, gelecekte ne olacağına ilişkin yazılı ifadelerdir. Senaryo analizi, 1950'li yıllarda Rand Corporation'da araştırmacı olarak çalışan Herman Kahn tarafından geliştirilmiştir. Stratejik yönetimde senaryo yazımı, gelecekte neler olacağını tahmin etmek için yararlanılan tekniktir¹⁷².

3.4.5 Vizyon/Misyon Bildirileri : Vizyon Bildirisi (vision statement), organizasyonda amaçların ve ilkelerin yer aldığı bir yazılı dökümandır. Misyon Bildirisi (Mission statement) ise organizasyonun varlık nedenini ve vizyona ulaşılması için gerekli ilkeleri ve ortak değerleri içeren bir yazılı belgedir. Bazı organizasyonlarda vizyon ve misyona yönelik ilkeler, değerler tek bir belge içerisinde toplanmıştır¹⁷³.

3.4.6 Arama Konferansı : Organizasyonda "ortak akıl" yaratmaya yönelik bir katılım tekniğidir. Arama konferansı çok çeşitli gerekçelerle yapılabilir. Organizasyonda vizyon ve misyonun belirlenmesi için arama konferansı yapılabileceği gibi, stratejik planlamanın hazırlanması için, organizasyondaki sorunların tespiti ve buna ilişkin çözümlerin bulunması için de arama konferansları yapılabilir. Arama konferanslarında "beyin fırtınası" adı verilen teknikten geniş ölçüde

¹⁷⁰ Akgemci, s.83.

¹⁷¹ Aktan, s.171.

¹⁷² Ramazan Terkeşli, "Stratejik Yönetim ve Planlama", **Polis Dergisi**, Yıl:11, Sayı:45, Temmuz-Ağustos- Eylül, Ankara, 2005.

¹⁷³ Çomaklı, Ekici ve Şahin, s.114-120.

yararlanılarak ortak akıl yordamıyla "ortak görüş"ler üzerinde consensus'a ulaşılmaya çalışılır¹⁷⁴.

Arama konferansında belirli sayıda organizasyon çalışanı bir araya gelir. Konferans genellikle organizasyon dışında rahat bir ortamda, genellikle bir dinlenme tesisinde yapılır. Önce katılımcılar küçük gruplar halinde ortak akıl bulmaya çalışır. Daha sonra grupların çalışmaları bir araya getirilerek tekrar tartışmalar yapılır ve nihai bir konferans sözleşmesi üzerinde uzlaşmaya çalışılır.

3.4.7 Delphi Tekniği : Geleceğe ilişkin tahminler yapmada yararlanılan bir yöntemdir. Delphi tekniği de senaryo analizlerini geliştiren Rand Corporation tarafından geliştirilmiş bir karar verme ve uzlaşma tekniğidir. Delphi tekniği, organizasyonda bir sorunun çözümü için uzman kişilerin yüz yüze görüşmeler ve bir arada tartışmalar yapmadan bir konu hakkında karar vermelerine ve uzlaşmalarına imkan sağlayan bir yöntemdir. Bu karar verme tekniğinde önce konunun uzmanı kişilere sorunlara bakış açıları ve çözüm önerileri hakkında yazılı bir form gönderilir. Formlar uzman kişiler tarafından doldurulduktan sonra geri gönderilir. Tüm grup üyelerinin veya uzmanların görüş ve önerileri sınıflandırılır ve tekrar yazılı olarak kendilerine geri gönderilir. Bu işlem karar alıcıya ve uzlaşma gerçekleşinceye kadar devam eder¹⁷⁵.

3.4.8 Nominal Grup Tekniği : Grup üyelerinin bir konu hakkındaki fikirleri önce yazılı olarak istenir. Bu fikirler üzerinde tartışma yapılmadan oylamaya gidilir. Nominal grup tekniğinin Delphi tekniğinden farkı şudur : Nominal grup tekniğinde grup üyeleri bir araya gelerek ve oylama yaparak çözümler arar. Delphi tekniğinde ise uzmanlar (grup üyeleri) yüz yüze görüşmeler yapmazlar¹⁷⁶.

3.4.9 Multivoting : Grup üyeleri çok sayıda konuyu, görüş ve önerileri bir çok kez oylama yaparak daha az sayıya indirmeye çalışırlar. Bu yöntemle nihai olarak en sona kalan öneriler arasından seçim yapılır. "Multivoting" kısaca birden çok oylama

¹⁷⁴ Aktan, s.172.

¹⁷⁵ Çomaklı, Ekici ve Şahin, s.54.

¹⁷⁶ Aktan, s.172

yaparak karar alınması için kullanılan bir tekniktir. Delphi tekniğinde "çoklu oylama" (multivoting) yönteminden genellikle istifade edilir¹⁷⁷.

3.4.10 Açık Grup Tartışmaları : Organizasyonda çalışanların belirli günlerde gayri resmi olarak bir araya gelerek grup tartışmalarının yapılmasına yönelik bir toplantı yöntemidir. Organizasyonda yoğun iş temposu içinde olan çalışanlar genellikle haftanın belirli günlerinde küçük gruplar olarak bir araya gelerek organizasyon sorunlarını ve çözüm yollarını tartışırlar.

3.4.11 Kalite Çemberleri : Kalite Çemberleri (Quality Circles) toplam kalite yönetiminde çok yaygın olarak kullanılan bir toplantı yöntemidir. Burada organizasyonda kalite planlaması, kalite geliştirilmesi, uygulama ve denetimden sorumlu kişiler bir araya gelerek tartışırlar ve "ortak akıl" yaratmaya çalışırlar. Kalite çemberleri, açık grup tartışmalarına benzer bir toplantı tekniğidir¹⁷⁸.

3.4.12 Fayda-Maliyet Analizi : Fayda-Maliyet analizi özellikle yatırım projelerinin değerlendirilmesinde kullanılan bir karar alma tekniğidir. Yatırım projelerinin fayda ve maliyetleri tespit edilmeye çalışılarak daha rasyonel karar alınmasına çalışılır.

3.4.13 Risk Analizi : Yapılacak yatırımın ne ölçüde riskli olduğunu tesbit için yapılan analizlerdir. Risk analizleri, "ekonomik-mali risk", "siyasi risk", "ülke riski" ve saire analizlerden oluşur. Son yıllarda özellikle yabancı sermaye yatırımlarında risk analizleri yaygın olarak kullanılmaktadır. Dış borç ihtiyacı içinde olan ülkeler için kredi değerlemesi ve risk analizi yapan rating kuruluşlarının sayısı son yıllarda hızla artmıştır¹⁷⁹.

¹⁷⁷ age., s.172.

¹⁷⁸ Çetin (Ed.), s.139-150.

¹⁷⁹ Aktan, s.173.

4. İŞLETME STRATEJİLERİ VE STRATEJİK YÖNETİM YAKLAŞIMLARI

Stratejik yönetim içinde bulunan yönetim sözcüğü işletme yönetiminin daha belirgin bir açılımını ifade eden terimdir. Burada yönetim için söylenen tüm hususlar geçerlidir. Stratejik yönetimde işletme veya örgütün amaçlarını gerçekleştirmek üzere üretim kaynaklarını etkili ve verimli olarak kullanma süreci şeklinde tanımlanabilir. Ama stratejik yönetim işletmenin genelde günlük ve olağan işlerinin yönetimi ile değil, işletmenin uzun dönemde yaşamını sürdürebilmesini mümkün kılacak ona rekabet üstünlüğü ortalama kâr üzerinde getiri sağlayabilecek işlerin yönetimi ile ilgilidir. Bu nedenle stratejik yönetimde işletmenin uzun yaşam süresini artırabilecek ve rekabet yeteneğini geliştirebilecek konular üzerinde yoğunlaşacağız.

4.1 İŞLETME STRATEJİLERİ

İşletme düzeyi stratejileri belirli bir sanayi kolunda ya da ürün/pazar bölümünde nasıl rekabet edileceği ve ne tür faaliyetler yapılacağı ile ilgilidir. Bu yüzden işletme düzeyi stratejilerinde işletmenin becerileri ve rekabet üstünlükleri genellikle çok önemlidir.

Stratejik yönetim literatürünü ana hatları ile alıp inceleyecek olursak 250' den fazla stratejik seçenek türüne rastlayabiliriz. Önemli olan bu stratejik alternatif türlerini kendi içinde tasnif edip sınıflandırarak incelemektir. Bu takdirde hangi koşullar altında yöneticilerin ana sınıflardan hangisine gireceklerini tayin etmek ve daha sonra da bu sınıf içinde hangi stratejik seçeneğin uygun olacağına karar vermek mümkün olacaktır.

İşletmelerin veya organizasyonların izleyebilecekleri stratejileri ana hatları ile; Büyüme stratejileri, Durgun büyüme stratejileri, Tasarruf stratejileri, Karma stratejiler, Yenilik stratejileri olmak üzere, beş sınıfta toplamak mümkündür¹⁸⁰.

¹⁸⁰ Eren, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, s.221.

4.1.1 Büyüme Stratejileri

İşletmeler, sektörlerinde durumlarını geliştirebilmek ve daha fazla getiri elde edebilmek amacıyla mevcut varlık ve yeteneklerine de güvenerek daha fazla gelişmek ve büyümek arzusuna sahip olabilirler. Büyüme stratejisi; topluma, paydaşlara ve stratejistlere beklentilerinin gerçekleşmesine yardım edebilecek, refahı artıracak bir strateji olup, her zaman arzu edilen, kabul edilen ve mal/hizmetlerin piyasa koşullarına bağlı olarak işletmenin kârlılık ve piyasa payını artırmaya yöneliktir¹⁸¹.

İşletmelerin hemen hemen hepsinde büyüme isteği vardır. Gerek küresel rekabet koşullarına uyum sağlama ihtiyacından, gerekse pazarın getirdiği yükümlülüklerden kaynaklansın, işletmeler büyüme çabaları gösterirler. İşletmeleri büyümeye iten nedenler arasında, küresel düzeydeki işletmelerle rekabet edebilme, gelişen rekabet ortamının getirdiği belirsizlik ve bu belirsizliğin neden olduğu tehditlerden korunma ve/veya fırsatlarından yararlanma isteği, değişen tüketici davranışı ve son olarak rakiplerin ileri teknoloji ve büyük sermayelerle piyasada faaliyet göstermesi sayılabilir¹⁸².

Büyüme stratejileri küçük, orta ve büyük işletmelerde farklılıklar gösterdiği gibi işletmenin kendi iç imkanları başka firmaları satın alarak, ya da başka firmalarla birleşerek de büyüyebilir. Biz büyüme stratejilerini iç büyüme yolları ve dış büyüme yolları olarak kendi içinde ikiye ayırarak inceleyebiliriz.

4.1.1.1 İç Büyüme Yolları

Bu büyüme çeşidinde işletmeler, mevcut faaliyetlerini geliştirerek büyümeye çalışırlar. İç büyümenin gerçekleştirilmesinde genellikle işletmenin iç kaynaklarından faydalandığı görülmektedir. İç büyüme sürecinde ihtiyaç duyulan finansman kaynakları içinde oto finansman, borçlanma ve yeni sermaye bulma yöntemlerinden bir veya birkaçı kullanılabilir¹⁸³.

¹⁸¹ Ülgen ve Mirze, s.201.

¹⁸² M.Ş.Şimşek, **İşletme Bilimlerine Giriş**, Konya: Yelken Basım Yayım, 2003, s.67-68.

¹⁸³ Akgemci, s.240.

İşletmeler bir taraftan rekabet ortamında yaşamlarını sürdürürlerken, diğer taraftan da, büyümeye ve faaliyette bulundukları alanlarda, gelişmeye çalışırlar. Günümüzde işletmelerin stratejik büyüme planlarını altı grupta toplayabiliriz¹⁸⁴. Bunlar;

4.1.1.1.1 Uzmanlaşma

Bu strateji, sınırlanmış belirli bir pazar üzerinde ancak bir ürün çeşidi ile faaliyetlerini planlama ve geliştirme esasına dayandırarak faaliyetlere kesinlik ve açıklık kazandırmak amacını güder.

Bu stratejik planın izlenmesine neden olarak şu hususları gösterebiliriz:

1. İşletmede gerekli araçların (işgücü, makine ve sermaye) bulunamaması, işletmenin yeni işlere, pazarlara ve antlaşmalara girme olanaklarını sınırlar, böylece yetenekli olduğu faaliyet kolunda kalma zorunluluğu doğar. O halde, bu karar işletmenin iç araç ve olanakların değerlendirilmesi sonucu alınmış olur.¹⁸⁵

2. Yöneticinin riskten kaçma duygusu sağlam, yeterli ve doğruluğundan emin olduğu alan üzerinde faaliyetini derinleştirmesine olanak hazırlar.

3. Bazı hallerde faaliyet kolu ileride işletme için yeni gelişme olanakları sağlayacaktır. Böyle olunca belirli bir konuda uzmanlaşmak, işletmeye şimdiki boyutlarının ötesinde rakiplerine oranla üstün bir güç sağlayacaktır. O halde, işletme bütün kaynaklarını güç kazanacağı tek faaliyet kolu üzerinde toplar.

Uzmanlaşmanın en büyük sakıncası, çevrenin aleyhte gelişmeler göstermesi sonucunda talebin azalmasıdır. Talep azalması halinde işletme maliyetlerini karşılamayacak duruma düşerek faaliyetlerini durdurabilir, veya yaşama gücünü değilse bile gelişme gücünü kaybeder.¹⁸⁶ Uzmanlaşma stratejisinin diğer bir sakıncası, faaliyette bulunulan pazarın ileride doyum noktasına ulaşarak işletmeyi gelişme olanaklarında mahrum duruma düşürmesinde görülür.

¹⁸⁴ J.Meyer, **Objectifs et Strategies de l'Entreprise**, Dunod, Paris, 1972, s. 83.

¹⁸⁵ P.Sadoc, **La Politique de Produit**, Centre de Perfectionnement dans la Direction des Entreprises, Louvain, 1974, s.15.

¹⁸⁶ age., s.15.

Bütün bu sakıncalarına rağmen uzmanlaşma stratejisi, küçük işletmelere büyük ve orta boyutta işletmeler karşısında özellikle mal üreterek rekabet güçlerini arttırma olanakları sağlar.

4.1.1.1.2 Yatay Farklılaşma

İşletmelerin mevcut üretim alanında bulunarak faaliyetlerini geliştirmeleri ve yaygınlaştırmaları yollarıyla gerçekleştirdikleri büyümeyi ifade etmektedir. Diğer bir anlatımla; daha önce üretilen ürün çeşitliliğine bağlı sanayi kollarına girerek genişleme planıdır. İşletme teknolojik gelişmeleri yakından izleyerek eski ürünlerin talebine bağlı olan ürünlerin imalatına yönelecektir. Ancak, yaptığı bu farklılaşmanın talebe etkilerini müşteri üzerine önceden teste tabi tutacaktır.

Bu tür stratejilerin izlenmesine neden olan hususlar şunlardır:

1. Eski ürünlerin talebine uygun bazı mallar üretmek, işletmeyi müşteri kitlesine daha çok uyan bir esnekliğe kavuşturur. Böylece talep artar ve işletmenin genişlemesi olanak içerisine girer.

2. Tek tip ürün üretmenin işletme yönünden getirdiği riskler önlenerek denge sağlanır.¹⁸⁷

Bu tip bir stratejik planın uygulanmasını kolaylaştıran unsurlardan biride hitap edilen müşterilerin aynı kalmasından dolayı farklılaşmanın gerektireceği ticari harcamaların yüksek olmayacağıdır.

Ancak bu tür bir strateji de uzmanlaşma stratejisinin taşıdığı sakıncaları taşımaktadır. Aslında değişen fazla bir şey yoktur. Çünkü talep yönünden sıkı bağımlılık işletmenin ürettiği bütün mallarda faaliyetlerinin azalmasına neden olacaktır. Bu tür planda Pazar doyum tehlikesi de giderilmemiştir.

¹⁸⁷ G.A.Steiner- J.B.Miner, **Management Policy And Strategy**, 2. Edition, New York: Mcmillian Pub. Co., 1982, s.251.

4.1.1.1.3 Dikey Farklılaşma

Belli bir konudaki üretim faaliyetlerini, üretim faktörleri kaynaklarına doğru ya da nihai ürünlere doğru genişletmeye dikey farklılaştırma veya bütünleştirme adı veriyoruz. Yatay büyümeden farklı olarak dikey büyümede işletmeler, ana faaliyet alanlarının dışına çıkarak genellikle uzmanı olmadıkları alanlarda faaliyetlere girerler. Bu büyümede amaç satıcıların (kaynaklar) veya alıcıların (dağıtım kanalı üyeleri) kârlarına sahip olmaktır¹⁸⁸. İşletme, üretim sürecine giren hammadde ve yarı mamullerin üretimiyle ilgilenir ve onları kendisinin üretmesinde bazı ekonomiler ve yararlar umabilir. Veya ürettiği ürünleri aramalı olarak sattığı sanayi kollarının üretimiyle ilgilenir ve faaliyet sahasını bu alanlara kaydırır. Hatta bu örneği; mallarını toptancılara satan işletmelerin ticari dağıtım şirketleri kurarak toptancılığı ve perakendeciliği de kendilerinin yapmasına kadar yayabiliriz.

İşletmeleri dikey farklılaştırmaya yönelten nedenleri şöyle açıklayabiliriz:

1. İşletme kendisinin mal satın aldığı veya mal sattığı işletmelerin kâr marjlarını kendisine mal ederek nihai mamullerin maliyetlerinin azaltılmasını amaçlayabilir.¹⁸⁹ Böyle hallerde rakiplerden daha avantajlı durumlara erişecektir.

2. Bu tür bir farklılaştırma veya bütünleşme işletmenin stratejik dış baskı ve güçlüklerini çözümleme gayesiyle yapılabilir.¹⁹⁰ Örneğin, faktör tedariki veya üretilen malların satışı konularındaki güçlükler böylece çözümlenmiş olabilir.

3. İşletmenin mal satın aldığı veya ürünlerini sattığı işletmelerin teknolojik yenilikler yönünden yetersiz veya tatminkar bir düzeyde bulunmaması, işletmeyi endüstri kolunda daha etkin hale gelebilmek bakımından dikey farklılaşmaya yöneltebilir.

Bu gelişme planı özellikle önemli işletmeler veya gruplar için mümkündür. Büyük boyutlara sahip işletmeler güvendikleri bir veya birkaç temel ürünlerinden

¹⁸⁸ Şimşek, s.71.

¹⁸⁹ R.S.Jr.Wishart, “**The Marketing Factor**”, Isay Stemp, Corporate Growth.

¹⁹⁰ Meyer, s.86.

hareketle bu tür bir yayılmayı başarabilirler. Günümüzde en başarılı dikey farklılaşma tekstil, kimya, metalürji ve petrol sanayilerinde görülmektedir. Şu halde, iş güvenliğinin garantilenemediği alanlarda dikey bütünleşme tehlikeye girecektir.

4.1.1.1.4 Tek Yönlü Farklılaşma

Bu tür farklılaştırma yatay farklılaştırmanın bazı türlerinden oluşturulur. İki tür tek yönlü farklılaştırma planından bahsedilebilir¹⁹¹;

1. İşletme belirli ürünlerinin bir çeşidi için benzer veya yeni birtakım müşteriler arar, böylece farklılaştırma yönü itibariyle pazarlar üzerinde yoğunlaşır.

2. İşletme için yeni teknolojik özellikler taşıyan birtakım farklı ürünler alışılmış müşterilere sunulur. Bu taktirde farklılaştırmanın yönü ürünlere dönüktür.

Böyle bir stratejik plan, işletmeye geniş gelişme olanakları sağlar. Örneğin, ürün farklılaştırma da, tanınmış bir pazara ürünlerin karşılıklı dayanışmalarıyla katılmak veya pazar farklılaştırması olduğu zaman tanınmış bir ürün teknolojisinden yararlanmak sinerjik etkiler meydana getireceğinden işletmeyi daha rasyonel bir çalışma ortamına sokacaktır. Bu strateji çeşitli pazarlara veya ürünlere riskleri dağıtmak suretiyle işletmeye belirli bir güvenlik sağlayacaktır.

Bu tür bir gelişme planı, ancak işletme uygun bir boyuta ulaştığı zaman uygulanabilir. Çünkü sözünü ettiğimiz sinerjik etki, yerli asgari bir hacimde pozitif olabilir, aksi halde negatif biçime dönüşebilir. Her ne kadar yeni pazarlara veya yeni ürünlere bağlanmak riski dağıtmak açısından yararlıysa da, işletmenin yeni faaliyetleriyle birlikte toplam risk miktarları da artacaktır.

4.1.1.1.5 Yığılma

Üretilen mamuller yönünden birbirinden ayrılmış bir çok faaliyetin bir arada yapıldığı çok geniş olarak farklılaştırılmış gruplar şeklindeki gelişme planlarına yığılma adını veriyoruz. Faaliyet kolları arasındaki farklılığa neden teşkil eden hususlar,

¹⁹¹ Steiner ve Miner, s.250-251.

müşteriler ve üretim teknolojileridir. Yığışım biçimindeki gelişme planları genellikle farklı faaliyet dallarının finansal açıdan dayanışmaya gitmesi yönünden önem taşır. Bu yönü ile yığışım holding şirketlere benzetilebilir.

Yığışım türünde gelişme stratejilerini izleyen şirketler başlangıçtaki ana faaliyet konularından tamamen koparak daha kârlı alanlara yayılabilirler. Farklılaştırmayı arzu edilen biçimde sağlayarak risk dağıtımının en iyi bir biçimde sağlanmasını başarabilirler. Sermayenin hareket serbestisini ön plana alarak en çok ilgi çekici ve kârlı alanlara kayabilme, böylelikle az kârlı bölgelerden sermayenin geri çekilme esnekliği sağlanır¹⁹².

Yığışımın yaşayabilmesi ve gelişebilmesi sermaye piyasasındaki duruma bağlıdır. Diğer bir deyişle, yığışımın hisse senedi fiyatlarının yükselmesi veya en azından kârlı kalması gereklidir. Bu koşul her zaman kolaylıkla gerçekleştirilemediğinden sermaye piyasasının düşüş eğimi gösterdiği hallerde yığışımarda güç duruma düşerler.

Bazı hallerde devlet sermayenin belli bir zümrenin elinde toplanmasını ve ekonomiye bu zümre kararlarının hakim olmasını arzu etmeyebilir. Bu taktirde anti-tröst kanunlarla ekonomiye müdahale eden devlet, yığışımın yaşam ve gelişmelerini tehlikeye sokar.

Uygulamada görünen yığışım türündeki gelişmelerin birçoğu sermaye piyasasına bağlı borsacılık faaliyeti niteliğindedir. Ancak bazı yığışım türü firmalar, faaliyetlerinin genişlemesinin kendilerine birtakım ekonomik yararlar sağlayacağına inanırlar. Bu tür firmalar büyüme riski alırken daha ihtiyatlı davrandıklarından borsacı türündekilere kıyasla büyümeleri daha yavaş olur.

4.1.1.1.6 Türdeşlik

Ticari açıdan dar biçimde birçok faaliyet sektörlerinin bir grup altında birleşmelerine türdeşlik niteliğinde gelişmeler adını veriyoruz. Türdeşlik biçiminde ticari açıdan birçok işletmenin iş birliğine yönelmesinin nedeni, üretilen çeşitli ürünler

¹⁹² Eren, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, s.225.

arasında ticari faaliyetler yönünden birçok ortak noktalarının bulunmasıdır. Söz konusu ortak noktalar, geniş faaliyet grupları arasında iş birliği yapılmasının rasyonel olacağını ortaya koyar. Böylece, işletmeler ticari sinerjinin etkilerinin pozitif olarak yararlanma amacıyla türdeşlik biçiminde genişlemeyi kabullenirler.

Pratik hayatta türdeşlik biçiminde gelişme planlarına sahip olan işletmeler çok azdır. Çünkü yeknesak türünde bağlılık üzerine kurulmanın sakıncaları işletmeleri bu tür işbirliğine girmekten alıkoymaktadır. Ayrıca devlet müdahalelerinin ticari türdeki gelişme olanaklarını kısıtığını da ilave etmek gerekir.

