

## Stratejik Yönetim

### Strategic Management

Nezahat GÜÇLÜ

G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü Ankara-TÜRKİYE  
nguclu@gazi.edu.tr

#### ÖZET

*Stratejik yönetim sürekli değişim içinde olan çevreyi kontrol edebilecek ve bu değişime uyum sağlayabilecek örgütlere ihtiyaç olduğunu ileri sürer. Stratejik yönetim örgütün operasyonel çevresi için hedef belirler. Bu sırf tepkisel yönden bir hedef belirlemekten öte, bilinçli, planlanmış yöntemlerle olmalıdır. Günümüzde stratejik yönetim her ne kadar geniş çaptaki karar mekanizması ve planlama yöntemleri ile tanınmış olsa da, son zamanlarda bu konu üzerine sosyolojik yaklaşımlar önem kazanmaya başlamıştır.*

*Bu çalışma, stratejik yönetim hakkında genel bir yaklaşım sunmaktadır. Burada ilk olarak stratejinin geniş bir tanımı verilmiş, sonra da stratejik yönetim ve özellikleri ele alınmıştır. Stratejik yönetim, tarihçesi, süreçleri ve farklı yaklaşımlarıyla işlenmiştir.*

**Anahtar Kelimeler:** Strateji, Stratejik Yönetim.

#### ABSTRACT

*Strategic management is predicated on the assumption that the environment is in a constant state of flux and requires the organisation to adapt accordingly. Strategic management involves relating the goals of the organisation to its operational environment - not simply in a reactive way but in a conscious and planned method. Even though strategic management has known for a comprehensive decision making mechanism and planning methods, sociological approaches to it have recently gained importance.*

*This study presents a general approach about strategic management. It first gives a broad definition of strategy and then handles strategic management and their properties. Strategic management has been dealt with by giving the history, processes, and different approaches to it.*

**Key Words:** Strategy, Strategic Management.

## Giriş

Günümüz dünyasının kamu örgütlerinde temel amaç, topluma en iyi hizmeti en verimli ve etkin şekilde sunacak strateji ve yöntemlerinin geliştirilmesi ve böylece hedef ve amaçlara ulaşılmasıdır. Bu da ancak çok hızlı değişen dünyada bu değişimlere karşı kamu örgütlerinin ayak uydurabilmesi için uzun dönemli vizyona sahip olmaları ve bu uzun dönemli perspektif ile gerekli stratejilerin belirlenerek uygulamaya konmasıyla mümkündür. Stratejisi olmayan bir örgüt, önünü göremeyen ve yönü olmayan örgüttür. Günlük rutin çalışmalar, uygun ve ahenkli bir hedef oluşturamaz. Bu bağlamda söylenen şu söz stratejinin önemini vurgulamaktadır; “strateji stratejik harekete rehberlik edecek planları, manevraları, modelleri, pozisyonları ve perspektifleri geliştirerek, bir örgüt için bir odak noktası, uyum ve ahenk ile amaç yaratmak için kullanılır” (Nut ve Backoff 1992:55).

Stratejik yönetimin önemini vurgulamak için aşağıdaki hikayeyi dikkatle okuyalım (Stockport, 2000: 45):

Şimdiye kadar, hiç üst yöneticilik görevine yeni atanan biri hakkındaki hikayeyi duymuş muydunuz? Yeni atanan yöneticiye yerine geldiği önceki yönetici tarafından üç mektup verilir. Ve bu üç mektubu bir kriz ile karşılaştığında teker teker açmasını ister. Atanmasından kısa bir süre sonra yönetici bir kriz ile karşılaşır ve ilk zarfı açarak içerisinde bir tavsiye bulunan bir kağıt bulur. Bu kağıdın üzerinde şöyle denmektedir; “Kendinden önceki yöneticiyi suçla”. Bu tavsiyeye uyar bu şekilde ilk krizi atlatır. İki sene sonra daha büyük bir kriz ile karşılaşır ve ikinci zarfı açarak içindeki tavsiyeyi okur; “yeni bir stratejik planlama sistemini uygula” demektedir. Tavsiyeyi tutar, bu krizde kolayca atlatılmıştır. Ancak beş yıl sonra yeni bir krizle daha yüz yüze gelir ve emin adımlarla gider üçüncü ve son zarfı açar ve içerisindeki son tavsiyeyi okur; *Üç Zarf Hazırla*.