4.1.1.2 Dış Büyüme Yolları

İşletmelerin kendi iç imkânları dışında diğer başka işletmelerle birleşerek veya çeşitli anlaşmalar yoluyla faaliyette bulunmaları dış büyüme kapsamında incelenmektedir. Bu alanda işletmelerin kullanabilecekleri çeşitli yöntemler bulunmaktadır. Bu yöntemler aşağıdaki başlıklar altında ele alınmıştır:

4.1.1.2.1 Diğer İşletmelerle Birleşme (Merger)

Merger, başka şirketleri satın alarak ya da sadece bir kuruluşun varlığını koruduğu iki veya daha çok işletmenin birleşerek büyümesidir. Birleştirilen işletmelerin varlığı sona erer¹⁹³ ve işletmelerin aktif ve pasifleri ana işletmeye aktarılır. Ana işletme, hedef işletmenin varlıklarını elde ederek bu işletmenin borç mesuliyetlerini de üzerine almak zorundadır¹⁹⁴. Her ne kadar ana işletme birleşmeden sonra oldukça farklı bir organizasyon olarak görülse de orijinal kimliğini muhafaza eder.

Bu strateji, işletmenin kendi mevcut faaliyetlerini geçmişte olduğu gibi sürdürdüğü taktirde satış ve kâr bakımından erişeceği hedeflerden daha yüksek hedeflere ulaşabilmek için başka işletmelerin kurmuş ve çalışmakta olan ürün ve hizmetlerini satın alma veya onlarla birleşme yolunu tercih etmesidir¹⁹⁵. Dikkat

¹⁹³ P.A.Gaughan, **Mergers: What Can Go Wrong and How to Prevent It.**, Hoboken, NJ, USA: John Wiley&Sons, Incorporated, 2005, s.3.

¹⁹⁴ Gaughan, s.3.

¹⁹⁵ P.A.Lorange, **A Note On Merger Analysis**, H.B.S., 9-272-693 Sayılı Öğretim Notu, 1972.

edileceği üzere bu seçenek işletmenin kendi iç gelişmesi yerine başka işletmeleri veya onların stratejik iş birimlerini(SİB) satın alma yoluyla genişlemesi konusuna ilişkindir. Yepyeni bir ürün veya hizmet hattını işletmek, kendisi geliştirip daha yüksek bir riske girmek yerine, daha önce kurulup çalışır hale gelmiş ve mevcut belli bir pazara sahip bir işletmenin satın alınması daha rasyonel olmaktadır. Bu nedenle, dış büyüme günümüzde gittikçe yaygınlaşan bir stratejik alternatif durumuna gelmiştir. Bu stratejide iki veya daha çok şirketin bileşmesi söz konusu olduğundan, ya biri diğerlerini kontrolü altına almakta ve böylece diğerleri hüviyetini kaybetmekte veya birleşen tüm işletmeler eski hüviyetini kaybetmekte ve ortaya yepyeni bir işletme çıkmaktadır. İkinci şekilde,yeni işletmelerin varlıkları eski işletmelerin varlıklarının konsolidasyonu sonucu ortaya çıkmaktadır. İşletmeler arası birleşmeden söz edildiğinde mutlaka iki firma olmalıdır diye bir koşul yoktur. İkidenden fazla işletme de bir araya gelerek birleşme yoluna gidebilir. İki veya daha fazla işletme birleştikleri taktirde ya işletmelerden biri diğerinin varlıklarını ve borçlarını alıp kendi bilançosuna katmakta dolayısıyla yeni hisse senedi çıkarılmamakta veya işletmeler yeni kurulan bir işletmenin çatısı altında birleşip piyasaya yeni hisse senedi çıkarmaktadırlar.

Birleşme için başlıca nedenler şunlardır:

- a. Endüstri değer zincirini yeniden yapılandırmak.
- b. Mühendislik ve teknoloji süreçlerini iyileştirmek.
- ç. Mevcut ürün dizisi içinde üretim ölçeğini artırmak.
- d. Mevcut üretim yeteneği için ek kullanımlar bulmak.
- e. Daha kazançlı veya bütünleyici kullanımlar için sermayeyi daha verimli biçimde düzenlemek.
- f. Vergi muafiyeti veya istisnadan yararlanmak.

Birleşmenin üç çeşidi vardır. Bunlar¹⁹⁶:

¹⁹⁶ Jauch-Glueck, s.212-213.

1. Yatay Birleşme; aynı iş kolunda faaliyette bulunan ve üretim süreçlerinin niteliği benzer olan iki veya daha fazla işletmenin birleşmesi sonucu oluşur.

2. Tek Yönlü Birleşme; teknoloji, üretim süreçleri ve pazar yönünden birbirleriyle ilgili alanlarda faaliyette bulunan iki veya daha fazla işletmenin birleşmesinden oluşur.

3. Yığılma Birleşme; ne teknoloji, ne üretim süreçleri ne de pazar bakımından birbiriyle sıkı bir ilişkisi bulunmayan iki veya daha çok işletmenin birleşmesinden oluşur.

İşletmelerin birleşme yoluna gitme nedenlerini alıcı ve satıcı açısından incelemekte yarar vardır. Şimdi sırayla bunları gözden geçirerek bu stratejik alternatifi daha yakından inceleyelim.

Alıcıyı birleşmeye yönelten nedenleri şöyle sıralayabiliriz¹⁹⁷:

1. İşletmenin piyasa değerini yükseltmek ve dolayısıyla hisse senedi fiyatlarında artış sağlamak.

2. İşletmenin büyüme oranını daha çok ve çabuk arttırmak.

3. Ürün hattını dengelemek veya tamamlamak.

4. Bir rakibi satın alarak rekabeti azaltmak.

5. İşletmeye gerekli kaynakları daha hızlı bir şekilde ele geçirmek.

6. Satın alınan işletmenin geçmişteki zararlarını vergiden düşerek, mevcut ve muhtemel net kazançları artırmak.

7. Sinerjiden doğacak verimliliği ve kârlılığı gözetmek .

¹⁹⁷ Dinçer, s.221.

Satıcıyı birleşmeye yönelten nedenleri de şu şekilde açıklayabiliriz¹⁹⁸:

1. Sahiplerin hisselerini ve işletmenin değerini arttırmak.
2. Satın alan işletmelerin kaynakları ile büyüme oranını arttırmak.
3. Elde edilecek kaynaklarla faaliyetleri daha verimli hale getirmek.
4. Satın alıcı işletmenin elinde bulunanlarla mevcut işletmelere katılarak güçlü bir çeşitlendirme stratejisine yardımcı olmak.
5. Girişimci bir kişi sıfatıyla satın alan işletmenin tepe yönetimine girmek ve onlarla tepe yönetimi problemlerini görüşmek.
6. Durumu kötüye giden işletmenin tekrar yaşamasını sağlamak.

Birleşmeler serbest rekabet ortamını ortadan kaldırarak tekelleşmeye neden olmaktadır, pahalı ve kalitesiz ürünler üreterek üreticinin ve devletin zararına daha pahalı ve kalitesiz ürünleri teşvik ettiği için devlet tarafından anti-tröst kanunlar çıkarılarak kontrol edilmektedirler.

4.1.1.2.2 Müşterek Yatırım Ortaklığı (Joint Venture)

Gelişmekte olan stratejik işbirlikleri sürecinin bir parçası olarak son zamanlarda ortak girişim işletme oluşumlarının çoğalması uluslararası pazarların anahtar özelliklerinden biri olmuştur¹⁹⁹.

Ortak girişim, bir işi yalnız başına yapabilme yeteneği bulunmayan işletmenin iki veya daha fazla kuruluşla birlikte kaynaklarını bir araya getirip bir konsorsiyum kurarak oluşturdukları yeni işletme sayesinde faaliyetlerini geliştirme seçeneğidir²⁰⁰.

¹⁹⁸ D.Cameron, “**Appraising Companies For Acquisition, Long Range Planning**”, Vol:10 August 1977, s.21-28. Aktaran:Erol Eren, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 7.Baskı İstanbul: Beta Basım Yayın, 2005,s.229.

¹⁹⁹ P.Haris, **European Business and Marketing**, 2. Edition, London: GBR, Sage Publications, Incorporated, 2004, s.97.

²⁰⁰ Jr.A.A.Thompson ve A.J. Strickland, “**Strategy And Policy**”, “**Concepts And Cases**”, Dallas, Texas: Business Publications Inc., 1978, s.78.

Burada yatırım ortaklığına giren işletmelerden kimisi yetenekli uzman ve işgücüne, kimisi bol finansal kaynağa, kimisi de kaliteli ve yeterli hammadde ile doğal kaynaklara sahiptir. Bu takdirde birbirini tamamlayan kaynaklara sahip bu işletmelerin müştereken oluşturdukları yeni kuruluş işbirliğinin sağladığı sinerjik güçten büyük ölçüde yararlanacaktır ve kendi işletmelerinin büyümesini de bu işletme sayesinde dolaylı olarak gerçekleştirmiş olacaktır.

Müşterek yatırım ortaklıklarına, gelişmiş ülkelerden gelişmekte olan ülkelere yapılan teknoloji çabalarında da çok uluslu işletmelerin büyüme stratejisi olarak rastlıyoruz.²⁰¹

Teknoloji transferi amacıyla kurulan müşterek yatırım ortaklıklarında genellikle hammadde, işgücü, fabrika ve arsa geliştirmekte olan ülkelerin işletmeleri tarafından sağlanmakta, teknoloji makine ve teçhizat ile uzman ve bazen yönetici personel gelişmiş ülkelerin işletmeleri tarafından sağlanmaktadır.

Müşterek yatırım ortaklıkları aynı ülkenin teknolojisi gelişmiş olan bölgesindeki işletmelerle, teknolojisi geri ama işgücü doğal kaynakları bol işletmeleri veya girişimcilerinin müştereken kurdukları kuruluşlar olarak da uygulamaya konulabilir. Bu takdirde işletme hem geliştirmekte olan yörelerde kurulup o yörenin insanını çalıştırarak ekonomik kalkınmaya hizmet edecek ve hem de o yörelere gidip işletme kurmaya cesaret edemeyen işadamları için bir gelişme seçeneği ortaya çıkacaktır. Ancak bunun için işletme kuruluşları için altyapı tesislerinin tamamlanması zorunludur.

Aşağıdaki unsurlar ortak girişimin temel unsurları olup ortak girişimin özelliklerinin ve faydalarının daha iyi anlaşılmasına katkı sağlamaktadır²⁰²:

- a. Bir ortak girişim, çoklu bağımsız işletmeleri içerir.
- b. Amaçlar, açık bir şekilde tanımlanmıştır.

²⁰¹ Erol Eren, “İşletmelerde Yenilik Stratejisi”, İstanbul: 1981, Formül Matbaası, s.137.

²⁰² R.Wallace, **Strategic Partnerships: An Entrepreneur’s Guide to Joint Ventures and Aliances**, Chicago, IL, USA: Dearborn Trade, A Kaplan Professional Company, 2004, s.9.

- c. Misyon, ortak işletmenin yardımı olmadan herhangi bir işletme tarafından yerine getirilemez.
- d. Amaçları açık bir şekilde tanımlamak için amaçları destekleyen unsurların kabul edilmesine ihtiyaç duyulur.
- e. Genel finansal ve soyut hedefler ortaya konulmuştur.
- f. Ortak kazanç, kayıp, yönetim ve kontrol faaliyetleri vardır.
- g. Belirli sınırlandırılmış amaçlar ve süreyi kapsar.
- h. Sözleşmeye bağlı düzenlemeler gerektirir.
- i. Ortak mülkiyet söz konusudur. Ortak girişimin tarafları mevcut ürün veya hizmet dizileri için katma değer yaratmada bilgi ve kaynaklarını birleştirebilirler.

Bir ülkenin kendi ulusal sınırları içindeki müşterek yatırım ortaklığına girmesinin nedenlerini ve yararlarını şöyle açıklayabiliriz²⁰³:

1. Joint Venture yatırım ortaklığı, ortaklığa dâhil olan işletmeler için finansal kolaylık sağlayarak yatırım maliyetlerini azaltır. Az sermaye ile büyük bir ortaklık sağlar.

2. Bu ortaklıklarda pazar potansiyelinin satış miktarı çoğalır. Bu durum işletmenin tam kapasite çalışmasını parça başına üretim maliyetlerinin düşük olmasını sağlar.

3. Bu ortaklıklarda pazarlama kanalları süratle gelişir ve satış hacimleri artarak birim başına pazarlama masrafları azalır.

4. Ortaklık; iki veya daha fazla bağımsız işletme tarafından kurulduğu için ortaklığa giren işletmelerin bağımsızlıklarının korunması ve sürdürülmesine imkan tanır.

²⁰³ Eren, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 2005,s.231.

5. Müşterek yatırım ortaklıkları bir ülkeden diğer bir ülkeye doğru gerçekleştirildiğinde, o ülkeye ileri teknoloji yönetim bilgi ve becerisi ile sermaye gücünün girmesine, ülkedeki eski yaşantı biçimi ve alışkanlıklarında bazı değişmelere neden olur.

6. Küçük bir işletme birden fazla yatırım ortaklığına girerek büyük ve güçlü rakiplerine korunma imkanını da sağlayabilir.

7. Başlangıçta bu işletmeler zayıf biçimde başka işletmelerle giriştiği bazı müşterek yatırım ortaklıklarından, başarılı olanları veya istikbal vaat edenleri güçlü bir işletme birleşme stratejisi izleyerek satın alır. Böylece, başlangıçtaki büyük yatırım riskini dağıtmış olur. Buna bir deneme evliliği safhası da denilebilir.

8. Ülke açısından hem stratejik nitelikte olan ve hem de işletmeler için kârlı bulunan projelerin eğer çok büyük sermaye gerektiriyorsa dev işletmeler bunu tek başına karşılayamayacaklarsa, iki yada daha fazla özel yada kamu kuruluşunun bir araya gelerek gerçekleştirmesi hem ülkeye, hem de bu işletmelere büyük yarar sağlayacaktır.

Ortak girişimin sunmuş olduğu faydaların yanında bir takım dezavantajları da vardır. Bu dezavantajlar ise aşağıdaki gibi sıralanmıştır²⁰⁴:

- a. Ortak girişimden elde edilen kâr paylaşılır.
- b. Teknoloji ortak girişimin dışında paylaşma açılabilir.
- c. Ortak girişimin bölgesel yönetimi bilinmiyor olabilir.

Şu halde, kısaca müşterek yatırım ortaklıkları tüm ülkeler ve işletmeler için cazip olmaktadır. Çünkü, yeni bir işe başlamanın yüksek riskini azaltır, küçük firmalara dev işletmelerle rekabet etme ve yeni teknolojileri kolayca elde etme fırsatı verir.²⁰⁵ Bunun yanında maliyet düşürme, atıl kapasiteyi azaltma, satışları artırma, gelişmekte

²⁰⁴ A.S.Guterman, **A Short Course in International Joint Ventures: Negotiating, Forming&Operating the International JV.**, Novato, CA, USA: World Trade Press, 2000, s.3.

²⁰⁵ J.Kreiken, Joint Salling Across National Frontiers, Preceeding, “**İnternational Marketing And Distribution Congress**”, Bercelona, İspanya: May 6-9 1964. Zikreden: Jauch-Glueck, s.220.

olan ülkelerde endüstrinin gelişmesine katkıda bulunma bakımından da önemli yararlar sağlamaktadır.

4.1.2 Durgun Büyüme (Dengellilik) Stratejileri

Durgun büyüme veya değişmeme, işletmenin faaliyette bulunduğu alanda dengeli bir gelişmeyi sürdürmesi ve yeni alanlara girerek riski azaltması anlamına gelmektedir. Bir işletmenin izlediği stratejiye şu nedenlerden dolayı durgun büyüme stratejisi adı verilmektedir²⁰⁶;

1. İşletme aynı ve benzer amaçları izlemeye devam etmekte, geçmişte olduğu gibi, yine her yıl aynı oranda büyümesini sürdürmektedir.

2. Çevresine aynı veya çok benzer ürün ve hizmetler sunmaya devam etmekte ve herhangi bir değişiklik yapmamaktadırlar.

3. Ana stratejik kararları fonksiyonel yavaş büyümeyi sürdürme konusunda yoğunlaşmıştır.

Durgun büyüme stratejisi de kararlı veya dengelidir. İşletme yıllara sari faaliyetlerini fazla riske girmeksizin genişletmektedir. Ürün ve hizmetlerde dağıtım kanallarında, üretim kapasitesinde çok az ölçüde ana fonksiyonel değişimler olmaktadır. Etkili bir durgun büyüme stratejisinde, işletme kaynaklarını hali hazırda sürdürdüğü faaliyetlerine tahsis etmekte veya hızlı rekabet avantajı sağlayabilmek için dar bir ürün ve pazar kısmı üzerine odaklaştırmaktadır.

Durgun büyüme stratejilerini dört grupta inceleyebiliriz²⁰⁷.

1. Yavaş büyüme stratejileri

2. Kâr ve harmanlama stratejileri

3. Fasıla durgun büyüme stratejileri

²⁰⁶ Erol Eren, *İşletmelerde Stratejik Planlama*, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, No 127, İstanbul, 1982, s.251.

²⁰⁷ Eren, *İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, s.233.

4. Destekli büyüme stratejileri

4.1.2.1 Yavaş Büyüme Stratejileri

Yavaş büyüme stratejisini izleyen bir işletme geçmiş yıllarda olduğu gibi belirlediği amaçlarına aynı şekilde ulaşma çabalarını sürdürmektedir. Ancak burada enflasyonun etkileri de dikkate alınarak mali düzenlemeler yapılmalıdır. Belirlenen amaçlar genellikle endüstrinin büyüme ortalamasına yakın veya daha altındadır²⁰⁸.

Bir işletmenin neden yavaş büyüme stratejisi izlediğini şu biçimde açıklayabiliriz.²⁰⁹

1. Bu stratejinin işletme açısından iyi olduğu düşünülmektedir. Yönetim, çoğu zaman bu konuda hangi karar bileşimlerinden sorumlu olduğunu bilmemektedir ve biz böyle idik yolumuza da böyle devam edeceğiz diye düşünmektedir.

2. Yavaş büyüme stratejisi düşük riskli bir stratejidir. Çünkü gerek yeni ürünler ve gerekse yeni üretim yol ve yöntemlerinin söz konusu olamadığı küçük oranlı değişikliklerin başarısızlık oranı da zayıf olmaktadır.

3. Tepe yöneticileri izleyebilecekleri başka seçenek bulamıyorlarsa, yavaş büyüme stratejisini seçer. Çoğu işletme uygulamada bu stratejiyi izlemektedir. Sadece nadir ve olağan üstü durumlarda stratejilerini değiştirmektedirler.

4. Bu stratejiyi izlemek tepe yöneticilerine kolay gelmekte, bilinen yoldan sapmama onlara cesaret vermektedir.

Birçok işletme bu sebeplerden dolayı, yavaş büyümeyi tercih etmekte faaliyetlerini bir ürün ve hizmet hattı üzerinde yoğunlaştırmaktadır.

²⁰⁸ Dinçer, s.222.

²⁰⁹ Jauch-Glueck, s.204.

4.1.2.2 Kâr ve Harmanlama Stratejileri

Bu stratejiye aynı zamanda son oyun stratejisi adı verilmektedir. Çünkü birçok firma sanayii terk edip faaliyetlerine son verirken, işletme son kozunu oynayarak dikkatli bir mamul yönetimi ile kârının artırmayı beklemektedir. Bir işletmenin veya stratejik iş biriminin temel amacı nakit yaratma olduğu zaman, izlenecek stratejide kâr ve harmanlama stratejisi olacaktır. Ancak, kâr ve harmanlama stratejisinin izlenebilmesi için işletmenin ürün hayat eğrisinin olgunluk çağına girmiş olması gerekmektedir. işletme kâr yaratır durumda olmalıdır. Kârlılığın fazla olmasına rağmen işletmelerde büyüme hali durmuş durumdadır²¹⁰.

Böyle bir stratejinin izlenebilmesi için, işletmenin mamulün hayat eğrisinin olgunluk dönemine giren bu evresinde²¹¹;

- a. Pazar dengelidir ve hatta azalmaya başlar.
- b. Mamulün pazar payını artırmak çok zor ve oldukça pahalıdır.
- c. İş veya faaliyet konusu işletme için üstünlük ve itibar sağlamaz.
- ç. Bu işten yapılacak tasarrufları, işletme içinde daha verimli kullanabilme imkanı vardır.
- d. Bu işten elde edilen kâr önemli değildir, yatırımları azaltınca veya pazar payından fedakarlık yapınca işletmenin kaybı çok fazla olmayacaktır.

Artık işletmenin pazarı durgunluk dönemine girmiş geleceğe dönük gelişme ümidi yerine düşme tehlikesi baş göstermiştir. Gerçekten pazar doygunluğu ve olgunluğuna ulaşmış bir işletmenin durumunu o düzeyde koruyabilmesi dikkatli bir yönetimi gerektirmektedir.²¹²

²¹⁰ P.Kotler, **Harvesting Strategies For Weak Products**, Business Horizons, August 1978, s.15-22.

²¹¹ Dinçer, s.223.

²¹² K.Harrigan ve M.Porter, **A Framework For Looking At Endgame Strategies**, **Proceeding, Academy of Management**, August 1978, s.14.

4.1.2.3 Fasılalı Durgun Büyüme Stratejileri

Fasılalı büyüme stratejisi pazar payı potansiyeli büyük olan işletmelerin tercihidir. İşletme belirli bir süre büyüme stratejisini takip eder, daha sonra gelişimini sonlandırır. Kendisine geldikten ve dengesini kurduktan sonra tekrar büyümeye yönelir. İşletme, durgunluk döneminde kendini toparlamaya çalışır ve bu arada verimliliği ve etkinliliği artırmak için çaba harcar. Çünkü özellikle hızlı büyüme dönemlerinde; tedarik zorluğu, ehil yönetici açığı, mal ve hizmetlerin kalitesinde bozulma ve genel bir yorgunluk gibi bazı olumsuzluklar ortaya çıkar. dolayısıyla icra birimlerinin değişikliklere ayak uydurması, gecikebilir. Kısaca hızlı büyüme, işletmenin yönetiminde yetersizliklere sebep olur. Bu açıdan işletmenin bir süre değişmemesi, bütün bu problemlerin çözülmesi ve örgütün sağlığına kavuşturulması iyi bir fırsat sağlamış olacaktır²¹³.

Bazen bu tür bir strateji, işletmenin pazar payının aşırı büyümesinden rahatsız olan devletin anti tröst kanunlarının bir baskısı sonucunda da uygulanmaktadır. Pazarı kontrol etmek tekele doğru yönelmek durumlarında devlet müdahalelerine imkan bırakmadan işletmenin durgun büyüme stratejisi izlemesi en azından belirli bir süre dikkatlerin üzerinde toplanmasından kurtulmasına da yardımcı olacaktır. Ayrıca, bu arada, işletme yürütmeye ilişkin sorunlarını ve verimliliğini arttırıcı tedbirlerini de zaman geçirmeden alacak böylece kârlılığını da yükseltebilecektir²¹⁴.

Görüldüğü gibi, bu strateji işletmenin gücü ve çevresi bakımından potansiyeli olan işletmelerin diğer stratejilere kombine şeklinde uyguladıkları bir seçenek niteliğindedir.

4.1.2.4 Destekli Büyüme Stratejileri

İşletmenin dış çevre koşullarının özellikle kaynakların temininin aleyhte döndüğü durumlarda tepe yöneticileri tarafından uygulanmaya konulan bir seçenek

²¹³ Dinçer, s.223-224.

²¹⁴ D.Gerwin ve D.Tuggie, Modeling Organizational, Decision Using The Human Problem Solving Paradigm, **Academy of Management Review**, Vol: 3, No: 4 October 1978, s.762-773.

olarak ortaya çıkmaktadır.²¹⁵ Desteklenen amaç, gelecekteki faaliyetlerin garanti altına alınması ve yapılması muhtemel olan kaynak israflarının önlenmesidir.

Durgun büyüme şeklinde dönüşüm olarak ifade edilen bu stratejinin seçim nedeni gelecekte çevresel koşulların büyüme gelişme stratejisini izlemeye imkan vermemesidir. İşletmeler uzun ömürlü sosyal organizmalar olduğuna göre, geleceği düşünmek ve yaşamak için gerekli karar ve tedbirleri almak zorunluluğu ortaya çıkmaktadır. Bu desteği ise, ancak kaynakları dengeli bir şekilde kullanarak mevcut olan büyüme stratejisini durgunlaştırmak suretiyle sağlayabileceklerdir.²¹⁶

4.1.3 Tasarruf Stratejileri

Tasarruf stratejileri, yoğun ve olumsuz etki yapan dış çevre baskıları karşısında işletmenin, faaliyetlerini verimliliğini artıracak çabalar üzerine yöneltmesiyle ilgilidir. Genellikle ekonomik durgunluk ve işletmenin ekonomik durumunun kötüleştiği durumlarda uygulanır. Bu stratejiler; olumsuz durumlar atlatılınca diğer stratejilerin uygulanması için daha çok kısa dönem süresince uygulanır. Verimliliğin maksimum düzeye çıkarılabilmesi için belli başlı işler arasında giderlerin azaltılması gerekmektedir. Bu stratejiyi izlemek oldukça zordur. Çoğu strateji uzmanı, bu tür stratejiyi uygulamaktan hoşlanmaz. Çünkü bu stratejinin başarısızlığı simgelediğini düşünürler. İşletme yöneticileri buna rağmen bazı nedenlerden dolayı, hoşlanmadıkları bu stratejileri uygulamak zorunda kalırlar.

İşletme faaliyetlerinin iyiye gitmemiş olması, işletme büyüme ve gelişme stratejilerinin amacına ulaşamamış olması, başarıyı arttırmak, satışları yükseltmek için hissedarların, müşterilerin veya diğer yakın çevre unsurlarının baskısı gibi nedenlerle işletmeler bu stratejileri uygulamaya karar vermektedirler.

Tasarruf stratejilerini kendi içinde dört ana başlıkta toplayabiliriz²¹⁷:

²¹⁵ Jauch-Glueck, s.207.

²¹⁶ R.Hershey, **Planning for Extinction, Management Review**, Vol: 67, No: 9, September 1978, s.27-28.

²¹⁷ Jauch-Glueck, s.224.

1. Etrafına bakma stratejileri; işletmenin verimliliğini sağlama üzerinde yoğunlaşır.

2. Tecrit etme stratejileri; bir stratejik iş biriminin veya alt üretim kısımlarından birini satma veya faaliyetini durdurma.

3. Son verme stratejileri; işletmeyi tamamen satma veya faaliyetine son verme stratejisi.

4. Mahkum işletme stratejisi; ana fonksiyonel faaliyetleri azaltma veya satışların % 75 ya da daha fazlasını tek bir alıcıya satma.

İşletmelerde zayıflamış olan finansal durumun çeşitli nedenleri olabilir. Ancak bu nedenlerin, işletmede aşırı ve büyük bir değişiklik yapılmadan tasarruf stratejileriyle düzelebilecek nedenler olması mümkündür. Bu nedenlerden bazıları şunlar olabilir²¹⁸:

- a. İş gücü ve diğer tedarik malzemelerindeki maliyetlerin yüksekliği
- b. Yönetimde zayıflık
- c. Dönemsel ve geçici talep azalmaları
- ç. Rekabet şiddetinin artması
- d. Grev ve diğer işçi hareketleri
- e. Kapasite kullanımındaki geçici sorunlar.

Tasarruf stratejisi uygulayan işletmelerde aşağıdaki uygulamalarla verimliliğe yönelik önlemler alınmaktadır²¹⁹:

- a. Yatırım harcamalarının kısılması
- b. Personel giderlerinin kısılması

²¹⁸ L.Lyood Byars, **Strategic Management**, 3. Edition, Harpers Collins Publishers, 1991, s.103.

²¹⁹ Ülgen ve Mirze, s.232.

- c. Yönetim giderlerinin ve genel giderlerin kısılması
- ç. Alacakların takibi ve nakit akışlarının hızlandırılması
- d. Satın alma, stok ve satış denetimlerinin sıklaştırılması
- e. Satışları artıracak fiyat stratejilerinin uygulanması
- f. Ürünlerde iyileştirici küçük geliştirmeler yapılması
- g. Diğer gelir ve nakit yaratan faaliyetlerin iyileştirilmesi.

Yukarıdaki önlemler, iç verimliliğe yönelik iyileştirici önlemler olup belirli bir süre içinde işletmeyi daha iyi bir konuma getirmek üzere uygulanır.

4.1.3.1 Etrafına Bakma Stratejileri

Çevresel koşullar ve baskılar altında kalan işletme, faaliyetlerini verimliliği sağlayacak çabalar üzerinde yoğunlaşmaktadır. Tüm ekonomide veya işletmenin faaliyette bulunduğu endüstride gerileme, talepte azalmalar veya durgunluk olduğu zaman işletme, tasarruf stratejileri arasından önce etrafına bakma stratejisini izler²²⁰.

Bu stratejide izlenen ana yaklaşımlar ve uygulanan faaliyetler şunlardan ibarettir.²²¹

1. Maliyetlerde azaltma yoluna gitme; emeklilik veya işten çıkarma suretiyle personel azaltımına gitme, zaruri olmayan bakım ve tamir masraflarında indirim yapma, yöneticilerin uçak yerine diğer ulaşım araçlarıyla seyahat etmeleri zorunluluğunu getirme, kırtasiye masraflarını kısıma, alet, edevat ve teçhizatı satın alma yerine kiralama yoluna girerek sağlama.

2. Gelirleri artırma tedbirleri; banka ve kasa ile dönen varlıkların yapısını iyileştirme, aylıklığı azaltma, alacak ve stokların devri süresini artırma, sıkı envanter

²²⁰ Eren, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 2005, s.238.

²²¹ Thompson ve Strickland, s.80.

kontrolü uygulama, giderleri arttırmaksızın daha etkili reklam ve satış geliştirme tedbirleriyle satışları ve kârları arttırma çareleri arama.

3. Satışlar azaldığı takdirde bazı teçhizatları satma, işletme faaliyetlerine yararı olmayan arsaları, binaları ve kullanılmayan bazı eşya ve demirbaşları satışa çıkarmak.

4. İşletmenin kurmay kadrolarında tasarruf sağlama; bazı danışmanların görevlerine son verme .

5. İşletmenin faaliyet alanını daraltma; ekonomik ömrünü doldurmuş bazı yatırımlara son verme.

6. Özellikle satışı teşvik ve reklam harcamalarını kısıma.

7. Özellikle pahalı araştırma geliştirme uzmanları ve teçhizatının giderlerini ortadan kaldırma veya önemli ölçüde azaltma.

İşletmenin özelliklerine göre, etrafa bakma stratejileri farklı nitelikte yönetsel tecrübeleri ve liderlik biçimini gerektirmektedir. Her yöneticinin kişilik yapısı, bu tür bir stratejiyi uygulamaya müsait değildir. Bazı yöneticiler, kişilik ve yetenekleri itibarıyla etrafına bakma stratejisini uygulama bakımından uzmandırlar. Bu stratejinin uygulanması gerektiğinde iş başına bu nitelikteki kimseleri getirmek yararlı olacaktır.

4.1.3.1.1 Etrafına Bakma Stratejisinin Ana Aşamaları

Bir işletmenin inişe nasıl yanıt vermesi gerektiğine dair standart bir model yoktur. Çünkü her durum kendine özgü olduğu için böyle bir model bulunamaz. Ancak başarılı etrafına bakma stratejilerinin çoğunda bazı ortak özellikler bulunmaktadır. Bunlar, liderlik stiline değiştirilmesi, işletmenin stratejik odağının yeniden tanımlanması, istenmeyen aktiflerin satılması veya kapatılması, kalan faaliyetlerin kârlılığını geliştirecek adımlar atılması ve ana faaliyetleri yeniden kurmak için ele geçirmeler olarak sıralanabilir²²²:

²²² Çomaklı, Ekici ve Şahin, s.176-177.

4.1.3.1.1.1 Liderliği Değiştirmek

Eski liderlik, başarısızlığın yükünü taşıdığı için yeni liderlik, geri çekilme ve etrafına bakma stratejilerinin en önemli elemanıdır. Yeni bir lider, krizi çözebilmek için zor kararlar verebilecek, alt kademedeki yöneticileri motive edebilecek, başkalarının görüşlerini dinleyecek ve uygun olduğu zamanda da gücünü devredebilecektir.

4.1.3.1.1.2 Stratejik Odağın Yeniden Tanımlanması

Tek bir işletme için stratejik odağın yeniden tanımlanması, işletme düzeyinin yeniden değerlendirilmesini gerektirmektedir. Örneğin, başarısız bir maliyet lideri, daha odaklanmış veya farklılaştırılmış bir stratejiye doğru yeniden yönelebilir. Çeşitlendirilmiş bir işletme için, stratejik odağın yeniden tanımlanması en iyi uzun dönem kullanılabilir.

4.1.3.1.1.3 Varlıkların Satışı ve Kapatma

Stratejik odağını yeniden tanımlamış olan bir işletme, müşteri bulabileceği istenmeyen varlıklarını satmalı, geriye kalanını da tasfiye etmelidir. İstenmeyen varlıkları kârlı olmayan varlıklarla karıştırmamak gerekir. İşletmenin yeniden tanımlanmış stratejik odağıyla uyuşmayan varlıklar oldukça kârlı olabilir. Bu varlıkları satışı ise çok ihtiyaç duyulan sermayeyi işletmeye sağlayabilir. Bu sermaye ayrıca işletmenin kalan faaliyetlerini geliştirmek için kullanılabilir.

4.1.3.1.1.4 Kârlılığın Geliştirilmesi

Varlıkların satışı ve faaliyetlerin kârlılığını geliştirmek, etkinliği, kaliteyi ve tüketici davranışının (tüketicilerin beklenen tepkileri vermesi) geliştirilmesi, bazı aşamalardan sonra oluşur. Kârlılığın geliştirilmesi, tipik olarak şu adımların bir veya daha fazlasını içerebilir: İşçi ve idari çalışanların çıkarılması, işgücünden tasarruf sağlayan ekipmana yatırım, işletme içinde bireylere ve alt birimlere kâr sorumluluğu vermek, finansal denetimleri sıkılaştırmak, marjinal ürünleri ürün hattından çıkarmak,

maliyetleri düşürmek ve verimliliği artırmak için yeniden süreçleme mühendisliği ve toplam kalite yönetimi süreçlerini uygulamak.

4.1.3.2 Tecrit Etme Stratejisi

Bu strateji işletmenin herhangi bir stratejik iş biriminin(SİB) satılması veya faaliyetlerinin durdurulması ile ilgilidir. Bazen bir SİB tamamen kapatılamaz ama onun alt kısımlarından birinin faaliyetine son verilir. Gerçekte bu tasarruf stratejisi etrafına bakma stratejisinin ikamesi olan veya onun yerine geçebilecek bir stratejidir²²³.

Bu stratejinin uygulama nedenlerini şu şekilde açıklayabiliriz²²⁴:

1. Pazar kısmı veya satış artışlarında durgunluk ile beklenen kârlılık için gerekli satış hacmine erişme imkansızlığı.
2. Diğer SİB'inin kârlarından daha az kârlılık ve işletmenin girebileceği daha iyi yatırım alternatiflerinin mevcudiyeti.
3. Teknolojik gelişme, değişme ve yeniliklerin işletmenin sahip olduğu yatırımın gücünden daha fazla kaynaklar gerektirmesi.
4. Kanuni baskılar ve anti tröst eğilimlerin işletmeyi zorlaması.
5. İşletmeler arası birleşmelerden sonra bazı SİB'lerinin yeni oluşuma uygunluk sağlayamaması.

Tecrit veya ayırma stratejisi yönetim için izlenmesi gereken çok zor bir karardır. Bu karar insanın çalışan bir organının faaliyetinin sona erdirilmesi ile eşdeğerdir. Her şeyden önce yapısal faktörler, bu kararın alınmasını zorlaştırır. Çünkü işletme için yararlı olan ve bazı sabit ve özel varlıkların satılması mümkün olmayacaktır. İkinci husus ise, işletme içinde tecrit edilmesi gereken stratejik iş birimlerinin diğer stratejik iş birimleriyle bağımlılıkları bu kararı zorlaştırmaktadır. Nihayet bazı yönetsel faktörler bu kararın verilmesini zorlaştırır. Bunlar;

²²³ Dinçer, s.230.

²²⁴ Eren, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, s.239.

a. Bu karar bir başarısızlık işareti olarak görüldüğünden yöneticinin prestijini sarsar,

b. Piyasada işletmenin faaliyet sembolü olan stratejik iş birimlerini tecrit etmek işletme imajını olumsuz etkileyebilir,

c. Tecrit stratejisi işletmenin sosyal sorumluluk amacına ters düşebilir, çünkü her şey kâr için yapılmamaktadır,

d. Tecrit stratejisi işletmede çalışan yönetici ve personel üzerinde olumsuz etkiler yapabilir ve onların sadece moral ve motivasyonlarını bozmakla kalmaz, aynı zamanda, kıymetli bazı uzman ve yönetici personelin rakiplere kaptırılmasına neden olabilir.

Tecrit etme stratejileri bir veya birkaç şekilde uygulamaya konulabilir²²⁵.

1. SİB yaşayabilir durumda ve ana işletmenin faaliyetlerinden bağımsız şekilde çalışıyorsa, ana işletme hisselerinin çoğunu elinden çıkararak sıradan ve azınlık hisselerine sahip bir hissedar olarak kalabilir.

2. SİB yaşayabilir durumda ise, işletme hisselerini bu birimde çalışan personele satabilir.

3. SİB'nin mülkiyeti veya hisseleri bu firmayı yararlı bulan işletme dışından bir alıcıya satabilir.

4. SİB'nin faaliyetlerine tamamen son verilebilir ve varlıkları sayılarak diğer SİB'lerinin faaliyetlerinin geliştirilmesinde kullanılabilir.

Tecrit stratejisi, çoğu kez, bir SİB'ni satmak suretiyle elden çıkarma şeklinde gerçekleştirilmektedir. İşletme satışı, bazı düşünürlere göre bir nevi yatırım kararıdır. Çünkü, işletme kendi kârlığını düşüren ve kendisi için kambur olan bazı faaliyetlerine son vermekte ve elde ettiği parayı kârlığını arttıracak daha verimli alanlara yatırmaktadır. Böylece bazen bir SİB'ini elden çıkararak yeni yatırımlara girmekte veya

²²⁵ J.Davis, **The Strategic Divestment Decision**, Long Range Planning, February 1976, s.15-18 .

mevcut yatırımlarını genişletmekte, kârlılığını arttırmakta ve piyasadaki hisse senetlerinin fiyatını yükselterek işletme başarısını yükseltmektedir.

4.1.3.3 Son Verme Stratejisi

Sadece bir tek stratejik iş birimi değil, işletmenin tamamını satma veya kapama konuları ile ilgilidir²²⁶. Birçok işletme yöneticisi, bu stratejiyi en az tercih edilen bir alternatif olarak değerlendirmektedirler. Bu alternatif şu hallerde seçim konusu olmaktadır;²²⁷

1. Eğer iflas etmekten başka seçenek yoksa, işletmeyi satmak daha mantıklı olmaktadır.

2. Çalışılan firmanın hissedarlara sağladığı yararlar, son verme suretiyle elde edilecek parasal sonuçlardan daha kötüyse son verme stratejisi daha cazip gelecektir.

Son verme stratejisi başarısızlığı simgelemektedir. Olağanüstü gelişmeler dışında, çok seyrek olarak başvurulmuş bir yoldur. Kamu sektörü kuruluşlarında olduğu kadar, özel sektör işletmelerinde de zor başvurulmuş bir stratejik alternatiftir. Çoğu yöneticiler topyekûn bir son verme stratejisine gitmek yerine, tecrit etme stratejisine başvurumaktadırlar. Çünkü, son verme stratejisi, onları görevlerinden ettiği gibi piyasadaki prestijlerinin de sarsılmasına neden olmaktadır.

4.1.3.4 Mahkum İşletme Stratejisi

Bir işletme ürün veya hizmet satışlarının %75'inden fazlasını tek bir müşteriye satıyorsa veya müşteri bağımsız bir işletme tarafından normal olarak yapılması gereken fonksiyonların bir kısmını üstlenmişse bu işletme müşteriye mahkum bir strateji izliyor denebilir.²²⁸

İşletme bazı fonksiyonlarında yetersiz kalıyor ve geliştiremiyorsa veya finansman sağlamada uygun bir yol olarak görülüyorsa, müşteriyle böyle bir bağımlılık

²²⁶ Thompson ve Strickland, s.81.

²²⁷ Jauch ve Glueck, s.227.

²²⁸ age., s.228.

anlaşması yapılabilir. Ancak bu stratejinin, yönetimin bağımsızlığını kısıtlayıcı ve itibar zedeleyici olacağı belirtilmelidir. Çünkü mahkum olma stratejisinin seçilmesi durumunda, alıcı onun adına karar vermeye başlayacaktır. Bu kararlar, belirli bir konuyla sınırlı kalmayabilir. Bu durum zamanla mal veya hizmetin fiyatı ve kalitesi gibi konularda baskılara sebep olabilir. Dolayısıyla işletme bazı fonksiyonlarını başkasına devretmekle sağlayacağı tasarruflara rağmen, beklediği sonuçları elde edemeyebilir. Bu sebeple, mahkum olma stratejisi, çok dikkatli bir şekilde seçilmeli ve her an yeni müşterilerin isteklerini karşılayabilecek düzenlemeleri yapma imkânı elde tutulmaya çalışılmalıdır²²⁹.

Bir işletmenin sahip veya yöneticileri şu nedenler dolayısıyla mahkum işletme stratejisi izlerler²³⁰:

1. Pazarlama veya diğer işletme fonksiyonlarını güçlendirmede yeteneksizlik veya isteksizlik.

2. Bu stratejinin finansal bakımından güçlenme ve maliyet azaltmadan iyi araç olduğuna inanma.

Bu strateji, bir güvenlik stratejisi olarak izlenebilir, ancak gerçekte bu stratejinin yöneticinin bağımsız hareketini kısıtlayıcı, prestij açısından da riskli ve maliyetli bir seçenek olduğunu unutmamak gerekir. İşletme, kendisinin bazı masraflara girerek yürütmesi gereken fonksiyonlarından biri veya birkaçı müşteri tarafından yürütüldüğünden, bağımsızlığını belli ölçüde yitirmektedir. Eğer, müşterinin alımları aksarsa veya işletmenin kendinden beklediği fonksiyonları yerine getiremez ise, rekabet ortamında işletmenin durumu sarsılmaktadır. Ancak, işletme karşılıklı taahhüde girerek bazı fonksiyonların yürütülmesinden kurtulduğu için yönetim giderleri azalmakta olduğundan bu strateji bir tasarruf stratejisi olarak değerlendirilmektedir²³¹.

²²⁹ Dinçer, s.231.

²³⁰ W.F. Glueck, **Business Policy and Strategic Management**, McGraw Hill, 1980, s.228-229.

²³¹ Eren, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 2005, s.242.

Bir kuruluşun mahkum işletme stratejisi izlemesi halinde, onu mahkum eden müşteri veya işletme onun adına birçok kararları vermektedir. Bu kararlar sadece pazarlamaya dönük olmayabilir. Ayrıca, ürün dizaynı, üretim kontrolü, kalite kontrolü gibi konularda da bazı kararlar müşteri tarafından verilecektir. Bu durum, güçlü bir alıcı olan firmanın zamanla ürün ve hizmet fiyatlarının azaltılması veya yükseltilmemesi konusunda baskılarına da neden olacaktır. Böyle bir durumda, işletme, masraflardan sağladığı tasarruflara rağmen gelir artışını umduğu ölçüde gerçekleştiremediği için beklediği kârlılık hedefine ulaşamayabilecektir. Uygulamada mahkum işletme stratejisi izleyen işletmelerin birçoğu devlet veya yerel yönetimlere satış yapan firmalardır. Bazen bu durum başka seçenek olmadığı için, ana faaliyet alanının kârlılığının da diğer alanlara oranla daha iyi bulunduğu için ortaya çıkmaktadır.

Bu strateji, uzun dönemde işletmenin büyük alıcısı durumunda bulunan müşteri ile iyi ilişkileri geliştirebilecek yetenekte bir yönetim gerektirmektedir. Ancak, işletme sürekli alternatif pazar bilgilerine sahip olacak bir yönetim bilgi sistemi kurmalı ve her an yeni müşterilerin isteklerini karşılayabilecek düzeyde faaliyete geçebilecek durumda bulunmalıdır.

4.1.4 Karma Stratejiler

İşletmeler kimi durumlarda temel stratejileri aynı anda veya art arda uygularlar. Karma Stratejiler, işletmenin temel stratejilerin birkaçını aynı zamanda izlemesi veya kullanması ile oluşan strateji türüdür²³². İşletme eğer bir tek ürün veya hizmet cinsi ile bir pazarda faaliyette bulunuyorsa yukarıda sözünü ettiğimiz stratejik alternatiflerden birini açık bir biçimde uygulamaya koyabilecektir. Ama bazen uygulamalarında değişik stratejik alternatiflerin izleri veya aynı anda iki veya daha fazla seçeneği takip etme durumu görülebilecektir²³³. Örneğin, işletmenin bir iş biriminde küçülme stratejisi uygulanırken başka bir iş biriminde büyüme stratejisi uygulanabilir. İşletme mevcut mal ve hizmetlerinden bazılarının üretiminden geçici veya sürekli olarak vazgeçerken, bazı yeni mal veya hizmetleri faaliyet konusuna ekleyebilir. Bazı pazarlarda faaliyetlerini azaltırken yeni pazarlara girebilir. İşletme, üretim ve operasyon faaliyetlerinden

²³² Ülgen ve Mirze, s.206.

²³³ Thompson ve Strickland, s.84 .

bazılarını geçici veya sürekli olarak terk ederken, başka bir üretim faaliyetini işletme içinde yapmaya başlayabilir. Kısaca, değişik iş birimlerinde aynı anda veya ardı ardına farklı stratejiler uygulanabilir²³⁴.

Bu gibi hallerde işletme karma strateji uyguluyor denebilir. İşletme, yatay farklılaştırma uygularken, bir yenilik stratejisini de aynı anda uygulayabilir, hatta başka işletmelerle birleşme yoluna gidebilir. Şu halde, tek bir ürün veya hizmet üretim ve satışında bulunan işletmenin gerekirse büyüme ve gelişme için aynı anda değişik stratejiler izleme yolunu seçebilme olanağına sahip bulunduğunu ifade edebiliriz.

Diğer bir husus ise, işletmenin ürünlerini çeşitlendirmiş olması durumunda, her bir SİB için onun o andaki özelliğine uygun olan bir veya birden fazla stratejik alternatif uygulayabileceğini söyleyebiliriz. Ancak, her bir SİB için değişik stratejiler uygulandığından sonuç, karma stratejiler topluluğu olmaktadır.

İşletme veya işletmenin her bir stratejik iş birimi için uygulanan stratejiler zaman içinde değişmektedir. Birkaç yıl önce büyüme stratejilerinden biri uygulanan bir stratejik iş birimi için şimdi durgun büyüme stratejilerinden biri, birkaç yıl sonra da bir tasarruf stratejisi uygulanabilir. Şu halde, işletmelerde çoğu kez uygulanan stratejiler karmadır, diğer bir deyişle aynı anda iki veya daha fazla stratejik alternatif uygulanırken, zaman içinde uygulanan stratejiler de değişmektedir²³⁵.

Son olarak, bir işletmenin değişik hayat safhalarında farklı stratejileri uygulaması gerekeceği hatırlatılmalıdır. Önceki yıllarda büyüme stratejileri uygulanan bir SİB için yeni dönemde etrafına bakma stratejisi seçilebilir.

4.1.5 Yenilik Stratejisi

En riskli olanı yenilik stratejisidir. Çünkü yeni ve o ana kadar denenmemiş , orijinal bir uygulama ya da üretime geçmenin başarısızlık olasılığı oldukça kuvvetlidir.

²³⁴ Ülgen ve Mirze, s.206.

²³⁵ Eren, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, s.243.