Bu hikayeden bir kaç ders çıkartmamız mümkündür, bunlardan birisi stratejik krizler ve değişim, iş hayatının tekrar eden unsurlarıdır. Dahası, büyük örgütlerde kriz ile

yüzleşmeden önce değişimin ne kadar önemli olduğunu göstermektedir. Üst yöneticilerin stratejik dönüşüm kabiliyetini nasıl geliştirdiğini ve zaman içerisinde nasıl bir denge oluşturduklarını göstermekteyse de, bu hikaye sonuç olarak, stratejik yönetim yeteneklerini geliştirmek zorunda olan bir yöneticiye bir örnek verilmek istenmiştir.

## **Yönetim**

Yönetim evrensel bir kavramdır. Önceden ne yapacağının kestirilmesi oldukça zor olan insanla uğraşır. İnsanın toplumsal yaşama gereği olan diğer kişilerle ilişkilerini, onların çeşitli etmenler altındaki davranışlarını inceler. Bu anlamda hepimiz birer yönetici sayılırız. Ustalığımızı, zamanımızı ve faaliyetimizi planlayıp, örgütler, onları yönlendirir ve kontrol ederiz. Böylece kendimizi yönetiriz. Ana-baba işlerini, ev faaliyetlerini ve çocuklarını yönetirler. Öğrenciler okulda çeşitli konu ve derslerde başarılı olmak için zamanını kullanmayı yönetmek ve denetlemek zorundadır. Daha üst düzeyde ele alınırsa baş hekim hastaneyi, müsteşar bakanlığını, ziraatçı çiftliğini, genel müdür şirketini, dekan fakültesini yönetmek zorundadır. Bu çeşitli uğraşlar farklı alanlara aitmiş gibi görünse de hepsinin ortak yönü, farklı amaçlara yönelik örgütsel çabanın yönetilmesidir (Can, 2001).

Yönetim en küçüğünden (aile, işletme gibi), en büyüğüne (devlet, uluslar arası örgütler gibi) kadar tüm örgütlerde geçerli ve gerekli bir işlemdir. Yönetim, örgütlerin amaçlarına etkin ve verimli ulaşabilmeleri bakımından zorunlu bir işlemdir (Tortop ve diğerleri, 1993:20). Diğer bir deyişle yönetim, örgütler için hayati bir öneme sahiptir. Bir toplumun örgütlerindeki yönetim anlayışı ve uygulamaları ile, o toplumun kalkınmışlık düzeyi arasında doğrusal bir ilişki olduğunu söylemek mümkündür. Yönetim kalitesi tüm toplumu etkiler.

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 edilmesidir (Rachman ve diğerleri,

1993:154) Yönetim kısaca, örgütsel kaynakların, örgütsel amaçları başarmak için kullanılmasıdır.

İki yada daha çok insan bir amaç doğrultusunda bir araya gelip bir grup oluşturduklarında, bu grubun belirlenen amaçlarının gerçekleştirilmesi için üyelerinin birlikte çalışmaları gerekecektir. Bir grubun ya da bir biçimsel örgütün amaçlarını gerçekleştirirken başarı veya başarısızlık yönetim ile yakından ilişkilidir (Karaman 2000:37-38).

Yönetim biliminin gelişimine tarihsel açıdan bakıldığında; (a) Yapıya ağırlık veren geleneksel (klasik) yaklaşımlar (1887-1927), (b) İnsana ağırlık veren davranışçı (neo klasik) yaklaşımlar (1909-1945) ve (c) örgütü bir sistem olarak ele alan sistem yaklaşımları (1946'dan günümüze kadar) görülür. Bunlar kısaca aşağıda özetlenmiştir (Düren, 2000:6-8; Erdoğan, 2000:19-21):

20. yüzyılın başından İkinci Dünya Savaşına kadar olan dönemde, Taylor'un "bilimsel yönetim" yaklaşımı çerçevesinde, işletmelerde içe dönük rasyonellik arayışları söz konusu olmuştur. Bu rasyonellik arayışı, ikinci aşamada insan ilişkileri yaklaşımı ile daha beşeri bir nitelik kazanmıştır. Ancak, bu dönemde örgütlerin çevreleri, fazla bir dikkat ve araştırma konusu olmamıştır.