Yenilik stratejisinin başta gelen uygulamaları ürünler bakımındandır. İşletme mevcut ürünlerine veya SİB'lerine ilave olarak yeni birtakım ürünleri piyasaya sürebildiği gibi, eski ürünlerini tamamen piyasadan çekip o güne kadar hiç denenmemiş birtakım ürünleri piyasaya sürerek köklü bir değişikliğe gider. Her iki olayda da bir yenilik vardır. Ancak, ikinci tarz yenilikte eski ve bilinen ürünleri tamamen kaldırarak yeni olana bel bağlandığından risk daha büyük olmaktadır.²³⁶

Ancak yenilik stratejisi sadece yeni ürünlerin piyasaya sürülmesi ile ilgili değildir. Bunun yanında teknoloji ve yöntem değişiklikleri, dağıtım kanalları ve pazara ulaşmadaki teknikler ve benzeri işletme fonksiyonları bakımından yapılan yenilikler de işletmeye rekabet avantajı sağlayabilecektir. Örneğin, halihazır ürünlerin üretiminde kullanılan mevcut teknoloji ve yöntemlerin daha ucuza ve kaliteli ürünlerin üretilmesine imkan veren yeni uygulamalara geçilmesi bir teknolojik yenilik olayıdır. O halde yenilik sadece ürünler bakımından değil teknoloji ve pazarlar bakımından da yapılmaktadır.

Yapılan yenilik çabaları sonucunda²³⁷;

- a. Yeni ve daha düşük maliyette bir ürün,
- b. Kalite bakımından daha mükemmel bir ürün,
- c. Müşteriler bakımından yeni görev ve fonksiyonları yerine getirecek bir ürün,
- ç. Eski görev ve fonksiyonlara ilave olarak yeni bazı fonksiyonları da gerçekleştirecek ya da eski fiyat ve fonksiyonlarda köklü değişimler yapacak geliştirilmiş bir ürün,
- d. Pazardaki müşterilerin sayısı ve potansiyelini artıracak bir dağıtım veya reklam yöntemi söz konusu olmaktadır.

İşletme yenilik politikası izleyerek bu hususların birini veya birkaçını ya da hepsini birden gerçekleştirecek birtakım uygulamalar ortaya koyabilir.

²³⁶ Eren, “İşletmelerde Yenilik Politikası”, s.16-20.

²³⁷ Thompson ve Strickland, s.80.

Yenilik; masraflı, rastlantıya bağı ve zaman alıcı bir yönetim fonksiyonudur. Bu nedenle, büyük araştırma geliştirme çabalarına girişme ve bu faaliyetler için önemli finansal kaynaklar tahsis edilmesini gerekli kılabilir. Bu nedenle işletmelerin çoğu riske girmekten kaçınarak yenilik uygulamalarına girmemekte, bu konuda yapılan çalışmalarla yakından ilgilenerek başarılı bir planlı taklit uygulamasını daha risksiz bulmaktadırlar.

4.2 STRATEJİK YÖNETİM YAKLAŞIMLARI

Stratejik yönetim düşüncesi, henüz oturmuş teorilere sahip değildir. Stratejik yönetim teorileri şimdilik, konuyla ilgili olarak araştırmalar yapan bilim adamlarının kendilerine ait düşünce ve uygulama modellerinden ibarettir.

Stratejik yönetim düşüncesinin oluşumu, oldukça yeni sayılır. Stratejik yönetim düşüncesinin 1960–1990 yılları arasında yoğun bir şekilde tartışıldığı ve bu alanda çok önemli birikimlerin sağlandığı belirtilmelidir. Ancak, 1990’lı yıllardan sonra, stratejik yönetim düşüncesini, şu ana kadar ki gelişmeler göz önüne alınarak, iki gelişme dönemi içinde ele almak mümkündür: 1960–1990 yılları arasındaki gelişmeleri, klasik stratejik yönetim düşüncesi olarak tanımlarsak; 1990’lı yıllardan sonra meydana gelen gelişmeleri, şimdilik kavramlaştırmamış olsak bile, ayrı bir dönem olarak görebiliriz.

Diğer taraftan, işletme yönetimi teorilerindeki kadar olmasa bile, bu konuda bir karışıklıktan söz edilebilir. Her çalışma ve tecrübe, stratejinin belirli bir yönüne vurgu yapmakta ve öne çıkarmaktadır. Sürekli değişimin etkisiyle, çevre ve örgütlerde meydana gelen gelişmelerin, söz konusu karışıklıkta önemli bir payı olduğu düşünülebilir. Eğer bu iddiamız doğru ise, stratejik yönetim çalışması ile ilgili her çalışma, bu alandaki tartışmalara yeni bir boyut getireceği söylenebilir ve bu durum karışıklığı daha da artırır. Ancak, bunu olumsuz bir düşünce olarak değerlendirmek yerine, daha güvenilebilir sonuçlara veya teorilere ulaşmak için zenginlik işareti kabul etmek gerekir.

Bu kısımda, stratejik yönetim düşüncesini oluşturan yaklaşım ve okullar üzerinde kısaca durularak her birinin katkısı tespit edilmeye çalışılacaktır.

Stratejik yönetim düşüncesini oluşturan birçok düşünce veya okuldan bahsedilebilir. Daha önce de belirtildiği gibi, bu düşünce okullarının her biri konunun bir başka yönünü incelemiştir. Ancak yine de birbirleriyle benzer yönlerinin olduğu inkar edilemez. Bu boyutuyla farklı stratejik düşünceleri değişik biçimlerde sınıflandırmak mümkündür.

4.2.1 Strateji Geliştirmede Kullanılan Yaklaşımlar

Bir işletme stratejisi, cevabını herkesin kolaylıkla verebileceği bir problemden çözümü oldukça karmaşık olan problemlere kadar geniş bir alanda yer alır. Bu iki nokta arasında bir çok farklı stratejiler geliştirilebilir²³⁸.

Bu stratejilerin geliştirilmesinde yöneticilerin sezgilerinden ve dene-me/yanılmaya dayalı yönetim yaklaşımından problemin ihtiva ettiği değişkenlerin özenli ve sistematik analizine kadar bir çok değişik yaklaşım kullanılabilir. Bu sebeple strateji geliştirilirken sayısız yaklaşımla karşılaşılabilir. Ancak burada stratejilerin geliştirilmesinde hangi yaklaşım kullanılırsa kullanılsın duruma en uygun stratejinin seçilmesi gerektiği önemle vurgulanmalıdır. Çünkü stratejik yönetimin başarısı buna bağlıdır. Bununla birlikte problemlerin en uygun çözümünü sağlayacak sezgi ile analiz arasında açık bir sezginin bulunmadığı da belirtilmelidir²³⁹.

Stratejilerin geliştirilmesinde kullanılabilecek yaklaşımlardan bazıları şunlardır²⁴⁰:

4.2.1.1 Bütünleşmiş Planlama Yaklaşımı

Stratejik problemlerin sistematik analizine dayanır ve problemlerin çözümünde bilimsel yöntemler kullanılır. Bütünleşmiş planlama yaklaşımında her şeyden önce şirketin stratejik planları hazırlanır. Örgüt misyonu, uzun vadeli politikalar, amaçlar ve stratejiler tanımlanır. Bunlara bağlı olarak şirketin daha alt kademelerine ait orta vadeli

²³⁸ Erol Eren, **İşletmelerde Stratejik Planlama**, İstanbul: Beta Basım Yayım, 2000, s.189.

²³⁹ Ömer Dinçer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul: Timaş Matbaası, 1998, s.42.

²⁴⁰ Güçlü, s.79-81.

politika ve amaçlar tespit edilir. Daha sonra program hedefleri taktik kararlar ve yöntemler şekline dnstrlerek uygulamaya konulur.

4.2.1.2 Uyumlaştırıcı Araştırma Yaklaşımı

Buna göre ilk olarak, geniş bir bakış açısıyla ilkeler oluşturulur. Yaklaşım mümkün olduğu kadar problem için en uygun czme yönelir. Problemin czmnde atılan her adım, önceki adıma göre düzenlenir ve böylece uygun czme ulaşıncaya kadar devam edilir. Her adımda örgütün içinde bulunduğu durum ile olması gereken durum arasındaki farklılıklar belirlenir ve buna göre amaçlar oluşturulur. Ulaşılan strateji uygulanabilir görünüyorsa, harekete geçilir. Aksi halde yeni bir adımla amaçlar ve stratejiler yeniden tanımlanır.

4.2.1.3 Sezgi Yaklaşımı

Stratejilerin geliştirilmesinde sebep-sonuç ilişkileri ya hiç kurulmaz ya da çok az bir şekilde üzerinde durulur. Yönetici tamamıyla kendi sezgilerine göre hareket eder. Bazı yöneticiler, belirli bir durumda alınan kararların geçerliliği, gerçeklerin doğru ve tam olarak sezilmesine bağlıdır.

4.2.1.4 Stratejik Faktörleri Belirleme Yaklaşımı

Bu, rgt başarılı kılacak stratejik faktörleri belirleme yaklaşımıdır. Buna göre örgütte, bölüm veya birimlerde kritik unsurlar belirlenir ve örgütün başarı veya başarısızlığını etkileyecek güçlü ve zayıf yönleri ortaya çıkarılır. Böylece çabalar, güçlü olunan yönlerde faaliyetlere ağırlık verilecek şekilde sarf edilir veya zayıf olan yönlerde problemin çıkmaması için uğraşılır.

4.2.1.5 Uygun Faaliyet Alanı Seçme Yaklaşımı

Eski bir yaklaşımdır ve faaliyet yapılacak uygun alanları seçmeye dayanır. Başka bir ifadeyle, tüketicinin ihtiyaçlarını tanımlayarak, örgütün bu ihtiyaçları karşılayacak faaliyetleri yapmasıdır. Gerçekte bu yaklaşım, üretim üzerinde yoğunlaştığı için rekabet üstünlüğü ve düşük maliyet kavramlarına önem verir. Bu özelliği sebebiyle bu yaklaşım, stratejik faktör yaklaşımına benzer.

4.2.1.6 Taklit Yaklaşımı

Bu yaklaşım oldukça çok kullanılmaktadır. Buna göre, başka işletmelerin amaçlarını gerçekleştirmede başarıyla yürüttüğü faaliyetleri yapmaktır. Yöneticiler doğrudan doğruya başka işletmeleri takip ve taklit ederek ne yapacaklarına karar verirler.

4.2.2 Stratejik Yönetimde Üç Paradigma

Stratejilerin geliştirilmesinde kullanılan yaklaşımların bazılarının hedef ve amaçlarından bahsedildikten sonra stratejik yönetim düşüncesini oluşturan birçok düşünce veya okuldan da söz edilebilir. Daha önce de belirtildiği gibi, bu düşünce okullarının her biri konunun bir başka yönünü incelemiştir. Ancak yine de birbirleriyle benzer özelliklerinin veya boyutlarının olduğu inkâr edilemez. Bu boyutuyla farklı stratejik düşünceleri değişik biçimlerde sınıflandırmak mümkündür. Bu bağlamda stratejik yönetim düşüncesini oluşturan sınıflandırmalardan üçüne, hem genel bir fikir vermesi hem de benzerlerini temsil etmesi açısından, aşağıdaki başlıklar altında değinilmiştir.

Stratejik yönetim düşüncesinin gelişimine dair okullar için yapılan önemli tasniflerden biri Kees Van Der Heijden'e aittir. Heijden düşünce okullarını rasyonalist, evrimci ve süreç okulları olarak üç farklı grupta toplamaktadır²⁴¹:

4.2.2.1 Rasyonalist Okul

Bugüne kadarki stratejik yönetim literatürünün büyük bir kısmının fikirlerini yansıtan bu okula göre, bir tek en iyi çözüm vardır ve stratejistin esas görevi elindeki kaynaklarla mümkün olduğu kadar, bu çözüme ulaşmaya çalışmaktır. Stratejist, bütün örgüt adına düşünür ve seçenekler arasından en fazla faydayı sağlayacak stratejiyi seçer. En uygun stratejiye karar verdikten sonra, en uygun eyleme geçilir.

²⁴¹ Kees Van Der Heijden, “*Scenarios: The Art of Strategic Conversation*”, John Willey and Sons, 1996, s.2352.

Görüldüğü gibi, bu okul, geleceğin tahmin edilebileceğini ve çevrenin öngörülebilir olduğunu kabul etmektedir. Ayrıca, düşünce ile eylemi ayrı ayrı ele almaktadır. Buna göre, uygulama, eylemden bağımsız kabul edilen stratejiyi geliştirmeyi takip eder. Rasyonalist paradigmanın bir başka özelliği, örgütü makineye benzetmesidir. Örgütsel süreçlerin nasıl işlediği üzerinde hiç durulmaz²⁴².

4.2.2.2 Evrimci Okul

Bu düşünce sisteminde strateji, geçmişten bugüne kadar ortaya çıkan örgütsel davranışa (veya başarıya) ait bir bakış açısıdır. Başarılı bir strateji, ancak geçmişe yönelik olarak şekillendirilebilir. Dolayısıyla okul, çevre ve gelecek hakkındaki öngörü üzerinde fazla durmaz. Evrimci stratejist de, rasyonalistler gibi, örgütsel sürecin nasıl işlediği üzerinde fazla durmaz, belirli bir fikrin ve amacın ayakta kalmasına odaklanır.

4.2.2.3 Süreç Okulu

Bu okulun, rasyonalist akım ile evrimci okulun bir sentezi olduğu söylenebilir. Sadece rasyonel düşünce ile en uygun stratejilerin geliştirilemeyeceğini belirtmekle birlikte, yöneticilerin örgütleri daha esnek, uyarlanabilir ve hatalardan ders çıkarabilir kılacak süreçler oluşturabileceğini vurgular. Başarılı bir sürecin nihai testi, örgütün başarılı evrimci davranışdır. Fakat bu davranışa etki edilebilir. Bu açıdan, süreç okulu “değişimin yöneticiliği” literatürüne fazlaca bel bağlar.

Gerçekte, bu üç paradigma, aynı karmaşık olgunun üç veçhesine işaret etmektedir. Örgütlerin bu üç yaklaşımdan da yararlanmaları gerekir. Şüphesiz, rasyonalist yaklaşımın bazı üstünlükleri olduğu görülmektedir. Fakat insanı ve örgütü mekanik bir tarzda ele alması en büyük bir zaafıdır.

4.2.3 Henry Mintzberg ve Stratejik Düşünce Okulları

Mintzberg, stratejik yönetimin gelişim sürecinin farklı sahalarında ortaya çıkan 10 değişik düşünce okulundan söz etmektedir. Bu okullar: Tasarım, planlama, konumlandırma, girişimci, idrak, öğrenme, politik, kültürel, çevre ve bütünleştirici okul

²⁴² Robert M. Grant, **Contemporary Strategy Analysis**, Blackwell Publications Inc., Oxford, 1995, s.19.

olarak adlandırılır.²⁴³ Bunları; kural koyucu okullar, tanımlayıcı okullar ve bütünleştirici okullar olmak üzere üç grupta toplamak mümkündür.

4.2.3.1 Kural Koyucu Okullar

(Tasarım Okulu, Planlama Okulu ve Konumlandırma Okulu), stratejinin nasıl geliştirileceği üzerinde durur. Stratejinin nasıl yapıldığı konusunda tavsiyelerde bulunan bu okullardan Tasarım Okulu, 1960'lı yıllarda ortaya çıkmış ve diğer iki okula da temel oluşturmuştur. Tasarım Okulu stratejiyi informel bir düşünce süreci olarak görür. Planlama okulu, stratejiyi biçimsel bir planlamanın sistematik bir süreci olarak ele alır²⁴⁴. Konumlandırma okulu ise, stratejiyi örgütün çevresi içindeki konumu ve yoğunlaştığı pazardaki yeri olarak tanımlar. Hepsi birlikte kural koyan ve yöneticilere reçete sunan bir niteliğe sahiptir.

4.2.3.2 Tanımlayıcı Okullar

Daha sonra gelen altı okul, temel olarak stratejinin ne yaptığı sorusunu cevaplandırmaya çalışmaktadır. Bu okullar stratejiyi geliştirme sürecinin değişik görünüşleri üzerinde odaklaşmakta ve ideal davranışları önceden planlama yerine, stratejinin ne yaptığı üzerinde durmaktadır. Girişimci Okul, Stratejiyi liderin bir vizyonu olarak görür. İdrak okulu ise, liderin vizyonu olarak kişiselleştirilen stratejiyi, zihni bir teşebbüs olarak algılamıştır. Her ikisi de stratejiyi bireyin zihni bir teşebbüsü olarak tanımlar.

Öğrenme Okulu, Politik Okul, Kültürel Okul ve Çevre Okulu, strateji geliştirme sürecinin diğer aktörleri üzerinde dururlar; örgüt çalışanları, gruplar, güç yapısı, öğrenme süreci, örgüt kültürü ve çevrenin strateji üzerindeki etkilerini tartışırlar. Bu gruptaki okullara göre strateji, söz konusu faktörlere bağımlı ve daha çok edilgen bir tarzda düşünülmüştür.

²⁴³ James W.Fredrickson, **Perspectives on Strategic Management**, içinde Henry Mintzberg; **Strategy Formation: Schools of Thought**, Harper Business, New York, 1990, s.108-109.

²⁴⁴ Henry Mintzberg, **The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving Roles for Planning, Plans, Planres**, The Free Press, New York: 1994, s.37.

4.2.3.3 Bütünleştirici Okul

Burada, hem stratejinin ne yaptığı ve hem de stratejinin nasıl yapıldığı üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bu okul, stratejik örgütsel davranışın elemanlarını (strateji oluşturma süreci, içeriği, yapısı, tarihi gelişim safhaları, hayat eğrisindeki yeri, çevreyle uyumu) birbiriyle bütünleştirmeye çalışmaktadır.

4.2.4 1990'lı Yıllar ve Sonrası Stratejik Yönetim Düşüncesi

Stratejik yönetim düşüncesinin, 1990'lı yıllardan sonra, iki gelişme çizgisi takip ettiği söylenebilir. Bunlardan birinci gelişme alanı örgütlerin rekabet üstünlüğü sağlayacak şekilde yeniden tasarlanmasıyla ilgilidir. “örgütsel mimari” adını verebileceğimiz bu gelişme çizgisinde başlıca üç yaklaşımdan bahsedilebilir: toplam kalite, süreç mühendisliği ve öğrenen örgütler.

1990'lardan sonraki ikinci gelişme çizgisinde, gelecekteki gündemi belirleme çabaları, strateji geliştirme sürecinin özünü oluşturur. Stratejik düşüncenin odak noktası, yarını göz önünde tutarak, bugün yapılması gerekenlerin belirlenmesi ve hatta uygulamaya geçilmesidir. Bu yaklaşımlar, gelecekteki pazarı bugünden şekillendirmeye çalışmanın rekabette daha kolay bir üstünlük sağlayacağını varsayar. Bu tür yaklaşımlar için Peter F. Drucker'ın 1986 yılından itibaren, arka arkaya yayımladığı eserleri ve Gary Hamel ile C. K.Prahalad'ın çalışmaları önemli katkılar sağlamıştır.

4.2.4.1 Örgütsel Mimari

Örgütsel mimari, stratejileri başarıyla uygulanabilmesi için örgütün yeni bir anlayış yeni bir felsefe ve yaklaşımla yeniden tasarlanmasını esas alır.

Bu yaklaşıma göre, geleceğin şekillendirilmesi için yapılacak çalışmalar eğer örgüt yeni vizyonlar için gerekli kabiliyet ve kapasiteye sahip değilse, başarılı olmayacaktır. Öyleyse örgüt, bir bütün olarak ve gelecek stratejileri için gerekli kabiliyetleri geliştirecek şekilde yeniden tasarlanmalıdır.

Başka bir ifadeyle, örgütsel mimarinin özünü, gelecekte gerekli olan temel kabiliyetlerin şimdiden geliştirilmesi oluşturur. Daha önce belirtildiği gibi bu düşünce

sistemi içinde Toplam Kalite Yönetimi, Süreç Yenileme Uygulamaları ve Öğrenen Örgütler yer alır.

4.2.4.1.1 Toplam Kalite Yönetimi

4.2.4.1.1.1 Toplam Kalite Yönetiminin Tanımı ve Önemi

Toplam kalite yönetimi(TKY), bir kuruluştaki tüm faaliyetlerin sürekli olarak iyileştirilmesi ve organizasyondaki tüm çalışanların kesin aktif katılımı ile müşterilerin memnun edilerek kârlılığa ulaşmasıdır. TKY en düşük maliyetle en kaliteli çıktıyı arama çabasıdır. TKY’nde çalışanların eğitimi, grup çalışması, katılım, her kademe yetki ve sorumlulukların paylaşımı vardır. TKY felsefesi istatistiki düşünce sistemini baz almakta, verilerden üretilen bilgileri sistematik bir yapıda planlamadan başlayarak üretime kadar varan bir süreç içinde ölçme ve kıyaslamalarla değerlendirerek uygulamaya geçmektedir. Kalite ve sürekli iyileştirmeyi amaçlayan sistem, üretimde yer alan bireylerin fonksiyon ve becerilerini değerlendirmek yerine organizasyonun verimini artırmayı hedef almaktadır. Bu yönetim şeklinde kalitenin ekstra bir maliyet yaratacağı inancı, yerini kalite artışının daha ucuza mal edilebileceği inancına bırakmaktadır²⁴⁵.

TKY, dar anlamda “mal ve hizmet kalitesi”ni, geniş anlamda ise kurum veya örgüt ya da organizasyon kalitesini sürekli olarak iyileştirmek için organizasyonda yapılması gereken tüm çabaları ifade etmektedir. “Kalite yönetimi” kelimelerinin başına “toplam” kelimesinin eklenmesinin nedeni, organizasyonel performansı ve verimliliği artıracak tüm alanlarda kalite geliştirilmesinin amaçlanmasıdır. Diğer bir ifadeyle toplam kalite yönetimi, müşteri beklentilerini her şeyin üstünde tutan ve müşteri tarafından tanımlanan kaliteyi, tüm faaliyetlerin yürütülmesi sırasında ürün ve hizmet bünyesinde oluşturan bir yönetim biçimidir. Dinamik pazarlarda, yıkıcı rekabetin karşısında ayakta kalabilmek ancak bu anlayışı benimsemekle mümkün olabilmektedir²⁴⁶.

²⁴⁵ Bilal Ak ve Ertan Sargutan “Hastanelerde Toplam Kalite Yönetimi ve Uygulama Örnekleri”, **Standart Dergisi**, Yıl: 35, Sayı: 414, 1996, s.56.

²⁴⁶ Zeki Erol, “Kriz ve Kalite”, **Önce Kalite Dergisi**, Yıl: 3, Sayı: 9, 1994, s.245.

TKY sürekli gelişim ile müşteri mutluluğunu ve tatminini temel alan bir yaşam tarzıdır. Mükemmelliğe bir yolculuktur. Toplam kalite organizasyonunda sürekli öğrenme ortamı sağlayarak, müşteri tatmini, kalite ve müşteri odaklı olmak; temel amaçlardır²⁴⁷.

Toplam kalite yönetimi; tüm çalışanların yaşamını ve zamanını ayırdığı işlere kendisini adayan, yaşamının merkezine evrensel ilkeleri yerleştiren ve buna uygun değerlere sahip olduğunu davranışlarında gösteren; "kazan kazandır yaklaşımı"nı esas alıp uzun vadeli ilişkileri ve iç ve dış müşteri tatminini hedefleyen, iş tanımını aşan bir sorumluluğa sahip olan, işini yaparken beyninde planlayan, amaçlayan ve ona bir anlam kazandıran ve de yüreğinden isteyen, bunun içinde inanç geliştiren, tüm çalışanların katılımına dayanan sistem ve standartlar bütününe kapsayan bir yönetim modelidir²⁴⁸.

4.2.4.1.1.2 Toplam Kalite Yönetiminin Gelişimi

Geleneksel uygulamalarda kalite, istatistiki kalite kontrolü ile elde edilen bir çaba olarak görülmüştür. 1960'lı yıllara kadar devam eden geleneksel anlayışa göre, kalite yönetimi, mamullerin belirlenen teknik standartlara uygun olup olmadığını anlamak amacıyla, yine belirli kişiler tarafından yapılan bir fonksiyondur.

Daha sonra Philip Crosby, Edward Deming, Armond Feigenbaum, Joseph Duran başta olmak üzere pek çok bilim adamı veya uygulamacının katkısıyla gelişen kalite yönetimi düşüncesi 1990'lı yıllardan itibaren toplam kalite yönetimi yaklaşımını doğurmuştur. Bu yaklaşım kalitenin teknik uygulamalardan ibaret olmadığını ve örgütün tüm yaşamının bir felsefesi olduğunu; dolayısıyla belirli kişi veya birimlerin değil, tüm çalışanların bir sorunu olduğunu vurgular.

Örgütlerde, rekabet üstünlüğü stratejileri için, kalitenin önemli bir araç olduğunu iddia eden Edward Deming, 14 temel ilke şart koşturmaktadır. Hizmet

²⁴⁷ Çetin (Ed.), s.3.

²⁴⁸ age., s.4.

sanayiden üretim sektörüne kadar, küçük veya büyük bütün şirketler için ve bir şirketin bütün alt bölümleri için geçerli olan bu ilkeler şunlardır²⁴⁹:

1. Mal ve hizmeti geliştirmeye yönelik bir amaç uyumu yaratılmalıdır. İşletmelerde bugünün ve yarının problemleri vardır. Bugünün problemleri kalitenin sabit tutulması, kısa dönemde kârın artırılması, bütçenin denkliği vb.dir. Geleceğin problemi ise, şirketi ayakta tutmak ve rekabetçi konumunu iyileştirmektir. Örgütün hedefi rekabet edebilir hale gelmek ve yeni işler yaratmak olmalıdır. Bunun için, yenilikler yapılmalı, eğitim ve araştırma için daha fazla kaynak ayrılmalı, sürekli mal ve hizmet geliştirme çalışması yapılmalıdır.

2. Bu 14 maddelik felsefe benimsenmelidir. Yeni bir ekonomik çağdayız. Yönetimler bunu görmeli, sorumluluklarını öğrenmeli ve bu defa liderliğe soyunmalıdır.

3. Kaliteye ulaşmak için toplu kontrole güvenmekten vazgeçilmelidir. En başta kaliteyi ürünün bir parçası haline getirerek kontrol ihtiyacı yok edilmelidir.

4. İş etiket fiyatı bazında ödüllendirilmemelidir. Bunun yerine, toplam maliyeti düşürmek, her kalem malzeme için tek bir tedarikçiyle çalışmak, uzun süreli bağlılık ve güvene dayalı ilişki kurmak gerekir.

5. Kalite ve üretkenliği arttırmak, dolayısıyla sürekli olarak maliyetleri düşürmek için, üretim ve hizmet sistemi sürekli geliştirilmelidir. Dikkatler sadece rakamlara değil, kaliteye de kaydırılmalıdır.

6. İş başında eğitim kurumsallaştırılmalıdır.

7. Liderlik benimsenmeli ve kurumsallaştırılmalıdır. Kontrol insanlara makinelere ve aletlere daha iyi iş çıkartabilmeleri için yardımcı olmak demektir.

8. Korku yok edilmeli ki, herkes şirket için etkin bir şekilde çalışsın. Korku yerine güven esas olmalı ve yaratıcılık hedeflenmelidir.

²⁴⁹ W.Edwards Deming; **Krizden Çıkış**, (Çev: Cem Akas) İstanbul: Arçelik, 1996.

9. Departmanlar arasındaki engeller ortadan kaldırılmalıdır. Araştırma, tasarım satış ve üretimdeki insanlar bir takım olarak çalışmalıdır. Ancak bu şekilde, ürün ve hizmette sonradan ortaya çıkabilecek üretim ve kullanım sorunlarını önleyebilirler.

10. Çalışanları sıfır kusur ve yeni üretkenlik düzeylerine yönelten sloganlardan, öğütlerden ve hedeflerden kurtulmak gerekir. Bu tür öğütler yalnızca düşmanca ilişkiler yaratır, çünkü düşük kalite ve üretkenliğin başlıca nedenleri sisteme aittir ve dolayısıyla çalışanların yapabileceği bir şey yoktur.

11. İşgücü ve tüm çalışan insanlar için konulan sayısal kotalar kaldırılmalıdır. Fabrikada iş standartları ve hedeflerle yönetim ortadan kaldırılmalıdır. Sayısal hedeflerle yönetimi ortadan kaldırıp, yerine liderliği yerleştirmek gerekir.

12. Yönetim ve mühendislikteki insanların , saat hesabıyla çalışan işçilerin yaptığı işten gurur duymasını engelleyen faktörler ortadan kaldırılmalıdır. Gözetmenlerin sorumluluğu salt sayılar değil, kalite olmalıdır. Bu, başka şeylerin yanı sıra, yıllık ya da başarıya göre değerlendirmeyi ve hedeflerle yönetimi ortadan kaldırmak anlamına gelir.

13. Sıkı bir eğitim ve kendini geliştirme programı başlatılmalıdır.

14. Şirketteki herkes, bu dönüşümün gerçekleşmesi için çalışmalıdır. Bu dönüşüm herkesin işidir. Herkesin bunu yapabilmesi için gerekli ortamı yaratmak yönetimin görevidir.

Deming'in yeni şirket tasarımı ile ilgili görüşleri yanında, K. Ishikawa'nın "Kalite Çemberleri" düşüncesi, özellikle sürekli geliştirme ve çalışanların katılımının kurumsallaşması yönünde önemli katkılar sağlamıştır. Kalite çemberlerinin uygulanması sırasında kullanılan Pareto Analizi, Balık kılçığı Diyagramı, Histogramlar ve benzeri istatistik teknikler, kalite çabalarının sistemli bir şekilde incelenmesine zemin hazırlamıştır. J. Duran'ın "takım ilişkileri"ne ağırlık veren yaklaşımı; P. Crosby'nin "sıfır hata" kavramı ve "kalitenin bir önleme çabası değil, sürecin başından itibaren korunması gereken mükemmelleşme çabası" olduğunu belirten açıklamaları toplam

kalite yönetimini, adeta toplum hayatının bütün yönlerine sirayet eden bir felsefeye dönüştürmüştür.

Bu felsefenin işletme boyutunda; katılım, müşteri odaklı olmak, sürekli gelişme, verilere dayanma, yönetimin kararlı davranması ve insan kavramları yeni örgütsel tasarımın temel kavramları olmuştur.

4.2.4.1.1.3 Toplam Kalite Yönetiminin Özellikleri²⁵⁰

TKY, süreklilik arz eden bir yaklaşımdır. Süreklilik özelliği, işletme politikasının saptanması ve bu politikanın yürütüleceği uygun organizasyon yapısının oluşturulmasıyla başlar. Daha sonra istenilen, işletmede çalışan herkesin hiyerarşik ve fonksiyonel farklılık gözetilmeksizin bir sürekli değerlendirme, iyileştirme ve sadeleştirme vizyonuna sahip kılınarak hedeflenen kaliteye ulaşılmasını sağlayacak dinamik bir düzenin kurulmasıdır. TKY'nin süreklilik özelliği, aynı zamanda kalite güvenilirliği konusunda da kalıcı bir imaj yaratmayı hedefler.

TKY, ürünün veya hizmetin yaratılma ve kullanılma süreçlerinin her aşamasına uygulanır.

TKY, dinamik organizasyonları öngörür. TKY, esnek, değişime açık ve kendini geliştirebilen organizasyonlarda sonuca ulaşabilir. TKY, bu çerçevede, ürün ve hizmetin ihtiyaca ve pazar değişimlerine göre çeşitlendirilmesine açık dinamik bir yaklaşımdır.

TKY, işletme içindeki bütün çalışanların kararlara katılımına açık bir yaklaşımdır.

TKY, sürekli iyileştirmeyi, çalışanların önerileri üzerine kurar.

TKY, motivasyonu artırıcı, iletişimi ve koordinasyonu pekiştirici özellik taşır.

TKY, işletmeyi ve insan kaynaklarını birbirine bağlar.

²⁵⁰ A.Zeynep Düren, **2000'li Yıllarda Yönetim**, 2.Baskı, İstanbul: Alfa Basım Yayın, 2002, s.24-25

TKY, Kaizen felsefesine dayanır.Kaizen, Japonca'da iyileştirme demektir.Kaizen TKY'nin temel dayanaklarından biridir.Kaizen iyileştirme için sürekli geliştirmeyi öngörür.Kaizen hareketi bir kez başladıktan sonra, bu gidişi tersine çevirmek artık mümkün değildir²⁵¹.

4.2.4.1.1.4 Toplam Kalite Yönetiminin Temel Prensipleri

TKY işletme ve müşterileri arasında beklenen ve hedeflenen kalite konusunda, optimal değeri belirleyen düzenleyici bir yaklaşımdır. Bu optimallik arayışı çerçevesinde, toplam kalite yaklaşımı, işletmenin bütününde ele alınması gereken ve işletmeyi, müşterileri daha düşük maliyetle daha iyi tatmin etmeye yönelik olarak hareketlendirecek yönetsel ve organizasyonel prensipler bütünüdür. Toplam kalite yönetimi, beş temel prensip üzerine kuruludur²⁵²:

1. Yönetimin isteği, katılımı ve örnek olma misyonu
2. Bütün çalışanların katılımı
3. Kaliteyi iyileştirmede önleyici yaklaşım
4. Kalite ölçümü ve takibi faaliyetleri
5. Mükemmeli arayış: Beş Olimpik sıfır.

4.2.4.1.2 Stratejik Toplam Kalite Yönetimi(STKY)

Son yıllarda toplam kalite yönetimine dayanan stratejileri belirleyen işletmelerin rakipleri karşısında görece bir rekabet avantajı yakaladıkları görülmektedir. Ancak artık kalitenin lüks değil temel bir unsur olduğu günümüzde TKY de yetersiz kalmaya başlamıştır. Bu yüzden tamamen yaratıcılığa ve sosyal sorumluluğa dayalı ve TKY'nin bir sonraki adımı olarak değerlendirilebilecek ve STKY olarak adlandırılabilen yeni bir yönetim felsefesinin ortaya çıktığı söylenebilir. Güçlü bir

²⁵¹ Serge Raynal, **Le'Entreprise Reinventee, Les Ed.d'Organisation**, Paris: Seme Edition, 1997, s.243.

²⁵² Alain Bernillon ve Oliver Cerutti, **Implanter et Gerer La Qualite Totale**, Les Ed. D'Organisation, Paris, 1998, s.24.

öngörümleme sistemi gerektiren bu felsefede temel amaç; yaratıcı stratejiler ile hep bir adım önde olmak, iç ve dış müşterilerin var olan ve potansiyel gereksinimlerini en iyi biçimde tespit etmek, oluşturulan ürün ve hizmetlerin müşteri-çevre sağlığını da dikkate alacak bir şekilde üretebilmektir²⁵³.

Bu bağlamda STKY'nin temel özellikleri aşağıdaki gibi özetlenebilir²⁵⁴:

1. STKY felsefesinde kalite sadece müşterilere satılan ürün ve hizmetlerle sunulan bir içerik değil, işletmenin tüm performansının bir yansıması olarak görülmektedir.

2. STKY sosyal sorumluluğu ve duyarlı çevresel kararları kapsayan bir felsefedir ve bir işletmenin küresel rekabet yeteneklerini güçlendirir.

3. STKY müşterilerinin isteklerine önem vererek daha iyi ve sıfır hata ürünler sunmayı hedeflerken çevreyi korumayı da göz önünde bulundurur.

4. STKY kaliteyi, müşteriler ve çevresel ihtiyaçlar tarafından yönlendirilen bu yolla yakın gelecekte işletmenin ayakta kalabilmesi ve rekabet edebilmesini belirleyen kritik unsurlara bağlı olarak belirlemektedir.

5. STKY yaklaşımı, hataları sıfıra indirmek ve ürün hizmet karmaşı ile müşteri doyumunu artırmak için bir işletmenin içsel ve dışsal performansını müşteri ve çevre odaklı analizlerle ölçmeyi sağlamaktadır.

Görüldüğü gibi STKY, TKY felsefesi üzerine inşa edilen işletmelerin günümüz gereklerine uymasını kolaylaştıran bir stratejik yönetim aracıdır. Dolayısıyla geleneksel TKY anlayışından farklılıklar arz etmektedir. TKY ve STKY arasındaki bazı farklılıklar Tablo 9'daki gibi özetlemek mümkündür:

²⁵³ Akgemci, s.108-109.

²⁵⁴ Ö.İ. Doğan ve E.D. Eriş, "Stratejik Toplam Kalite Yönetimi", **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 2, Sayı: 2, 2000.

Tablo 9
Toplam Kalite Yönetimi ve Stratejik Toplam Kalite Yönetiminin Karşılaştırılması

İlkeleri	Toplam kalite yönetimi	Stratejik toplam kalite yönetimi
Tanım	Müşteri odaklı	Müşteri ve çevre odaklı
Üstünlükler	Önemli olan çıktı ve kalite.	Organizasyonel odak noktası ve bakış açısı geniş kapsamlı kalite getirilir.
Kararlar	Kısa ve uzun vadeli hedefler vurgulanmıştır.	Çevresel duyarlılığı olan kısa ve uzun vadeli hedefler vurgulanmıştır.
Nesneler	Hatalardan korunmak	Ürün ve hizmetlerdeki hatalardan korunmak ve çevresel duyarlılığı olan sosyal olarak sorumlu kararlarını sürdürmek
Maliyetler	Kalite, maliyetleri düşürür ve verimlilik sağlar.	Kalite maliyetleri düşürür ve verimlilik sağlar.
Hata Sebepleri	Tepe yöneticisinin etkin yönetimindeki başarısızlığı sonucu oluşan ortak sebepler.	Sorumsuz yönetici ve sosyal çevre yayınları ile ilgilenmemenin de oluşturduğu sebepler.
Kalite Sorumluluğu	Organizasyonun bütün elemanlarını içerir.	Organizasyonun bütün elemanlarını içerir fakat tepe yöneticisinden sosyal sorumluluğu dikkate alan kararların alınmasını ve etkin olarak uygulanmasını ister.
Organizasyon Kültürü	Sürekli gelişim vurgulanır ve işbirliği yaklaşımı vardır.	Sürekli gelişim felsefesi vurgulanır. Çalışanların performans ve verimliliklerini geliştirici araç ve yeteneklere sahip olmaları sağlanır.
Organizasyon Yapısı ve Bilgi Alışverişi	Yatay yaklaşım, esneklik	Yatay/dikey yaklaşım, kalite kararlarını vermede risk grupları ile işbirliği.
Karar Verme	Takım çalışması	Çalışanların ve risk grubunun ortaklaşa oluşturduğu takım ile çalışma.

Kaynak: Ö.İ. Doğan-E.D. Eriş, “Stratejik Toplam Kalite Yönetimi”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 2, Sayı: 2, 2000.

4.2.4.1.3 Peter M. Senge ve Öğrenen Örgütler

Öğrenen örgüt, yeni bilgileri sadece deneyerek elde etmeyi değil, uygun örgüt ortamı oluşturarak insanların karşılıklı etkileşimi yoluyla yeni bilgi üretmelerini

sağlamayı, bu bilgileri uygulamayı ve bundan elde edilen bilgileri yeniden bilgi üretmek için yönlendirmeyi esas alan bir felsefe ve düşünce sistemidir.

Öğrenen örgüt tasarlanmasında, dört temel öge söz konusudur²⁵⁵:

1. Kişisel ustalıkların yaratılması: Örgütler sadece öğrenen bireyler aracılığıyla öğrenir. Bireysel öğrenme, örgütsel öğrenmeyi garanti etmez. Ancak bireysel öğrenme olmadan da örgütsel öğrenme gerçekleşmez.

2. Sürekli gelişme için zihni modeller oluşturma:Yeni bilgilerin, ilişkilerin ve sezgilerin geliştirilmesi için güçlü zihni modellere ihtiyaç vardır. Yeni görüşlere açık olma, ön yargılardan, geçmişte kullanılan ve başarılı olmuş modellerin genelleştirilmesinden, hiyerarşi engellerinden kurtulma ve sürekli gelişme için zihni disiplin sağlama bu modeller için ön şarttır.

Zihnî modellerin oluşturulmasında örgütler şu konularda kabiliyetlere sahip olmalıdır: Sistematik sorun çözme, yeni yaklaşımları deneme, geçmiş deneylerden öğrenme, bu işi en iyi yapanların tecrübelerinden yararlanma, bilgileri etkili bir şekilde kullanma.

3. Paylaşılan vizyon: Liderin güçlü bir vizyona sahip olması yetmez. Çünkü, liderin vizyonu aşağıya yansımaz veya yansıdığı halde benimsenmeyebilir. Bu sebeple, bütün çalışanların ortaklaşa geliştirdiği ve gerçekleştirmeye çalıştığı bir vizyona ihtiyaç vardır.

4. Takım halinde öğrenme: Bireysel insanların gelişmesine yardım ederken, takım olarak öğrenme örgütsel öğrenmeye kapı açar.

Yukarıda temel öğeleri belirlenen öğrenen örgütü gerçekleştirmek için, üç safhalı bir süreç söz konusudur:

²⁵⁵ Peter M.Senge, **Beşinci Disiplin**, (Çev: Ayşegül İldeniz-Ahmet Doğukan) İstanbul: Yapı Kredi Yayınları, 1997.

Birinci safhada, yeni bilgiler ve sezgiler geliştirilmeye çalışılır. Takım halinde yapılan çalışmalarla ihtiyaç duyulan konularda, zihnî modeller oluşturma esasına göre bilgi üretmek için çaba sarf edilir.

İkinci safhada, geliştirilen bu bilgiler tüm organizasyon tarafından paylaşılır.

Son safhada ise, paylaşılan bu bilgiler uygulamaya dönüştürülür.

Öğrenen örgütlerin kurulabilmesi için, her şeyden önce örgüt yaptığı faaliyetleri bilmeli, rasyonel ilkeleri uygulamalı ve analiz edebilecek alt yapıya sahip olmalıdır (Bilinen Örgüt). İkinci olarak, örgüt belli bir faaliyeti etkileyen faktörleri analiz edebilmeli ve görevli durumunu fark etmelidir (Anlayan Örgüt). Üçüncü olarak, işletmenin aksayan yönlerini görerek çözmeye çalışmalı ve yönetim tekniklerini düzeltici araçlar olarak kullanabilecek kapasiteye ulaşmalıdır (Düşünen Örgüt). Son olarak öğrenen örgütler kurabilmek mümkün olacaktır.

4.2.4.2 Peter F. Drucker ve “Gelecek için Yönetim”

Peter F. Drucker, gerçekte örgütlerin yönetimine bütünleştirici bir yaklaşım sunmaktadır. Ancak, Drucker, Bütünleştirme Okulunda olduğu gibi, geçmiş bir dönemde ve ilgili şartların birbirleriyle uyumunu değil, gelecekteki bir dönemde ortaya çıkabilecek şartlara uygun yönetim stratejileri üzerinde durur.

Gelecek için yönetimin özelliklerinin ortaya konulabilmesi için, yine gelecekteki toplumu oluşturan bütün öğelerdeki gelişme eğilimlerinin bilinmesi gerektiğini belirten yazar; bilgi tabanlı toplum, iktisat, devlet ve siyasi süreçler, insan, yönetim, örgütler üzerinde ayrıntısıyla durur. Bilgi çağı toplumları yalnız kabuk değil, öz de değiştiriyor. Gelecekte ülkeler arasında rekabet, kalite, tasarım, yeni buluşlar, hizmet, pazarlama, paranın üretkenliği, proses teknolojisi, kur riski yönetimi gibi yönetim becerilerine dayanacak; geleceğin örgütleri de yepyeni biçimler edinecektir.

Bu yeni biçimler yöneticinin yarının şartlarına göre yönetmek için ihtiyaç duyduğu anlayışı oluşturur. Drucker'ın iddia ettiği bu yeni gerçekler kısaca şu şekilde ifade edilebilir²⁵⁶:

- Yeni yüzyılda devlet ve hükümetler başarı merkezi olmaktan çıkacaklardır.
- Ekonomi uluslar üstü bir nitelik kazanmaktadır. Pazarlar küreselleşirken, işletmeler birleşmekte ve tüm dünyaya ulaşmaya çalışmaktadırlar.
- Uluslararası ticaret değil, dünya yatırımları öne çıkmaktadır. İhracata dayalı stratejiler yerini uygun ülkelerde yatırım yapmaya terk edecek.
- İmalat sanayi işletmelerinden daha fazla hizmet işletmeleri küreselleşiyor.
- İşçi ücretlerinin düşük olması veya hammadde kaynaklarına sahip olmak, artık rekabette bir üstünlük aracı değildir.
- Beden işçiliği önemini kaybetmeye başlamıştır. Eğitimli, yeni bilgiler üretebilen ve onları kullanabilen uzman insanlar yetiştirilmelidir.
- Paranın ve bilginin vatani kalmamıştır. Bilgi ve finans merkezi olan ülkeler ve örgütler, stratejik üstünlüğe sahip olacaklardır. Bu sebeple, üstünlük sırası, öğrenen toplumlara ve örgütlere gelmiştir.
- Bilgi ve hizmet işlemlerin verimliliğini yükseltmek, ekonomik durgunluktan kurtulmanın yegane yoludur. Bunun için liderlik fonksiyonlarına olan ihtiyaç yeniden artmaktadır.
- Sürekli değişimin olduğu çevre şartlarında maliyetleri sürekli düşürme daimi politika olmalıdır.
- Yeni toplumda kâr amacı gütmeyen işletmeler etkili bir rol oynayacaklardır.

²⁵⁶ Drucker, **Gelecek İçin Yönetim: 1990'lar ve Sonrası**, (Çev: Fikret Üçcan) Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, No: 327, 1992; Drucker, **Değişim Çağının Yönetimi**, (Çev: Zülfü Dicleli) İstanbul: Türk Henkel Dergisi Yayınları, No: 4, 1995; Drucker, **Yeni Gerçekler**, (Çev: Birtane Karan Akçı) 2. Baskı, Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları No: 315, 1992; Drucker, **Kapitalist Ötesi Toplum**, İstanbul: İnkılap Kitapevi, 1993.

Bütün bu gelişmeler, 1990'lı yıllarda beş önemli alanda sosyal ve ekonomik çevre ile işletmelerin stratejilerinde, yapısında ve yönetimlerinde çok yaygın etkileri olan değişikliklere yol açacaktır.

1. Uluslararası mütekabiliyet esasına dayalı ticaret: Bu, iki şekilde izah edilebilir. Birincisi, serbest ticaret veya korumacılığa dayalı bir ticaret değil, karşılıklı mütekabiliyetin öne çıkacağıdır. İkincisi ise, ekonomik ilişkilerin ülkeler arasında değil, birbiriyle iş birliği yapan ticaret blokları arasında gelişecektir.

2. İşletmeler ittifaklar vasıtasıyla dünya ekonomisine entegre olacaklardır.

3. İşletmeler daha radikal bir şekilde yeniden yapılanmaya gideceklerdir. Bunun iki temel kuralı vardır: İnsanları işin bulunduğu yere getirmek yerine, işi insanların bulunduğu yerde kurmak ve işin özünü oluşturmayan destek hizmetlerini dışarıdan bir taşeronla yaptırmak.

4. Şirket büyüklüğü stratejik bir karar haline gelecektir. Örgütler için büyük veya küçük olmak başlı başına amaç olamaz. Mekanik bir sistem içinde, daha büyük başarı, ancak belli oranlarda büyümeyle sağlanır. Daha büyük güç, daha büyük verim demektir. Ama organik sistemler için bu doğru değildir. büyük olmak hamam böceği için nasıl ters düşerse, fil için de küçük olmak amaca ters düşer. Tıpkı bunun gibi, bilgiye dayalı bir örgütte büyüklük; bir işlev ve bağımsız bir değişken olmaktan çok, bağımlı bir değişken ve etkili olan boyutların en iyi olacağını işaret eder. Bunun için, stratejiler için hazır reçete sunmaktan kaçınılmalıdır. Her şirket kendi işini, kendi pazarını ve kendi rakiplerini inceleyerek karar vermelidir.

5. Bilgi bütün toplumlar için en önemli girdi haline gelmiştir. Bilgi merkezi olan örgütler, kentler ve toplumlar rekabette avantajlı olacaklardır.

Bilgi toplumunda yöneticilerin karşılaştığı en önemli sorun yenilikçilik ve girişimciliktir. Girişimciliğin temelinde de yenilikçilik kilit kavram haline gelmiştir ve eski olanı terk etmek anlamına gelir.