Önceliğin mal ve hizmet arzı olarak belirlendiği 1950'li yıllara kadar en önemli çalışma konusu, mekanistik kalite kontrol çabalarıdır. Büyük üretim merkezlerinden çıkan mallar nitel olarak farklılaştırılmadan, fazla bölünmemiş pazarlarda rahatlıkla alıcı bulabilmiştir. Bu dönemde amaç, mümkün olduğu kadar ucuza çok miktarda üretmek ve sürümden kazanmaktır. Fransız yönetim bilimci Fayol'un, 1916'da yazdığı "Sınai ve umumi işlerde idare" isimli eserinde ortaya koyduğu beş fonksiyonel aşamalı yönetim süreci ve on dört yönetim ilkesi, 1950'li yıllara kadar genel kabul gören yaklaşım olmuştur.

1950'li ve 1960'lı yıllar, yönetim biliminin gelişiminde önemli bir hareketlenmenin yaşanmaya başladığı dönem olmuştur. Rekabetin tehdit edici şekilde artmaya başlaması, Batılı şirketleri, *arz ekonomisinden*, müşterinin belirleyici olmaya başladığı

bir *talep ekonomisine* geçiş ile karşı karşıya getirmiştir. Dikkatler süratle rekabet edebilirliğin ve dolayısıyla da dışa dönük duyarlı örgüt yapılarının önemine çevrilmiştir. İşletmeler, farklılaşan pazar taleplerine göre ürünlerini çeşitlendirmek ve tüketici ihtiyacına göre kişiselleştirmek zorunda kalmışlardır. Böylece, yönetim düşüncesine, *açık sistem anlayışı* ve en iyinin durumdan duruma göre değiştiğini kabul eden *durumsallık yaklaşımı* hakim olmaya başlamıştır.

1960'lı yıllar tüketim toplumu ve pazarlama anlayışının geliştiği ve yönetsel yaklaşımlarda radikal değişikliklerin yaşandığı bir dönüm noktası olmuştur. Bu yıllarda, işletmeler, özellikle ticari fonksiyonlarını geliştirmeye yönelik büyük yenilikleri yaygınlaştırma çabası içine girmişlerdir. Bu yeniliklerin başlıcaları, anket ve kamuoyu yoklamaları ile pazar araştırmaları yapmak ve satış yöntemlerinde çeşitlendirmelerdir. Bu dönemde ilk bilgisayarların kullanılmaya başlanması da, pazarlama fonksiyonuna destek verici nitelikten olmuştur. Aynı yıllarda, hizmet sektöründe de belirgin bir gelişme yaşanmaya başlamıştır. Tamamen müşteriye yönelik olan hizmet faaliyetleri, pazarlama anlayışına gelişiminde önemli rol oynamıştır.

1970'li yıllarda, işletme yönetiminde *strateji* kavramı ön plana çıkmıştır. Pazarlardaki gelişmeler rekabeti yoğunlaştırmaya başlamıştır. Rekabetin giderek artan baskısı, işletmelere yatırım ve pazarlama konularında stratejik hedefler belirlemeye yöneltmiştir. Stratejik yönetim yaklaşımı, işletmelerde ticari fonksiyonun rolünü güçlendirmiştir. Ar-Ge fonksiyonu, işletmenin değişen koşullara uyum sağlama yeteneğini geliştirici yönde, ürün ve yöntemler bazında faaliyetlere yönlendirmiştir.