Yenilikçi şirketin başarısı için, üç hususa dikkat edilmelidir:

1. Değişimlerin ortaya çıkardığı fırsat ve tehditleri önceden haber verecek bir erken uyarı sistemi kurmak.

2. Mal ve hizmette yenilik yapmaya yönelik Ar-Ge çalışmaları.

3. Temel görevlerinin dışındakileri dışarıda yaptırmak.

Yeni stratejilerin özünde Ar-Ge çabaları yer almalıdır. Ar-Ge çabalarının temel varsayımları ise şunlardır:

1. Her yeni mamul, proses veya hizmetin modası daha başa baş noktasına ulaştığı gün geçmeye başlar.

2. Böylece kendi mamulünüzün, prosesinizin veya hizmetinizin modasını bizzat kendiniz geçirtirseniz, bunu sizden önce rakibinizin yapmış olmasını önlersiniz.

3. Araştırma için temel uygulamalı araştırma ayırımından vazgeçilmelidir. Ticarete dayanan araştırma rekabette üstünlük sağlamaz.

4. Etkili bir araştırmada fizik, kimya biyoloji, iktisat vb. birer bilim dalı değil, araçtırlar. Bundan önce, bilim adamlarını örgütleyecek lidere ihtiyaç vardır.

5. Araştırma tek bir gayretin değil, üç çeşit çabanın bir eseridir: iyileştirme, yönetimli evrim ve yeni buluşlar.

6. Basit düzeltmeleri gerçekleştirmek, bazen temel değişiklikleri yapmak kadar zordur ve en az onlar kadar sert bir direnişle karşılaşabilir.

7. Etkili araştırma hem uzun hem de kısa vadeli sonuçlar elde edilmesini gerektirir. Kısa vadeli sonuçlar, sürekliliği olan uzun vadeli sürecin bir basamağını da teşkil etmek zorundadır.

8. Araştırma ayrı bir çalışmadır, fakat ayrı bir işlev değildir. Geliştirme ile el ele verilerek yürütülmelidir.

9. Etkili araştırmada sadece mamul, proses ve hizmetlerin değil, araştırma projelerinin de düzenli bir şekilde terk edilmesini de gerektirir.

10. Her şey gibi araştırmanın da ölçülmesi gerekir. İhtiyacımız olan Pazar konumunu ve sanayide bize liderliği getirecek yeni buluşlar, önümüzdeki beş yılın sonunda hangi sonuçları (yeni mamul, proses, pazar veya yapacakları etki olarak) sağlamak zorundadır.

4.2.4.3 Hamel-Prahalat ve “Gelecek için Rekabet”

Gary Hamel ve C.K.Prahalat, pek çok stratejik düşüncenin veya uygulamanın, işletmelerin mevcut rekabet alanı içinde nasıl konumlandırılacağı konusuna odaklandığını belirterek, bu yaklaşımın fırsatları geride bırakacağını iddia etmektedirler. Buna göre; mevcut sektör yapısını veri olarak kabul etmek ve halihazırdaki geleneklere karşı çıkmamak, geçmişi korumak anlamına gelir. Halbuki firmalar gelecek için hayati bir öneme sahiptir. Bu açıdan, gelecek üzerinde odaklanmak; daha iyi öngörülerle, henüz mevcut olmayan mal ve hizmetleri, hatta sektörleri hayal edebilme ve ortaya çıkarabilme yeteneğine sahip olmak gerekir.

Rekabet yarışını kazanabilmek için kalite, Pazar zamanlaması ve müşteri tepkisi gibi kavramlara dayanmak ön koşuldur, ancak yetersizdir. Bunun için stratejilerin yeniden yaratılması gerekir. Stratejilerin yeniden yaratılabilmesi için üç temel husus göz önüne alınmalıdır²⁵⁷:

1. Kesinlikle günlük çarkın dışına çıkılmalıdır. Yeniden yapılanma, süreçlerin yeniden düzenlenmesi ve yalın yönetim gibi çabalar verimliliği artırır. Ancak, verimliliği artırmanın bir tek yolu yoktur. Nasıl ki, paydayı küçülten ve geliri koruyan bir firma verimlilikten dolayı kazanç elde ederse, daha düşük bir hızla büyüyen ya da sabit kalan bir sermaye ve istihdam düzeyine oranla gelirini daha çok arttırabilen bir firma da kazanç sağlayabilir. Birinci yaklaşım bazı durumlarda gerekli olabilir, ama ikinci yaklaşım daha arzu edilir. Söz konusu rekabet yarışı için gereklidir. Ancak, bununla yetinen bir işletme yarışta geçilebilir. Yeni stratejilerin yaratılması için, daha iyi ve daha küçük olmak yetmez, mutlaka farklı olmak gerekir.

²⁵⁷ Gary Hamel ve C.K.Prahalat, **Geleceği Kazanmak**, (Çev: Zülfü Dicleli) İstanbul: Anadolu Grubu Yayınları, No: 1, 1995.

2. Sadece örgütsel dönüşüme değil, sektörel dönüşüme önem verilmelidir. Lider olabilmek için, bir şirket, içinde bulunduğu sektörün dönüşmesi sürecine hakim olmalıdır. Geleceğini kazanmak için, bir şirket:

a. Uzun bir geçmişi olan sektörde iş yapmanın kurallarını köklü bir şekilde değiştirmeli,

b. Sektörler arasındaki sınırları yeniden çizmeli,

c. Bütünüyle yeni sektörler peşinde koşmalıdır.

Yeni sektörleri oluşturan ya da eski sektörleri yeniden oluşturma yeteneği geleceğe en önde ulaşmanın ve cephede kalabilmenin ön koşuludur.

3. Yarın yapılacak rekabette pazar payı değil, fırsat payı göz önüne alınmalıdır. Gelecekte ortaya çıkabilecek fırsatlardan elde edilecek pay, rekabet yarışının kilit kavramıdır. Yüksek bir fırsat payına sahip olabilmek için, tek tek iş birimleri veya mamul-pazarlar değil, bir bütün olarak firmanın kabiliyet ve kapasitesi; tek başına değil, başkalarıyla ittifaklar yapma; değişimin hızı yanında uzun süren çabalarda; sebat gösterme ; henüz yapılandırılmamış alanlar için beklenti oluşturma; tek aşamalı bir yarış değil, triatlonda olduğu gibi çok aşamalı bir rekabet zorunludur.

Yazarlar geleceğin kazanılabilmesi için, başlıca üç safhalı rekabetten veya bir strateji geliştirme sürecinden bahsetmektedirler: geleceği aramak, harekete geçmek ve geleceğe herkesten önce ulaşmak.

4.2.4.3.1 Geleceği Aramak

Geleceği aramak, alternatif bir sektör yapısını ya da yeni bir fırsat alanını algılayabilmek anlamına gelir. Başka bir ifadeyle, geleceği aramak, kısaca mamul liderliği değil fikir liderliği demektir.

Her yöneticinin kafasında kendi sektörünün yapısı, bu sektörde nasıl para kazanılabileceği, rakiplerin ve müşterilerin neler talep ettiği, hangi teknolojilerin sonuç aldığı gibi konularda bir dizi ön kabul, varsayım ve kesin görüş vardır. Bunlara şirket

genleri denilebilir. Şirkete ait bu genetik kodlar, aynı zamanda, insanların en iyi nasıl esinlendirilebileceği; iç rekabet ve işbirliğinin en doğru nasıl dengelenebileceği; hisse sahiplerinin, müşterilerin ve çalışanların çıkarlarının görece sıraları ve hangi davranışların desteklenmesi gerektiği gibi konulara ilişkin inanç, değer ve normları da kapsar. Bu inançlar en azından kısmen somut bir sektör ortamının bir ürünüdür. Bu ortam hızla ve köklü bir biçimde değiştiğinde, bu inançlar tam tersine, varoluşa yönelik bir tehdit niteliği kazanabilir. Bunun için;

1. Yönetim çevresini genişletmek, genetik çeşitlilik yapmak geçmişini unutmak; Bu acıdan, geçmişini unutmak stratejik bir çaba olarak görülmelidir.

2. Sektörün geleceğini öngörmek, mevcut pazarın ve mamullerin miyopluğundan kurtulmak gerekir. Çoğu kez, firmaları geleceği hayal etmekten ve yeni rekabet alanları keşfetmekten alıkoyan şey, geleceğin bilinmezliği değil, yöneticilerin geleceğe mevcut pazarın dar penceresinden veya mevcut mamuller açısından bakmalarıdır.

3. Stratejik mimariyi geliştirmek; stratejik mimari aslında, yeni işlevselliklerin konumlandırılması, yeni yeteneklerin sağlanması ve müşterilerle karşılaşmanın yeniden biçimlendirilmesi konularında kaliteli bir tasarım yapmaktır. Stratejik mimari; bugün ile yarın, kısa ve uzun vade arasındaki esas bağlantıdır. Geleceği yakalayabilmesi için örgüte; şu anda oluşturmaya başlaması gereken yetenekleri, şu anda anlamaya çalışması gereken yeni müşteri gruplarını, şu anda araştırmaya başlaması gereken yeni kanalları, şu anda izlemesi gereken yeni mamul önceliklerini gösterir. Stratejik mimari geniş bir fırsatlara yaklaşım planıdır.

4.2.4.3.2 Gelecek İçin Harekete Geçmek

Harekete geçmek, gelecekteki bir sektör yapısını aktif şekilde kendi yararına biçimlendirmek demektir. Bu safhanın, stratejik amaçların oluşturulması ve kaynak biriktirmenin sağlanması olmak üzere iki önemli boyutu vardır:

1. Gerilim Olarak Strateji: Strateji topyekun şirkete bir yön duygusu verirken; şirkette çalışanlara ortak bir kaderi yaşama duygusu kazandırmalıdır. Şartları biraz

zorlayan amaçlar, yeni rekabet üstünlükleri kazanmak için iyi bir araçtır. Bu sebeple, tepe yönetiminin görevi örgütün dikkatini ilk hedef ve sonrada sırayla öteki hedefler üzerine younlaştırmaktır.

2. Kaldıraç Olarak Strateji: İşletme kaynaklarını biriktirmek ve çoğaltmak için kaldıraç geliştirilmelidir. Kaynaklarda kaldıraç kullanımı; kaynakların temel stratejik hedefler üzerine daha etkin yoğunlaştırılması, kaynakların daha verimli bir şekilde toparlanması, daha yüksek bir değere ulaşmak için bir kaynağın başka bir tip kaynakla tamamlanması, mümkün olan yerde kaynakların korunması ve harcama ile geri dönüş arasındaki süreyi en aza indirerek kaynakların hızla yeniden toparlanması gibi, başlıca beş yoldan gerçekleşir.

4.2.4.3.3 Geleceğe En nde Ulaşmak

Bu safha işletmelerin rakiplerinden önce davranması veya araya mesafe koyması anlamına gelir. Geleceğe en önde ulaşabilmek için, bir firma bugünle gelecek arasındaki en kısa yolu bulabilmesi gerekir. Bunun için sarf edilecek çabalar şunlardır:

1. Geleceğin sektör yapısını biçimlendirmek için rekabet etmek: Bu kısaca fikir liderliğini, mamul ve pazar liderliğine dönüştürme demektir. Bunun için firma pazarda etkileme payını azamileştirmelidir.

2. İttifaklar kurmak ve kilit şirket olmak: Firmaların gelecek rekabetinde tek başına mücadele etmesi oldukça zor görünüyor. Çünkü, gelecek rekabeti mamule karşı mamul, işe karşı iş değil, temel yetenekler arasında yarışma şeklinde olacaktır. Bunun için kendisiyle iş birliği yapacak müttefikler bulmalı ve bu iş birliğinde kilit firma rolü oynamalıdır.

3. Temel yeteneklerde liderlik etmek: Temel yetenek firmanın sahip olduğu tek bir beceri veya teknolojiden çok, bir dizi beceri ve teknolojinin harmanlanmasından oluşur. Bu tüm yeteneklerin listelenmesinden ibaret bir çaba yerine, firmanın uzun vadeli sağlığına gerçekten katkı yapacak kritik becerilerin geliştirilmesi üzerine yoğunlaşmak olarak anlaşılmalıdır.

4. Yeni pazarı öğrenme oranını azamiye çıkarmak: Örgütün gelecek pazarları öğrenme yetkileri azamiye çıkarılmalıdır.

5. Global önderlik zamanını asgariye indirmek: Yöneticiler ürün geliştirme sürelerini kısaltmaya büyük çaba sarf etmektedirler. Hızlı ürün geliştirme rakiplerinin önüne geçmek açısından büyük önem taşır. Ancak, bu gelişme süresi dünya çapında bir dağıtım şebekesiyle desteklenmiyorsa, fazla bir yararı olmaz. Pazara en önce çıkmak önemli olmakla birlikte, gerçek getiriye global pazarda en önce çıkan firmalar elde etmektedir.

5. İŞLETMELERDE STRATEJİK YÖNETİM FAALİYETLERİNİ DEĞERLENDİRME ÇALIŞMALARI

İş yaşamı, tüm dünya ülkelerinde son derece dinamizm ve ivme kazanmıştır. Bir yandan gelişen ve globalleşen ekonomi, diğer yandan politik, sosyal ve teknolojik gelişmeler, toplum ve onun doğal bir uzantısı olan iş yaşamını çok hızlı bir şekilde değiştirmektedir. Nitekim bir konuda yapılan çok küçük bir teknolojik yenilik, başka ve farklı alanlarda inanılmaz büyüklükte etkiler yaratabilmektedir. Bu tür gelişmeler sonucunda, işletmelerin faaliyette bulundukları geniş ve dar dış çevrede dinamikler değişmekte, belirsizlikler artmaktadır. Belirsizliğin son derece düşük olduğu kabul edilen sektörlerde bile, hiç beklenmedik ani olaylar olabilmekte ve düşük belirsizlik altında yapılan analizler güvenilir olmaktan çıkmakta, hiçbir işe yaramamaktadır.

Günümüzde, işletmelerin belirsizliklere eskisinden daha fazla ve elden gelebildiğince hazırlıklı olmaları gerekmektedir. Benzer platformlarda, deneyimlerin kazanıldığı, benzer işlerle uğraşmak, işletmelerin gelecekte yaşamını sürdürebilmesini garantilememekte, başarıyı getirmemektedir. Kısaca, hangi düzeyde olursa olsun yöneticilerin, günlük işleri yanında olaylara stratejik yönetim bilinci ile yaklaşmaları ve bu bilinç ile işlerini yapmalarının zamanı gelmiştir ve geçmektedir.

Bu bölümde stratejik yönetim ile ilgili değerlendirmeler yapılarak, sırasıyla; iş yaşamında stratejik yönetim sürecinin önemi ve gereği üzerinde durulacak daha sonra Prof.Dr. Erol EREN ve arkadaşlarının Türkiye'nin 100 büyük şirketine yapmış olduğu stratejik yönetim faaliyetleri anket çalışması ve beş şirketin stratejik yönetim vakaları incelenerek konu daha anlaşılır hale getirilmeye çalışılacaktır.

5.1 İŞ YAŞAMINDA STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİNİN ÖNEMİ VE GEREĞİ

Stratejik yönetim sadece üst yönetimin görevi ve sorumluluğunda değildir. İşletmedeki her düzeydeki yöneticiler ve çalışanlar, kendi görev ve sorumluluğu

altındaki birimlerin stratejik yönetimi ile uğraşmak zorundadır. Bunun birkaç nedeni vardır. Bunlar²⁵⁸:

1. Stratejiler sadece üst yönetimin işi değildir. Her yönetim düzeyinde, nihai sonuca odaklı, uzun dönemli, kendi faaliyet veya iş alanı ile sınırlı olmak koşulu ile sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayacak ve iş biriminin yaşamını sürdürebilecek stratejiler geliştirilmesi gereklidir.

2. Her düzeyde hazırlanan ve uygulanan stratejiler, öncelik üst yönetim stratejilerine verilmek kaydıyla, birbirleri ile bağımlı ve bağlantılıdır.

3. Her düzeydeki yöneticiler, kendi düzeylerinde yapılan stratejik yönetimle ilgili sorumluluğu bulunsun bulunmasın, kendi bölümünün ve kişisel çıkarlarının devamını sağlayabilmek için stratejik yönetimle ilgilenmek, neyin nasıl ve niçin yapıldığını izlemek ve buna uygun bir davranış geliştirmek zorundadır. Aksi halde bölümsel ve kişisel olarak beklenmedik olumsuz sürprizlerle karşılaşılabilir.

4. Stratejik yönetim hiçbir kimse ve işletme için bir başarı garantisi sağlamaz. Konusunda deneyim ve bilgi sahibi uzmanlar için bile başarı garantisi söz konusu değildir.

5. Kurumsal çıkarların ötesinde sadece bireysel çıkarlarını düşünen kişiler veya yönetici pozisyonunda bulunmayan çalışanlar da tam analitik olmasa bile yine de stratejik olaylar ve yönetimle ilgilenmek zorundadır.

6. Kişisel beklentiler, terfiler, ödüller büyük ölçüde rekabet üstünlüğüne bağlı olduklarından bu beklentileri olan kişilerin olayları stratejik görebilmeleri zorunludur.

Yukarıda sayılan nedenler daha da artırılabilir. Kısaca burada açıklanmak istenen hususları şu şekilde özetleyebiliriz:

a. Hangi seviyede, hangi görevde olursanız olun, günümüz iş hayatında olaylara bakış açınız stratejik olmak zorundadır.

²⁵⁸ Ülgen ve Mirze, 461-462.

b. Günlük işleri ve faaliyetleri yaparken bile stratejik bilinçle kararların verilmesi ve işlerin yapılması gerekmektedir.

Görüleceği üzere, günümüz iş dünyasındaki gelişmeler nedeni ile stratejik yönetim, her geçen gün yöneticiler için daha da önem kazanmaktadır.

5.2 DEĞERLENDİRME ÇALIŞMALARI

5.2.1 Türkiye’de 100 Büyük İşletmeye Uygulanan Anket Çalışması²⁵⁹

Türkiye’nin 100 büyük işletmesine stratejik yönetim faaliyetlerini uygulayan Erol Eren ve arkadaşları, işletmecilerin stratejik yönetim ve planlama yaklaşımını nasıl belirledikleri, ne ölçüde uyguladıkları hakkında bilgi sahibi olmayı hedeflemişlerdir. Çalışmalarında, 54 firmada genel sermaye büyüklükleri, çalışan sayıları, kısa ve uzun vadeli plan süreleri, saptanan stratejik amaç türleri, planlamada başvuru yazılı ve sözlü bilgi kaynakları, strateji türleri ve planlama teknikleri üzerinde durmuşlardır. Bunun yanında işletmelerin yakın ve uzak çevrelerinde kendilerine imkan sağladığı ve tehlike oluşturduğu belirtilen etmenler ile işletmelerin zayıf ve güçlü gördükleri yanlarını da belirlemişlerdir. Bu araştırmacılar, yürütmüş oldukları incelemenin amaçlarını şu şekilde sıralamaktadırlar:

1. Türkiye’nin en büyük sanayi kuruluşlarında stratejik yönetim konusunda neler yapıldığını, bu konulardaki eğilimlerin ve uygulamaların neler olduğunu saptamak.

2. Bu kuruluşlarda stratejik yönetim kararlarının hangi örgütsel düzeyde ve ne tür ilişki ve süreçlerle verildiğini ortaya koymak.

3. Stratejik planlama ve yönetim yaklaşımının nasıl anlaşıldığını, normal planlama faaliyetlerinden farkının anlaşılıp anlaşılmadığını ortaya koymak.

²⁵⁹ Erol Eren, Selim Aren ve Lütfihak Alpkan, **İşletmelerde Stratejik Yönetim Faaliyetlerini Değerlendirme Araştırması**, s.96-122.

4. Stratejik yönetimin temelini oluşturan SWOT Analizi konusunda büyük kuruluşlarımız açısından teşhis yaklaşımında bulunarak, özellikle çevresel faktörlerin kontrolünü yapan otoritelere mesajlar vermek.

5. Stratejik yönetimde kullanılan bilimsel tekniklerin (kantitatif ve sezgisel yöntemlerin) Türk işletmecilik yaşamında tanınma ve kullanılma frekanslarını değerlendirmek.

6. Türkiye'nin büyük kuruluşlarında izlenen stratejik büyüme ve gelişme eğilimlerinin niteliğini belirlemek.

Araştırıcıların çalışmalarında seçip uygulamaya koydukları yöntem ise; büyük işletmelerimizde stratejik planlama yaklaşımının ne ölçüde yerleştiğini anlayabilmek amacıyla İstanbul Sanayi Odası tarafından yayınlanan Türkiye'nin 500 büyük işletmesinin ilk 100'ne anket doldurmak şeklinde olmuştur.

Bu çalışmanın anket formu üzerinden yapıldığı, anket formunu oluşturan sorular dışında yöneticilere "diğer" başlığı altında cevap şıkları dışında bir alan daha bırakıldığı kaydedilmiştir.

Araştırmadan elde edilen sonuçlar hedeflenen amaçlar doğrultusunda hazırlanan araştırma, uygulanmış ve değerlendirilmiştir, neticede stratejik planlamanın 100 büyük işletmelerimizin %63.5'inde üst yönetim tarafından yapıldığı ancak işletmelerin %34.7'sinde süre bakımından kısa süreli planlarla karıştırıldığı araştırmacılar tarafından belirtilmiştir.

Ayrıca stratejik yönetimin temeli olan SWOT analizinde ekonomik evre, teknolojik evre, sosyo-kültürel evre, doğal evre, politik ve yasal evre ve yakın evre faktörleri ile ilgili, değişkenlerin hangilerinin işletmelere imkan ve fırsat verirken hangilerinin tehdit ve tehlike oluşturduğu da belirlenmiştir.

Bunlara ilaveten araştırmanın elde edilen diğer sonuçları ise araştırıcılar tarafından şöyle belirtilmiştir:

Ekonomik çevre faktörlerinde; enflasyon (%48.2), devalüasyon (%39.6) ve faiz hadleri (%30.9) önemli tehdit ve tehlike unsurları olurken, ekonomik büyüme (%45.3), ithalat ve ihracat imkanları (%36.5) ve yatırım teşvikleri (%33.3) de işletmelere büyük imkan ve fırsat yaratmaktadır. Teknoloji faktöründe otomasyon(%50.9), bilgisayar kullanımı (%49.1), ve çalışanların yaratıcılığı (%45.3), imkan ve fırsat unsurlarıdır. Sosyo-kültürel faktörlerde gelir dağılımındaki değişiklik (%23.6), toplumun kültür seviyesi (%20.0) ve kültür değişikliklerinin çalışan ve müşteri tutumlarında yaptığı etki (%15.4) önemli fırsat ve imkan yaratmaktadır. Doğal çevre faktörlerinde ise ilgi çekici nokta çevre kirliliğini önleyici tedbirlerin büyük işletmelerin %30.8 için önemli ölçüde imkan ve fırsat yaratmasıdır. Politik ve yasal çevre faktörlerinde ise; dışa açılma (%34.6), liberasyon (%28.6) ve uluslararası anlaşmalar (%17.0) gibi globalleşmenin temel özellikleri işletmeler için önemli imkan ve fırsat kaynağıdır. Yakın çevre de imkan ve fırsat yaratan unsurlar büyük ölçüde devletten kaynaklanmakta ve devletin ihracatı kolaylaştırması (%52.0), teknoloji gelişimine katkısı (%52.0) ve yatırımı teşvik etmesi (%44.2) olarak görülmektedir. Ancak fiyat kontrolleri ise işletmelerin %20'sinde tehdit ve tehlike oluşturmaktadır.

Araştırmacılar işletmelerin güçlü ve zayıf yönlerinin değerlendirilmesinin yapılmasında özellikle örgüt içi faktörlerden hangilerinin imkan ve fırsat, hangilerinin tehlike ve tehdit oluşturduğu saptanmıştır. Burada bu bölümler arası koordinasyon (%58.5), mal ve hizmet kalitesi ve fiyatı (%58.2) ve haberleşme (%53.7) önemli fırsat ve imkan kaynakları olduğunu belirtmişlerdir.

Son olarak işletmelerde uygulanan stratejik planlama teknikleri araştırılmış ve işletmelerinin hem sezgisel hem de matematiksel teknikleri beraber kullandıkları görülmüştür.

Sonuç olarak bu çalışma, stratejik yönetim literatüründe büyük eksikliği hissedilen bir ihtiyacı karşıladığı elde edilen bulguların daha derinlemesine araştırma yapılacak çalışmaların da hareket noktası olacağı saptanmış, Türk işletmelerinin stratejik yönetim açısından profili çizilmiş ve eğilimleri de belirtilmiştir.

5.2.2 Saray Şirket Grubu Strateji Çalışması²⁶⁰

Saray Şirketleri birbirinden farklı iş kollarında, ağırlıklı olarak gıda sektöründe ulusal ve uluslararası pazarda faaliyette bulunan bir işletmeler topluluğudur. Şirketin esas faaliyet alanı yiyecek ve içecek olmakla birlikte zaman içerisinde hem bütünleşme hem de çeşitlendirme stratejilerini uygulayarak çok değişik faaliyet alanlarına yatırım yapmışlardır.

Şirketin felsefesi, yönetim düşüncesi ve buna uygun örgüt yapısı, sürekli ve başarılı bir büyüme sistemidir. Temel düşünce her alanı özerk bir kâr merkezi oluşturabilmesidir. Şirketin misyonu ise kaliteli mallar üreterek müşteri karşısında işletmenin güvenilirliğini sağlamak şeklinde ifade edilebilir.

Şirketin ana stratejisi; hem yurt içinde hem de yurt dışında yiyecek ve içecek firmalarını bünyelerine katarak sürekli büyümedir. Bu stratejik planlar doğrultusunda işletmede stratejik olarak; dış çevre analizi, örgüt içi analiz ile satış ve kâr analizleri uygulanmıştır. İşletmenin uyguladığı stratejiler aşağıdaki gibi sıralanmıştır:

-Soğutulmuş gıda ve hizmetlerde; etkili satın alma yolu ile bölgesel pazarda büyüme,

-Ferah meyve suyunun lider olduğu içecekler grubunda; mamul geliştirme ve dağıtımını etkili hale getirme yolu ile pazar payını artırma,

-Tüketim malları ve ticari ürünlerde; ürün çeşitlendirme ve pazarlamaya yatırım yaparak büyüme,

-Uluslararası gıda da; yeni ülke ve bölgelerde satın alma ve yerli girişimcilerle ortak yatırımlar yaparak büyüme gibi stratejiler uygulanmıştır.

Şirket yönetim kurulunun vizyonu ise; Saray Gıdayı dünyanın bir numaralı gıda ve tüketici ürünleri firması yapmak olarak belirlenmiştir.

²⁶⁰ Dinçer, s.541-555.

Bu süreç zarfında şirket yönetimi tarafından belirlenen stratejiler ve çözüm teklifleri ise aşağıdaki açıklamalarla belirtilmiştir.

Sorunları;

- Ana stratejilere uymayan satın almaların gerçekleştirildiği,
- Pazarlamaların yetersiz ve pazar payının zayıf kaldığı,
- Bölgesel markaların tanındığı, ancak Saray'ın bilinmediği,
- Bilgi ve haber akışında yetersizliklerin olduğu,
- Birimler arasında koordinasyon eksikliğinin olduğu,
- Kârlılığın düşük seviyede olduğu tespit edilmiştir.

Sorunlara önerilen çözümler;

- Pazarlamaya öncelik verme ve bu fonksiyona yönelik yatırımlar yapma, (örneğin; reklam çalışmaları, ürün kalitesini artırma vb.)
- Gıda ve tüketim işleri ile uyum içinde olmayan birimleri elden çıkarma,
- Kâr merkezi anlayışından kopmamakla birlikte, mevcut iş kollarını fonksiyonlarına göre gruplandırmak şeklinde olmuştur.

Ayrıca Saray, kendi temel iş koluyla uyumlu olacağı düşünülen, Uzay Gıdanın satın alınması yoluna da gitmiştir. Bu satın almanın şirket üzerinde olumlu ve olumsuz etkiler yaratacağı da tartışma konusu olarak görülmüştür.

Yapılan stratejik uygulamalar sonucunda, şirketin her ne kadar dış çevre fırsatlarına dönük olmasa da örgüt içi verimliliği artmaya başladığı ve olumlu sonuçlar doğurduğu tespit edilmiştir. Uzay gıdanın satın alımından sonra düşük olan hisse senetlerinin değerlerinin daha da azaldığı, ve şirketin ele geçirilme imkanının yükseldiği bildirilmiştir. Şirket dağınıklılıktan ve karışıklıktan kurtulmuştur. Esas faaliyet kolu olan yurt içi gıda ile kârlı durumda olan tüketici malları ve uluslararası gıdanın elde kaldığı

saptanmıştır. Şirketin son olarak, uluslararası gıdanın elden çıkarılması yerine birimdeki verimsiz işletmelerin satılmasını tercih ettiği belirtilmiştir.

5.2.3 Hartmarx Şirketi Strateji Çalışması²⁶¹

Chicago kökenli bir firma olan Hartmarx şirketi 1983 yılında Hart Schaffner ve Marx firmasının yerine kurulmuştur. 1970 yılları sonlarında ve 1980'li yıllarda Hartmarx çeşitli firmaların satın alınmasıyla sonuçlanan bir büyüme stratejisi uygulamıştır. Hartmarx bu firmalara finans, yönetim, hukuki danışmanlık, insan kaynakları ve reklam konularında kaynak ve hizmet sağlamış bir holding şirket olarak faaliyet göstermiştir.

Hartmarx misyonu; kaliteli erkek ve bayan giysileri üretimi ve bunların geniş çaptaki perakende satış kanallarına pazarlanması işinde faaliyet göstermek, ayrıca çok sayıda markalı erkek ve bayan için üretilmiş giysi sınıfı ve şirketi diğer perakende satış faaliyetleri için birleştirici kimlik olmak şeklinde özetlenmiştir. Bunlara ilaveten şirket, 12 dış ülkedeki 40'in üzerinde firmaya belirli markalarının lisans hakkını vermiş, bazı dış ülkelerdeki perakendecilere direkt satış yapmak için programlar geliştirmiştir.

Şirketin, durumunun acil olarak iyileştirilmesi çalışmaları gündemde olduğundan dolayı uzun dönemli hedefleri tespit edilmemiş, yalnızca bir sonraki yılın hedefleri belirlenmiştir. Bu hedefler şu hususları kapsamaktadır:

- Giysi üreticisi ve pazarlayıcısı olarak başarıyı devam ettirmek, yerleşmiş olan markalarını yeniden konumlandırıp geliştirerek pazar boşluklarını doldurmak ve yeni markalar geliştirmek,
- Kapsamlı bir satış geliştirme stratejisi ile dinamik bir giyim malları karması sunmak,
- En iyi perakende satış mağazaları ve büyük mağazalar, fabrika satış mağazaları, toptancı tüccarlar ve direkt posta ile satışı içeren geniş çaplı perakende satış kanallarına hizmet vermek,

²⁶¹ Eren, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, s.587-605.

- Teknolojik pazarlamada lider durumuna gelmek. Müşterilere acil yanıt ve elektronik bilgi alışverişi programları yoluyla benzeri olmayan bir hizmet sunmak.

- Uluslararası pazarlamadaki konumlarını geliştirmek. Lisans verme faaliyetlerini sürdürerek şirketin sınırları dışındaki pazarlarda markalı giysilerin ticaretini, pazarlamasını ve üretimini yaparak, ortak girişimler, satın alınan şirketler ve satış temsilcileri aracılığıyla markalı ürünleri, fikirleri ve deneyimleri pazarlamaktır.

Hartmarx 1990 yılında, 1970'lerin sonlarında ve 1980'li yıllar boyunca izlediği satın alımlar yoluyla büyüme stratejisini değiştiren yeniden yapılanma programını başlatmak, büyüme yerine şirket zararlarını durdurmaya hatta tersine çevirmeye yönelik bir tavırla faaliyetlerini daha elverişli bir duruma getirmeyi sağlamak olarak belirlemiştir. Yeniden yapılanma programı; şirketin kârlı üretim ve toptan satış işletmeleri üzerinde odaklanmasını ve kârsız, çok gerekli olmayan ya da diğer birimlerle birlikte çalışmayan faaliyetlerin ayrılmasını ya da kapatılması gerektiği şeklinde vurgulanmıştır.

Yapılan stratejik çalışmalar sonucunda, şirket son üç yılın her birinde zarar etmiş ve tüketicilerin pazarında üst seviyesine yönelik giysileri satın almada isteksiz olabilecekleri durgun ekonomik koşullarla yüz yüze bulunan bir şirket olarak Hartmarx bir değişim programına başlamıştır. Şirket yönetiminin ve yönetim kurulunun şu an için karşı karşıya kaldığı durum, son attıkları ve atmayı planladıkları adımların Hartmarx'a kârlılığını yeniden kazandırıp kazandıramayacağıdır. Artan düşük maliyetli dış rekabet, sürekli değişen tüketici tercihleri ve çalkantılı ekonomiyle Hartmarx varlığını sürdürebilmek için daha da köklü değişimler geçirmek zorundadır. 1991'de şirket 70'ten fazla birimini kapatmış, ana perakende satış birimi olan Hartmarx Perakende Satış Mağazalarını Chicago'lu bir işadaminin yönetilen bir gruba 43 milyon \$'a satıldığı belirtilmiştir. Bu satışın Hartmarx'ı durgun ekonomiden ve erkeklerin daha az resmi giyinme eğilimlerinden dolayı kârsız hale gelen perakende satış işinden kurtardığı, yine de perakende satış mağazalarının, Hartmarx'ın üretiminin %12'lik bölümünün satışına cevap vermesi nedeniyle bunların satışının Hartmarx için bazı sorunlar doğurabileceği görüşünü beyan etmişlerdir.

5.2.4 Trend Mobilya Anonim Şirketi Strateji Çalışması²⁶²

Şirket, 1972 yılında Ömer Feyz'in kurduğu Kısmet Mobilya isimli firma ile mobilyacılık sektörüne girdi. 1987 yılında şirketleşilerek Ödemiş/İzmir'de Trend Mobilya A.Ş. kuruldu. Altı kardeşin oluşturduğu şirket, bir aile şirkettir. İtalya ve Almanya'dan ileri teknoloji ürünü makineler ithal etmiş ve 1993 yılından itibaren ilk bayiliklerini vermeye başlamış, 1994 yılında ilk ihracatını gerçekleştirmiştir.

Şirketin genel misyonu, “Modüler mobilya pazarında lider olmak” şeklinde ifade edilmektedir. Genel misyon bu şekilde belirlenirken şirket içerisinde bölümler bazında da misyonlar belirlenmiştir:

1.Pazarlama Bölümünün Misyonu: Rakiplerin olmadığı yeterli büyüklükteki pazarları bulmak, rakipleri bulundukları pazardan çıkarmak ve muhtemel rakipleri pazar dışında tutmak.

2.Üretim Bölümünün Misyonu: Pazarlama bölümünün misyonunu yerine getirebilmesi için gereken değerleri (ürün ve hizmet olarak) yaratmak.

3.Finans Bölümünün Misyonu: Pazarlama ve üretim bölümlerinin misyonlarını yerine getirebilmeleri için gereken kaynakları tedarik etmek.

4.Satış ve Dağıtım Bölümünün Misyonu: İstenilen miktarda ürünü istenilen şekilde ve istenilen zamanda müşteriye ulaştırmak olarak sıralanmıştır.

Bu dört bölümün ortak misyonu, “Trend”i pazarda 1 numara yapmaktır.

Belirlenen misyonlar için oluşturulan hedefler ise şunlar olmuştur:

1.Pazarlama ve Satış Bölümünün Hedefleri:

-Rakipleri bulundukları pazardan çıkarmak ve muhtemel rakipleri pazar dışında tutmak.

²⁶² Eren, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, s.606-619.

-Rakiplerin müşterilerini kendilerine çekmek ve kendi müşterilerini kaçırmamak.

-Kendi müşterilerine daha fazla ve daha sık aralıklarla satışta bulunmak.

-Marka sadakati yaratmak.

-Firmayı sevdirek müşterileri sadık ve taraftar haline getirmek.

-Pazara yeni girenleri firmaya çekmek.

2.Üretim Bölümünün Hedefleri:

-Yeterli miktarda, istenilen zamanda, kabul edilen kalitede ve fiyatta üretim yapmak.

-Pazara girenlere seçenek vermemek ve rakiplerin olmadığı pazarları tespit etmek.

3.Finans Bölümünün Hedefleri:

-Pazarlama ve üretim bölümünün hedeflerini gerçekleştirmek için gerekli kaynakları sağlamak.

-Yeterli kaynakları zamanında bulmak.

-Kaynakların kullanımını denetlemek.

4.Kalite Hedefleri:

-Yıllık panel mobilya üretimini artırmak.

-Makine ayar ve arıza duruşlarını düşürmek.

-Personel eğitimini yılda kişi başına 8 saat olarak gerçekleştirmek.

-Panel mobilya proses temizlik, ambalaj hatalarını en az seviyeye indirmek.

-Yıllık satıcı ziyaretlerini artırmak.

-Bölge bayi servis sayısını artırmak.

-Yıllık dış satışların toplam satışlar içindeki payını yükseltmek vb. olmuştur.

Firma misyonu, “sağlayabilecekleri en fazla getiriye kazanmak” şeklinde belirlenmiştir. Pazar büyüklüğü ve firmaların o andaki ve gelecekteki muhtemel rakipleri nedeniyle kısıtlı olmuştur. Rakip dinamik olabilir. Rakip bir gecede gelebilir ve pazarı zora sokabilir düşünceleri hakim olmuştur.

Şirket, kalite politikasını müşteri beklentisi şeklinde ortaya koymuştur. Bu beklentinin her zaman karşılanacağına güvence vermek temel politikaları olmuştur. Ürünlerin kalitesi, maliyeti ve zamanında sevkiyatı, en önemli unsur olarak benimsenmiştir.

Uygulanan tüm bu strateji çalışmaları, çıkan ekonomik kriz nedeniyle beklenen neticeleri vermemiş, şirket kriz sonucu ortaya çıkan iktisadi durumu göz önünde bulundurarak yeni bir strateji belirlemiştir. Şirket bu meyanda; kapasite kullanımını %40'lara kadar düşürmüş, tasarruf tedbirleri kapsamında çalışma sürelerini kısaltmış ve çalışanlarının bir bölümüne ücretsiz izin vermiş, masraflar ise asgariye indirilmeye çalışılmıştır.

Bu arada, kriz sonrası fırsatları değerlendirmekte, reklam çalışmalarına ağırlık vermekte, güçlü şirket imajını ön plana çıkarmaya çalışmaktadır. Sektördeki rakip firmalardan bazıları borçları sebebiyle zor duruma düşmüş, Trend ise daha az borçlanmaya giderek öz kaynakların kullanılmasına ağırlık vermiştir. Şirket, sektör ortalaması %15'lerde olan borçlanma oranını satışlar üzerinden %5'lerde tutmayı hedeflemiştir. Sonraları sektördeki firmalar kriz nedeniyle düşen talebi canlandırmak için peşin alış-verişe %40'lara varan indirimle müşteri çekmeye çalışmaya başlamış, ilerleyen zaman içerisinde işlerin açılacağı ümit edilmiştir.

5.2.5 Novartis Şirketi Strateji Çalışması²⁶³

Novartis firması Ciba-Geigy ve Sandoz firmalarının birleşmesiyle 1996 yılında kurulmuştur. İlaç sektöründe pazar payı oldukça iyi olan 74.000 çalışanı ile 140 ülkeden daha fazlasında faaliyet gösteren çok uluslu dünya lideri bir firmadır.

Novartis'in misyonu;

- Farmakolojide dünya çapındaki hastalara etkin ve güvenilir ürünler sunmak.
- Yeni terapiler geliştirmek, biyomedikal araştırma ve teknolojiye ilerlemek.
- Ürettiği ürünlerle insan hayatları üzerinde pozitif etki sağlamak.
- Uzun dönem işletme başarısı elde etmek.
- İnsanların profesyonelleşmesi için yeni çalışma ortamları üretmek.
- Topluma ekonomik katkılar sağlamak şeklinde ifade edilmiştir.

Bu misyonları gerçekleştirmek için Novartis şirketinin belirlemiş olduğu hedefler ise aşağıda kısaca özetlenmeye çalışılmıştır.

-Dünya çapındaki insanlara yardım etmek, tedavi etmek amacıyla yenilikçi araştırma organizasyonu ile en rekabetçi firma olmak.

-Hastaları tedavi ettirecek, ağrıları dindirecek hayatın kalitesini artıracak yenilikçi ürünleri keşfetmek, geliştirmek ve pazarlamak ikinci hedefidir.

-İyi performans sağlayan personelini ödüllendirmek temel hedefleri arasındadır.

Novartis bu faaliyetlerin sonucunda üretim, pazarlama ve teknoloji bakımından büyük bir birikime sahip olmuş, pazarın bir çok alt bölümlerinin üretim, Ar-Ge ve pazarlamasında lider konumuna geldiği görülmüştür. Satışlarının yaklaşık %40'ını ABD pazarında gerçekleştirirken, diğer kıtalarda ki hacmini de artırmıştır. İlaçlarının

²⁶³ Eren, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, s.667-680.

etkinlikleri, güvenilirlikleri ve performansları sürekli yükselmiştir. Pazar payının sürdürülebilir şekilde genişletilmesi, geçmişte olduğu gibi gelecekte de sürdürebilme kararları stratejik yaklaşımlar doğrultusunda devam ettirilebileceği belirtilmiştir.

5.2.6 Goldaş Kuyumculuk Strateji Çalışması²⁶⁴

Goldaş kuyumculuk 1993 yılında Yalın Kaya Grubu tarafından kurulmuştur. 8, 9, 10, 14, 18, 21, 22 ve 24 ayar altın ve 925 ayar gümüşten takı üretmektedir. Bir altın ihtisas holdingi olan Goldart Holding'in iştiraki olan Goldaş kuyumculuk İstanbul Sanayi Odası'nın hazırladığı Türkiye'nin 500 büyük kuruluşu araştırmasında 132. sırada yer almıştır.

Şirket vizyonu; başta altın olmak üzere uluslararası kıymetli maden ticaretinde söz sahibi olmak.

Misyonu ise; tarih boyunca kalıcı güzellikler yaratan insan aklını ve ustalığını teknoloji ve sistemle buluşturarak, kullandıkça güzellik ve zarafeti eksilmeyen ürünler sunarak insanın yaşam sevincine katkıda bulunan, geleceği için güvence oluşturan, çalışanlarına ve ortaklarına yarar sağlayan, ekonomiye insanlığa değer yaratan bir kurum olmak.

Şirket tarafından öngörülen stratejiler aşağıdaki maddelerle özetlenmiştir. Bunlar;

-İnsanlık tarihinin kültürel mirası olan takı sanatı ile ilgili geçmiş ile geleceği buluşturan projeler üretmek ve yapılan çalışmaları desteklemek.

-Marka beğenilirliğini ve tanınırlığını yaratmak için tarihi ve modern, özgün sunumlar, koleksiyonlar hazırlamak ve sunmak.

-İnsanların takı ve zarif sembolleri taşımalarını sağlayarak yaşam kalitelerini artırmak.

-Özellikle altın konusunda trendler oluşturmak.

²⁶⁴ Eren, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, s.842-861.

-Lisanslı ürünlerin sayılarını ve cirolarını artırmak gibi stratejiler oluşturulmuştur.

İşletmenin oluşturmuş olduğu vizyon, misyon ve stratejileri gerçekleştirmek için bir takım amaçlar da oluşturulmuştur. Amaçları aşağıda şu şekilde özetleyebiliriz:

-Altın üretimi, rafinerisi, alım satımı, takı tasarım ve üretimi ile pazarlamasında etkili ve verimli bir yapı oluşturmak,

-Yeni yatırımlarla entegre yapıyı güçlendirmek. Teknoloji kullanımı ile üretim kalitesini yükseltmek ve maliyeti azaltmak,

-Yeni mağazalar açarak ve hazır mağaza zincirlerini satın alıp bünyesine katarak perakende sektöründe söz sahibi olmak,

-Yurtdışında yeni temsilcilikler açmak,

-İlk ve tek altın rafinerisini faaliyete geçirmek gibi.

Bu stratejik yöntem ve planlamalar içerisinde şirket, beş kıta, kırk ülkeye ürün ihraç etmiş, başta ABD ve İngiltere olmak üzere bir çok ülkede temsilcilikler açarak gelişimine devam etmiştir. Ekonomi dergisi Capital'de Türkiye'nin en büyük özel şirketleri sıralaması araştırmasında 500 şirket içerisinde 56. sırada yer almayı başarmıştır.

6. SONUÇ

Günümüzde işletmelerin hayatta kalmaları ve gelişmelerini sağlayan tedbirlerin alınması zorlaşmakta, işletme yönetimleri güçleşmektedir. Bu sebepler neticesinde işletme yöneticilerinin başarılı olabilmeleri için yakalayabileceği fırsatlar ve karşılaşılabileceği tehlikeleri önceden görebilmesi ve haklarında bilgi sahibi olmaları daha iyi daha güvenilir stratejiler oluşturmaları ve oluşturmuş oldukları bu stratejileri verimli bir şekilde uygulamaları gerekir. Strateji belirleme; dinamik, yani sürekli bir arayış içerisinde olmayı zorunlu kılmış ve daha esnek safhalardan kurulmuş, daha yalın yapılar ön plana çıkarmıştır.

1980’li yıllarda stratejik yönetim yaklaşımı keşfedilmiş, iş dünyasının yeni bir bin yılı karşılama faaliyetlerinin temelini oluşturmuş ve mükemmeli arayış, her alanda hedeflerin yeniden tanımlanmasına neden olmuştur. Strateji genel anlamda hedeflere ulaşabilmek için izlenecek yol veya benimsenmesi gereken temel yaklaşım” olarak tanımlanabilir. Bir diğer farklı tanımla strateji “İşletmelerde uzun dönemli amaç ve hedefleri belirleme ve bu amaçları gerçekleştirmek için gerek duyulan kaynakların ayrımını yaparak uygun çalışma programlarının hazırlanmasıdır.” Bu tanımlar çerçevesinde işletmenin dış çevresi arasındaki ilişkilerin tetkikini yapması, amaçlarını saptaması sağladığı bu amaçlara nasıl bir yol izleyerek ulaşması gerektiğini belirten kavramdır.

İş dünyasında gelecek bin yılın kavramları, derinliği olan stratejilere gerek duymaktadır. Gelecek bin yılın yönetim anlayışı, stratejik yönetim üzerine odaklanma eğilimi göstermektedir. 1980’li yıllarda, rekabette üstünlük kurmanın, her zemin ve koşulda farklı stratejiler geliştirme olduğu anlaşılmış ve global dünyada başarılı olmak için çok sayıda stratejik yönetim yaklaşımı ortaya konulmuştur. Başarının temeli stratejik planlama yapmaktan ve geleceğe hazır olmaktan geçer hale gelmiştir.

Stratejik yönetim süreci, genel yönetim sürecinden ayrı olarak düşünülmemelidir. Genel anlamda işletme yönetimi, bilindiği gibi, işletmenin amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için, yapılması gerekli olan faaliyetlerin planlanması, örgütlenmesi, koordinasyonu, uygulanması ve kontrol edilmesi sürecidir. Stratejik

yönetim ise, işletmelerin genel yönetim sürecinin bir parçasıdır. Başka bir ifadeyle, işletme hiyerarşik olarak göz önüne alındığında üst kademenin ilgilendiği özel bir yönetim alanını kapsar. Dolayısıyla stratejik yönetim, işletmenin dış çevresi ile ilgili teşhis ve çözümlemeleri kapsar ve uzun vadede işletmenin ne olacağıyla ilgili soruları cevaplandırır.

Stratejik yönetimin amacı beklenilmeyen durumları halletmek ve çevre problemlerini çözüme kavuşturmaktır. Bu bağlamda stratejik yönetim işletmeyi rakiplerine yenik düşürmemek için yeni örgütlenme modeli, araçlar, kavramlar, yaklaşımlar, teknikler geliştirme süreci olarak da düşünülebilir.

Tüm dünyada globalleşme, hızlı teknolojik değişim, yeni oluşan pazarlar, müşteri beklentilerinin değişmesi sonucu ortaya çıkan ezici rekabet karşısında organizasyonlar daha stratejik düşünmek zorunda kalmışlardır. 1980'li yıllar öncesinde stratejik yönetim daha ziyade özel sektörün alanında sınırlı bir çevre tarafından uygulanırken, bugün çok sayıda organizasyon stratejik yönetimi araç olarak kullanmaktadır.