1980'li yıllar, işletme yönetimlerinin 1970'lerde baş gösteren ve giderek pekişen üç önemli faktörü artık veri olarak kabul etmeye başladıkları dönemdir (Düren, 2000: 11):

1. Enerji ve hammadde konusundaki kısıtlılık ve artan baskılar,
2. Para ve finans piyasalarındaki sürekli istikrarsızlıklar,
3. Yeni ekonomik dünya düzenine geçiş,

Bu çerçevede 1980’li yıllardaki gelişmeler, işletmeleri, insan kaynaklarını daha etkin kullanımına yönlendirmiş ve bu amaçla, Japon yöntemleri de örnek alınacak şekilde yönetimde katılımcı anlayışının yaygınlaştırılması çabaları yoğunluk kazanmıştır.

1980’lere hakim olan yönetimdeki katılımcı eğilimler, daha önceki on yıllarda ortaya çıkan stratejik yönetimle de yakından bağlantılıdır. Burada amaç çalışanların hedefleri ile örgütün hedefleri arasında bütünleşme sağlamaktır.

## **Strateji**

Strateji kelimesinin Türkçe karşılığı yoktur. Fransızca’dan Türkçe’ye geçmiştir ve 1970’li yıllardan itibaren sosyal bilimlerde kullanılmaya başlanmıştır (Bayülken 1999:7).

Strateji, kelime anlamı itibariyle, “sevketme, 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 belirtilmektedir (Tosun, 1974:220). Kelimenin kökeni konusunda itilaf olmasına rağmen, genel bir yaklaşımla, her iki tanımlamanın da benzer anlamlar taşıdığı söylenebilir. Bu da istikamet göstermeyle ilgilidir (Dinçer, 1998).

Strateji kavramı yüzyıllarca askeri bir kavram olarak kullanılmıştır. “Webster’s New, International Dictionary” göre strateji, bir savaşta sonuca gitmek için tarafların askeri gücünü şartlara uygun, elverişli olarak yerleştirilmesi bilim ve sanattır (Üzün, 2000:1).

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 ifade edilmektedir (Meydan Laurausso, 1981:566). 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, askeri ve idari konuları da kapsamaktadır.

Strateji kavramı için değişik tanımlar verilmiştir (Pamuk ve diğerleri, 1997:19):

“Oyunun yeni kurallarını araştırmak ve kazanmak için bir yol bulmak.”

“Katı rekabet ortamında amaçlarını gerçekleştirmeye çalışan bir işletmenin uygulayacağı hareket biçimi.”

“İşletmenin çeşitli fonksiyonları arasında meydana gelen karışıklıkları açıklığa kavuşturan ve genel amaçları belirleyen özellikleri düzenleyen seçimsel kararlar bütünü.”

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

Stratejik yönetim konusunda önemli bir yeri bulunan Ansoff, iki değişik strateji tanımı vermektedir. Saf strateji ve genel (karma) strateji. Ansoff'a göre saf strateji; “işletmenin bir hareketi veya belirli hareketler dizisi”dir. Genel veya karma strateji ise, işletmenin belirli bir durumda hangi tür saf stratejiyi seçeceğini gösteren istatistiki bir karar kuralıdır. Chandler stratejiyi, “İşletmede uzun dönemli amaç ve hedefleri belirleme ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için ihtiyaç duyulan kaynakları tahsis ederek uygun faaliyet programlarını hazırlama” olarak tanımlamaktadır. Benzer bir tanımı Anthony vermektedir; “işletme amaçları ve amaçlardaki değişiklikler, bunların gerçekleştirilmesinde kullanılacak kaynaklar, bu kaynakların özelliklerinin belirlenmesi, dağıtımı ve kullanılmasıyla ilgili politikalar konusunda karar verme”. Hofer ve Schendel ise stratejiyi, “işletmenin iç kaynakları ve kabiliyetleriyle dış çevrenin fırsat ve tehditleri arasında uyum sağlayacak faaliyetler” olarak ele almaktadır. Buna göre strateji; “işletme ile çevresi arasındaki ilişkileri analiz ederek işletmenin istikametinin ve amaçlarının belirlenmesi, bunları gerçekleştirecek faaliyetlerin tespiti ve örgütün yeniden düzenlenerek gerekli kaynakların tahsis edilmesi” şeklinde tanımlanabilir (Dinçer, 1998:7).