Hızlı değişim karşısında modern işletme yöneticilerinin başarılı olabilmeleri için, karşılaşılabilecek tehlikeler fırsatlar hakkında önceden bilgi sahibi olmaları, öngöründe bulunmaları gerekir. Bu nedenle, gerek dünyada, gerekse ülkemizde oldukça yeni bir yönetim tarzı olan stratejik yönetimin önemi giderek artmaktadır.

Stratejiden yoksun işletmelerin yöneticileri gerçekçi olmak yerine kişisel düşüncelerini ve aşırı tutkularını uygulama eğilimine girerler. Bazı çekingen kişiliğe sahip olan yöneticiler zarar ve risklere aşırı değer biçerek o işi کافی derecede denemeden veya ele almadan bırakırken, gözü pek kişiliğe sahip yöneticiler de maliyet ve risklerin önceden iyi bir hesabını yapmadan risklere düşüncesizce atılarak işletmeleri tehlikeye sokarlar.

21. yüzyılda işletmeler, varlıklarını sürdürebilmek için rakiplerinden farklı bir strateji geliştirmek ve gerçekleştirmek zorundadır. Bu çerçevede geçmişin reçetelerinden vazgeçmek ve ileriye yönelik bir bakış açısı kazanmak ön koşuldur. Yine aynı yüzyılda işletmecilik vizyoner olmaya adaydır. Geleceğe yönelik vizyon

geliştirmek, değişen şartlara uyum sağlama hedefinin ötesine geçerek, bu şartların gelişimine öncelik etmeyi gerektirmektedir. Bu ise işletmelerin her şeyden önce bilgi ve yaratıcılığa yatırım yaparak strateji geliştirmelerine bağlıdır.

Hazırlamış olduğum bu araştırmamda, işletmelerde stratejik yönetim yaklaşımlarının başarılı ve uzun yıllar devamını sağlamak amacıyla kurumsal bir çerçevesi çizildi; üretkenlik, verimlilik ve etkinlik seviyelerinin artırılması için gerekli incelemeler sunulmaya çalışıldı. Bu incelemeler doğrultusunda bazı şirket ve firmaların; stratejik yönetimin temel kavramlarını, stratejik yönetim ve kapsamını, işletme stratejilerini ve stratejik yönetim yaklaşımlarını uygulayarak zaman içerisinde olumlu sonuçlar aldığı görölmüştür. İşletmeler için; vizyon, misyon, hedef ve amaçları gibi kavramları içeren, onlara yol gösteren stratejik yaklaşımların, planlarına ulaşmada ne kadar önemli faktörler olduğu ve bunlara sahip olmanın mutlak gerekliliği tespit edilmiştir.

KAYNAKÇA

Kitaplar

- Akat, Ömer. **Uygulamaya Yönelik İşletme Politikası ve Stratejik Pazarlama**. 3. Basım. Bursa: Ekin Yayınları. 2004
- Akdemir, Ali. **Vizyon Yönetimi**, İstanbul: Bayrak Matbaası, 1998.
- Akgemci, Tahir. **Stratejik Yönetim**, Ankara: Gazi Kitabevi, Mart 2007.
- Alpugan, Oktay, Hulusi Demir ve Mete Oktay. **İşletme Ekonomisi ve Yönetimi**. İstanbul: Beta Basım Yayın. 1995
- Ansoff, H.Igor. I Strategie du Development de I Enterprise.
- Ansoff, H.Igor. **Corporate Strategy**, Middlesex: Penguin Boks Ltd., 1975.
- Aktan, Çoşkun Can. “**2000’li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri**”, Stratejik Yönetim. İstanbul: TUGİAD Yayını. 1999
- Aktan, Çoşkun Can. “**Kamu Mali Yönetiminde Stratejik Planlama ve Performans Esaslı Bütçeleme**.” 1. Basım Ankara: Seçkin yayıncılık. 2006
- Baransel, Atilla. **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi**, Birinci Cilt, İstanbul: İ.U.İ.F. Yayınları No: 101, 1979.
- Barnett, John H. ve William D. Wilsted **Strategic Management: Text and Concepts**, New York: PWS-Kent Pub. Comp., 1989.
- Başar, H. “İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim”, **Yönetim ve Organizasyon Seminer Notları**, Konya: KTO Yönetici Eğitim Merkezi Yayınları, 1997.
- Bernillon, Alain ve Oliver Cerutti, **Implanter et Gerer La Qualite Totale**, Les Ed. D’Organisation, Paris, 1998.
- Birdal, İlker ve Nilgün Aydemir. **Yönetim Teorileri**, İstanbul: Sistem yayıncılık, 1992.
- Birdal, İlker ve Nilgün Aydemir. **Üretim Teorileri**, İstanbul: Vatan yayınları, 1988.
- Bosemann, Glenn ve Arvind Phatak. **Stratejik Management: Text and Cases**, 2. Edition, New York: John Willey-Sons., 1989.
- Burnt, Mill. **Longman Dictionary of Contemporary English**. Harlow Essex, Longman Group Printed England. 1984.

- Byars, Lyood. **Strategic Management Planning and Implementation**, Concepts and Cases Herper and Row Publishers, New York, 1987.
- Byars, Lyood. **Strategic Management**, 3. Edition, Harpers Collins Publishers, 1991.
- Camoron, D. “**Appraising Companies For Acquisiton, Long Range Planning**”, Vol: 10, August 1977.
- Can, H. **Organizasyon ve Yönetim**, Ankara: Siyasal Kitabevi, 1999.
- Canman, Doğan. **Çağdaş Personel Yönetimi**, Ankara : TODAİE Yayınları.
- Certo, S.C. ve J.P. Peter, **Strategic Management, Concept and Applications Second Application**. McGraw Hill New York, 1993.
- Covey, Stephen R. **Etkili İnsanların 7 Alışkanlığı**. Türkçesi: Gönül Suveren-Osman Deniztekin, Varlık, Aralık 1998.
- Çelik, Berrak, **Vizyon Oluşturması ve Korunması**, İstanbul: Evrim Yayınevi, 1997.
- Çetin, Canan, (Ed.). **Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemi**, 2. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım, Şubat 2001.
- Çomaklı, Şafak Ertan, Kenan Mehmet Ekici ve Tarık Zeki Şahim. **Geleceği Planlamada Stratejik Yöntem**, 1. Baskı, Ankara: İlksan Matbaası, 2007.
- Davis, J. **The Strategic Divestment Decision**, Long Range Planning, 1976.
- Deming, W.Edwards. **Krizden Çıkış**, (Çev: Cem Akaş) İstanbul: Arçelik, 1996.
- Dinçer, Ömer. **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 7. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım, 2004.
- Dinçer, Ömer. **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul: Timaş Matbaası, 1998.
- Doğan, D.Mehmet, **Büyük Türkçe Sözlük**, Ankara: Birlik Yayınları, 1982.
- Doğan, Selen. “İşletmelerde Vizyon ve Misyon Bildirisi Geliştirme ve Önemi”, **8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, Erciyes Üniversitesi, Nevşehir, 25-27 Mayıs 2000.
- Donelly, James H., James M. Gibson ve John M. Ivancevich **Fundamentals of Management**, 5. Edition, Texas: Business Pub. Inc., 1983.
- Drucker, Peter. **21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları**, (Çev: İ.Bahçivanlıgil) İstanbul: Epsilon Yayıncılık, 1999.
- Drucker, **Değişim Çağının Yönetimi**, (Çev: Zülfü Dicleli) İstanbul: Türk Henkel Dergisi Yayınları, No: 4, 1995.

- Drucker, **Gelecek İçin Yönetim: 1990'lar ve Sonrası**, (Çev: Fikret Üçcan) Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, No: 327, 1992.
- Drucker, **Kapitalist Ötesi Toplum**, İstanbul: İnkılap Kitapevi, 1993.
- Drucker, **Yeni Gerçekler**, (Çev: Birtane Karan Akçı) 2. Baskı, Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları No: 315, 1992.
- Düren, A.Zeynep. **2000'li Yıllarda Yönetim**, 2. Baskı, İstanbul: Alfa Basım Yayım, 2002.
- Eren, Erol. **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 7. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım, 2005.
- Eren, Erol. **Yönetim ve Organizasyon**, 6. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım, 2003.
- Eren, Erol, Selim Aren ve Lütüfihak Alpkan. **İşletmelerde Stratejik Yönetim Faaliyetlerini Değerlendirme Araştırması**.
- Eren, Erol. **"İşletmelerde Yenilik Stratejisi,"** İstanbul: Formül Matbaası, 1981.
- Eren, Erol. **İşletmelerde Stratejik Planlama**, İstanbul: Beta Basım Yayım, 2000.
- Ergin, Esin. **İşletme Politikası**, İstanbul: Der Yayınları, 1992.
- Ergin, Hüseyin. **Stratejik Yönetim Muhasebesi**, Kütahya: Express Matbaası, 1997.
- Fredrickson, James W. **Perspectives on Strategic Management**, içinde Henry Mintzberg; **Strategy Formation: Schools of Thought**, Harper Business, New York, 1990
- Gaughan, P.A. **Mergers: What Can Go Wrong and How to Prevent It.**, Hoboken, NJ, USA: John Wiley&Sons, Incorporated, 2005.
- Gerwin, D. ve Tuggie, D. Modeling Organizational, Decision Using The Human Problem Solving Paradigm, **Academy of Management Review**, Vol: 3, No: 4, 1978.
- Glueck, W.F. **Business Policy and Strategic Management**, McGraw Hill, 1980.
- Grant, Robert M. **Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications**, Massachusetts: Blackwell Pub.Inc., 1995.
- Grant, Robert M. **Contemporary Strategy Analysis**, Blackwell Publications Inc., Oxford, 1995.
- Gutterman, A.S. **A Short Course in International Joint Ventures: Negotiating, Forming&Operating the International JV.**, Novato, CA, USA: World Trade Press, 2000.

- Güleş H. K., ve H. Bülbul. **Yenilikçilik İşletmeler İçin Stratejik Rekabet Aracı**. Ankara: Nobel Yayınları
- Hardwick and Landyurt. **Administrative Strategy and Decision Making**. Southwestern Publishing Company. Cincinnati. 1996
- Hamel, Gary ve C.K. Prahalat. **Geleceği Kazanmak**. (Çev: Zülfü Dicleli) İstanbul: Anadolu Grubu Yayınları, No: 1, 1995.
- Haris, P. **European Business and Marketing**, 2. Edition, London: GBR, Sage Publications, Incorporated, 2004.
- Harrigan, K. ve Porter M. **A Framework For Looking At Endgame Strategies, Proceeding, Academy of Management**, August 1978.
- Harvey, D.F. ve D.R. Brown. **An Experiential Approach to Organization Development**, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1976.
- Hatch, M.J. **Organization Theory**, Oxford, 1997.
- Hatiboğlu, Zeyyad. **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, İstanbul: İrfan Yayıncılık, 1986.
- Hershey, R. **Planning for Extinction, Management Review**, Vol: 67, No: 9, 1978.
- Hinterhuber, Hans H. **Stratejik İşletme Yönetimi**, (Çev: Lale Uraz) İstanbul: Erler Matbaası, 1984.
- Hofer, Charles W. ve Dan Schendel. **Strategy Formulation and Analitical Concepts**. West Publishing Company St.Paul, Minesote 1970
- Jauch, L.R. ve W.F. Glueck. **Business Policy and Strategic Management**, 5. Edition, New York: Mcgraw–Hill Book, comp., 1988.
- Jauch, L.R. ve W.F. Glueck. **Strategic Management and Business Policy**. New York: Mcgraw Com. 1989.
- Katz, C.Robert. **Cases and Concepts in Corporate Strategy**, New Jersey: Prentice Hall Company Inc., 1970.
- Heijden, Kees Van Der. **“Scenarios: The Art of Strategic Conversation”**, John Willey and Sons, 1996.
- Kempner, Thomas. **A Handbook Of Management**, 3. Edition, Middlesex: Penguen Books, 1980.
- Koch, Richard. **A’dan Z’ye İşletme ve Finans: Araç, Terim ve Teknikler İçin Tanımlayıcı Rehber**, İstanbul: Dünya Yayıncılık, 1997.
- Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**, 6. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım, 1998.

- Koontz, Harold, Cyrill O'Donnel ve Heinze W. Weihrich **Management**, 8. Edition, Aucland: Mc Graw-Hill Book Comp., 1984.
- Kotler, P. **Harvesting Strategies For Weak Products**, Business Horizons, August 1978.
- Kreiken, J. Joint Salling Across National Frontiers, Preceeding, "**International Marketing And Distribution Congress**", Bercelona, İspanya: 1964.
- Kurtoğlu, Ramazan. **Vizyon, Misyon, Amaç, Strateji, Politika, Taktik, Program ve Bütçe Kavramları**, Kayseri, 2002.
- Lorange, P.A. **A Note On Merger Analysis**, H.B.S., 9-272-693 Sayılı Öğretim Notu, 1972.
- Lynch, R. **Corporate Strategy**, 3.Edition, Prentice Hall, 2003.
- McCarthy, Daniel J. , Robert J. Minichiello ve Curan, Joseph R. **Business Policy And Strategy**, Homewood Illionis: Richard D. Irwin Inc., 1975.
- McNichols, Thomas J. **Policy Making And Executive Action**, 5. Edition, New York: Mc Graw-Hill Book Comp., 1977.
- Meydan Laurausso (1981)
- Meyer, J. **Objectifts et Straegies de l'Entreprise**, Dunod, Paris, 1972.
- Mintzberg, Henry. **The Fall and Rise of Strategic Planning**, London: Ft Printice Hall, 2000.
- Mintzberg, Henry. **The Rise and Fall of StrategicPlanning: Reconceiving Roles for Planning, Plans, Planres**, The Free Pres, New York: 1994.
- Mintzberg, Henry. **Strategy Formation: Schools of Thought**, Harper Business, New York, 1990.
- Mütercimler, Erol. **Yüksek Stratejiden Etki Odaklı Harekata Geleceği Yönetmek**. 3. Basım. İstanbul: Alfa Yayınları. 2006
- Nalbant, Eser, Tuncer Özdiil ve Zümrüt Ecevit. "Liderlik Nitelikleri ve İş Gören Performansı Üzerindeki Etkileri", **21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu 5-6 Haziran 1997**, Bildiriler Kitabı.
- Newman, W.H. **Administrative Action, The Techniquen and Managment**. Prentice Holl Inc. Englewood Cliffs. 1961
- Oluç, Mehmet. **İşletme Organizasyonu ve Yönetimi**, Birinci Cilt, İstanbul: Sermet Matbaası, 1969,

- Peters, Thomas J. ve Robert H. Waterman **Yönetme ve Yükseltme Sanatı: Mükemmeli Arayış**, (Çev: Selami Sargut) İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi, 1987.
- Rachman, D. ve diğerleri, **Business Today**, New York: McGraw-Hill Inc. 1993.
- Rao Ashok ve diğerleri, **Total Quality Management: A Cross Functional Perspective**, New York: John Wiley and Sons, 1996.
- Ross, Joel E., **Total Quality Management: Text, Cases and Readings**, 3.Edition, St. Lucie Press, Florida, 1999.
- Raynal, Serge. **Le'Entreprise Reinventee, Les Ed.d'Organisation**, Paris, Seme Edition, 1997.
- Sadoc, P. **La Pollique de Produit**, Centre de Perfectionnement dans la Directşon des Entreprises, Louvain, 1974.
- Senge, Peter M. **Beşinci Disiplin**, (Çev: Ayşegül İldeniz-Ahmet Doğukan) İstanbul: Yapı Kredi Yayınları, 1997.
- Simon, H.A., D.W. Smithburg ve V.A. Thompson **Public Administration "Kamu Yönetimi"**, (Çev: Cemal Mihçioğlu) Ankara Üniversitesi Basımevi, 1973.
- Sollman, Ullrich, R. Heinze **Vizyon Yönetimi**, (Çev: Veli Karagöz) İstanbul: Evrim Yayınevi, 1995.
- Steiner, G.A. ve J.B. Miner **Management Policy And Strategy**, 2. Edition, New York: Mcmillian Pub. Co., 1982.
- Stoner, James A. **Management**, New Jersey: Prentice-Hall Inc. Englewoold Cliff, 1978.
- Şimşek, M.Ş. **İşletme Bilimlerine Giriş**, Konya: Yelken Basım Yayım, 2003.
- Thompson, Jr.A.A. ve A.J. Strickland **"Strategy And Policy", "Concepts And Cases"**, Dallas, Texas: Business Publications Inc., 1978.
- Tokat, Bülent ve Derya Şerbetçi. **İşletmecilik Bilgisi**, 4. Baskı, İstanbul: Avcı Ofset, 2000.
- Tokat, Bülent. **Yönetimde Strateji**, Bursa: Ezgi Kitap Evi, 1998.
- Tortop N. ve diğerleri, **İşletme Yönetimi**, Birinci cilt, İstanbul: Fakülteler Matbaası, 1993.
- Tosun, K. **İşletme Yönetimi**, Birinci Cilt, Genel Esaslar, İstanbul: Fatih Matbaası, 1974.

- Ülgen, Hayri ve S.Kadri Mirze. **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, 3. Baskı, İstanbul: Literatür Yayıncılık, Mart 2006.
- Ülgener, Sabri. **Darlık Buhranları ve İslam İktisat Siyaseti**, Ankara: Mayaş Yayınları No: 9, 1984.
- Üzün, C. **Stratejik Yönetim ve Halkla İlişkiler**. İzmir: Eylül Yayınları. 2000.
- Van Der Heijden, Kees. “**Scenarios: The Art of Strategic Conversation**”, John Willey and Sons, 1996.
- Wallace R. **Strategic Partnerships: An Entrepreneur’s Guide to Joint Ventures and Aliances**, Chicago, IL, USA: Dearborn Trade, A Kaplan Professional Company, 2004.
- Wheelen, Thomas L. ve David Hunger. **Strategic Management and Business Policy**, 5. Edition, Addison Wesley Publishing Company, 1995.
- Winterberger, Henry J. **Moral Principles and Problemse of Business**, Detroit Univesity, 1953.
- Wishart, R.S.Jr. “**The Marketing Factor**”, Isay Stemp, Corparate Growth.
- Yurdakul, Alpay. **Bütçeden Stratejik Yönetime İşletme Planlaması**, İstanbul: Cem Yayınevi, 1995.
- Yurtseven, Rıdvan. “İşletmelerde Misyon Duygusu ve Yenice Gıda A.Ş.’de Bir Uygulama”, **6. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitapçığı**, Eskişehir, 1998.

Sürekli Yayınlar

- Abell, D.F. “The Future of Strategy is Leadership”, **Journal of Business Research**, Vol: 59, 2006.
- Ak, Bilal ve Ertan Sargutan. “Hastanelerde Toplam Kalite Yönetimi ve Uygulama Örnekleri”, **Standart Dergisi**, Yıl: 35, Sayı: 414, 1996.
- Ansoff, H.Igor. “The Concept of Strategic Management”, **Journal of Business Policy**, No: 4, 1972.
- Atılğan, Turhan. Liderlik Koşulları ve Liderin Başarısı, **Dünya Gazetesi**. İstanbul, 1990.
- Doğan, Ö.İ. ve Eriş E.D. “Stratejik Toplam Kalite Yönetimi”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 2, Sayı: 2, 2000.

- DPT. **Devlet Planlama Teşkilatı Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Kılavuzu**, Ankara, 2003.
- Ekici, Kenan Mehmet ve Tarık Şahım. **İşletmelerin Yönetim Sürecinde Sinerjik Yönetim Anlayışının Önemi**. Polis Dergisi. 11(44) Nisan-Mayıs-Haziran 2005.
- Eren, Erol. **İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim**, Birinci cilt, İstanbul: İ.Ü.İ.F. Yayınları, No: 127, 1982.
- Erol, Zeki. “Kriz ve Kalite”, **Önce Kalite Dergisi**, Yıl: 3, Sayı: 9, 1994.
- Feurer, Rainer ve Kazem Chaharbaghi. “Strategy Development: Past, Present and Future”, **Management Decision**, Vol: 33, No: 6, 1995.
- Galloway, Ian D. “Strategic Management in Public Sector Research Organisations: A Critical Review”, **International Journal of Public Sector Management**, Vol: 3, No: 1, 1990.
- Goldsmith, A. “Making Managers More Effective: Applications of Strategic Management”, **A Publication of USAID’s Implementing Policy Change Project**, Working Papers, 1995.
- Güçlü, Nezahat. “Stratejik Yönetim”, **Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt: 23, Sayı: 2 (2003)
- Güner, Sinan. “Stratejik Yönetim Anlayışı ve Kamu Yönetimi”, **Türk İdare Dergisi**.
- Özalp, İnan. “İşletme Yönetiminde Çevre ve Teknoloji Faktörünün Durumsallık Açısından İncelenmesi”, **Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, 1987.
- Özalp, İnan, Melih Topaloğlu ve Ali Akdemir. “İşletmelerde Stratejik Planlama”, **Eskişehir Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, 1989
- Özerdim, Cumhuriyet. 25.08.1990
- Şahım, Tarık. “**Kamu yönetiminde Ast ve Üst İlişkilerinin Etkinlik ve Verimlilik Açılarından Değerlendirilmesi**,” Polis Dergisi. Ocak-Mart 2006
- Terkeşli, Ramazan. “**Stratejik Yönetim ve Planlama**.” Polis Dergisi. Sayı: 45 Temmuz-Ağustos-Eylül. Ankara. 2005
- Young, A. ve Young, S. “Creating a Senos of Mission”, **Long Range Planning**, Vol: 24, Ağustos 1991.

Basılmamış Tezler

Telen, Sedef. “Vizyon ve Misyon Kavramları ile İşletmeler Üzerindeki Etkileri”,
Yüksek Lisans Tezi, 2003.

İnternet Kaynakları

<http://www.canaktan.org/yonetim/stratejik-yonetim/anasayfa-strateji.htm> (05.04.2007)

<http://www.canaktan.org/yonetim/stratejik-yonetim/ozellikler.htm> (17.04.2006)

<http://www.canaktan.org/yonetim/stratejik-yonetim/swot.htm> (03.09.06)

<http://www.eylem.com/strateji/wstramod.htm> (17.04.2006)

<http://www.medyatext.com/elegans/ilkspring99.htm> (26.04.2007)

<http://www.merih.com/strateji.html> (17.04.2007)

http://odevler.gencbilim.com/odevlerfckgw/gencbilim_isletme_537.zip (16.04.2006)

<http://www.kaliteofisi.com/makale/makaleler.asp> (06.04.2007)

<http://www.strateji.gazi.edu.tr/docs/stratejikplan.pdf> (06.04.2007)

ÖZGEÇMİŞ

22 Mayıs 1972’de Kars ili Arpaçay ilçesinde doğdum.İlkokulu Kars’ta Ortaokulu Giresun Atatürk Lisesinde okudum. 1986 yılında sınavları kazanarak Bursa Işıklar Askeri lisesine girdim. Lise eğitimimi dört yıl süre ile Işıklar Askeri Lisesinde tamamladıktan sonra Ankara’da Kara Harp okulunda lisans düzeyinde dört yıl eğitim aldım. Bu süre sonunda Sistem Mühendisi ve Muhabere Subayı olarak mezun oldum. Bir yıl süre ile Ankara’da Muhabere Okulu’nda temel eğitimimi tamamlayarak İskenderun’a atandım. İskenderun’da üç yıl, Tunceli’de iki yıl, Çorlu’da yedi yıl olmak üzere Takım Komutanlığı, Bölük Komutanlığı, Karargâh subaylığı görevlerinde bulundum. Halen Çorlu’da Bölük Komutanı olarak görev yapmaktayım. 2004 yılında Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkiler Anabilim Dalı, Yönetim ve Çalışma Psikolojisi Bilim Dalında yüksek lisans eğitimine başladım.

Özel ilgi alanlarım; Yönetim, İnsan Kaynakları Yönetimi, Siyaset Bilimleri ve Ekonomidir.

Yabancı dilim Almanca olup,evli ve bir erkek çocuk babasıyım.

İsmet KOÇER