Stratejinin şu ana kadar yapılan en yaygın tanımlarından da anlaşılacağı gibi strateji amaçlara ulaşabilmek için alınan tedbirleri ve düzenlemeleri kapsamaktadır. Tüm örgütlerin varlığını sürdürmek ve etkinliğini artırmak için izleyeceği yol olarak da değerlendirilebilir. İlk olarak askeri alanda “savaşı kazanmak için uygulanacak taktikler ve planlar” anlamında kullanılan strateji, günümüzde örgütlenen rekabet ortamında üstünlük elde edebilmek için izledikleri yol olarak da değerlendirilebilir.

### **Stratejinin Benzer Kavramlarla İlişkisi**

Strateji, bazı kavramlarla sık sık karıştırılmaktadır. Bu kavramlardan bazıları yönetim literatüründe kullanılan politika, taktik, program, yöntem ve plandır. Bunlar aşağıda kısaca açıklanmıştır (Eren, 2000:13-17)

**Strateji ve Politika:** Strateji ve politika yönetim alanında birbiriyle çok karıştırılan iki kavramdır. Politika yol gösterme ve belirlenmiş amaçlara ulaşmak için izlenen yol veya genel plandır. Bu bakımdan uygulamalarla ilgili ilkeler dizisini ve kurallar toplamını meydana getirir. Strateji ilerde meydana gelebilecek bütün durumların önceden tahmin edilemediği kısmi belirsizlik koşullarında alınan karar türüdür. Halbuki politika yeter ölçüde tanımlanmış ve gerekli bilgilerle donatılmış belirlilik ortamında alınan ve devamlı kararlardan oluşmaktadır. Strateji bir işletmenin amaçlarının ve politik yönelmelerinin toplamını oluşturur. Politika ise saptanmış amaçlara ulaşma yolları olarak belirlenir. Şu halde strateji politikayı da içeren daha genel bir kavram oluşturmaktadır. Her ne kadar bu açıklamalar sonucunda kesin bir ayırmda birleşme olanağı bulunamamışsa da strateji, politikanın üzerinde daha ziyade tasarlama ve ileriye öngörme veya sezme ile ilgili bir kavramdır.

Politika ile strateji arasında en önemli fark olarak; politikaların karar vermede bir düşünme rehberi olduğu, stratejinin ise bu rehber doğrultusunda amaçların oluşturulması ve kaynak kullanma kararlarının verilmesini sağladığı söylenebilir. Kısacası politikalar, işletmenin uymayı arzu ettiği prensipleri belirtirken; strateji, amaçları ve arzu edilen bu prensipleri yerine getirmede kullanılacak araçları sunar (Dinçer, 1998:16).



**Strateji ve Taktik:** Taktik, usul ve teknik bakımdan stratejiden daha ayrıntılıdır. Stratejinin amaçlara ulaşmak için eldeki güçlerin veya kaynakların dağıtım planı olduğunu biliyoruz. Taktik, bu yerleştirilen güçlerin veya kaynakların dağıtım planı olduğunu biliyoruz. 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 devamıdır.

**Strateji ve Program:** 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. Bir olayın en ince ayrıntılarını yer, zamanı 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 değerlendirilmesi 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 ayrılırlar.

**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 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 yöntemidir.

**Strateji ve Plan:** Birbirine iki kavramdan biride 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 ilgilidir. Bu yönü onu stratejiye iyice yaklaştırır. Plan ayrıca rakamlandırılmış amaçların tespiti ve amaçlara ulaştırılacak “amaç fonksiyonun”maksimizasyonu ile ilgilidir. Planda da stratejide olduğu gibi bir risk ve belirsizlik derecesi mevcut bulunmaktadır.

### **Stratejik Yönetim**

Stratejik yönetim kavramı, işletme ve yönetim alanında 20. yüzyılın ikinci yarısında kullanılmaya başlanmıştır. O dönemlerde anlam olarak konu üzerinde henüz bir fikir birliğine varılmamış olsa da, strateji işletmenin çevresi ile arasındaki ilişkileri düzenleyen ve rakiplerine üstünlük sağlayabilmek amacıyla kaynaklarını harekete geçiren bir anlam taşımaktadır. 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 söylemiştir (Drucker, 1999).

Bir örgütün stratejisinin tanımı, yönetim fonksiyonlarından sadece bir tanesidir. Stratejik yönetim kararları aslında yönetim fonksiyonlarının tümünün önündedir. Stratejik yönetim ve stratejik yönetim süreci, örgütün ne yapması gerektiği ve nereye gitmesi gerektiği üzerinde kararlara ulaşmayla ilgilidir (Howe, 1993:27).

Stratejik yönetim geleceğin bir planının yapılması değildir. Nitekim işletmenin çevresi devamlı değiştiğine göre planlar bir defa yapılarak bunlar değişmez kalıplar haline getirilmez (Hatiboğlu, 1986:44).

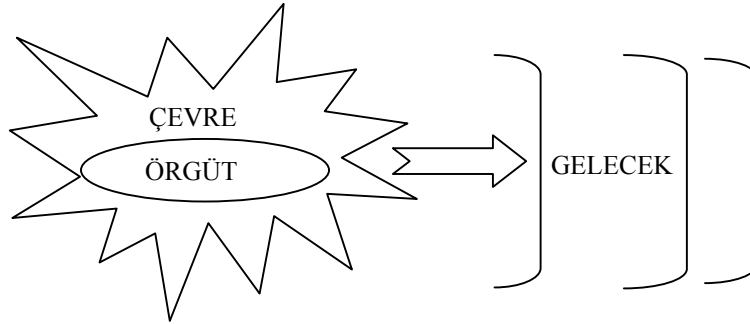
Bir örgütün bütün yönetim kademelerinde, fonksiyonel bölümlerinde, faaliyet gösterdiği bütün iş alanlarında; yönetim becerilerinin, örgütsel sorumlulukların, değerlerin, stratejik ve uygulamaya dönük karar mekanizmalarını birbirine bağlayan idari

sistemlerin, hep birlikte geliştirilmesi ancak stratejik yönetimle mümkündür. Stratejik yönetimde, stratejik bakış ve davranış bütün organizasyona nüfus eder (Gümüş, 1995:315).

Stratejik yönetimde geleceği karşılamak yerine onu öngörülen şekilde biçimlendirmek, kendi geleceğine sahip olmak bütün organizasyonun hedefi olur. Günümüzde her tür ve büyüklükteki firmaların başarılı olabilmeleri, stratejik olarak yönetilebilmelerine bağlıdır.

Örgüt yönetiminin temel fonksiyonları (planlama, örgütlenme, koordinasyon, yürütme, kontrol), stratejik yönetimde de değişmemekte ancak bu fonksiyon ve yaklaşımlar dış çevre üzerinde odaklaşmaktadır (Üzün, 2000:39). Hiçbir örgüt tek başına değildir. Her örgüt kendisini çevreleyen koşullar içinde yaşar ve bu koşullardan etkilenir. Değişen teknoloji çevresinde kendisini yeniden yaratır. Çevre örgütler üzerinde belirleyici etki yapar ve örgütlerin nasıl şekilleneceklerini belirler.

Stratejik yönetim düşüncesinin temel felsefesi herhangi bir zaman ve çevre içinde örgütlerin varlıklarını sürdürebilmelerini sağlayacak planların geliştirilmesi ve yönlerinin belirlenmesi görüşlerine dayanır (Pamuk ve diğerleri, 1997:15-18).



Şekil 1: Stratejik Yönetim Süreci İçinde Örgütün Yönü

Stratejik yönetim düşüncesinin evrimi incelendiğinde bir davranış ve bir tutum, bir yaklaşım olarak çok eski dönemlere kadar uzandığını söylemek mümkündür.

Stratejik yönetim düşüncesinin bilimleşebilmesi için öncelikle yönetim düşüncesinin neden ve sonuç ilişkisi üzerinde durulmuştur. Bu oluşum endüstri devrimi sonrasında yani yaklaşık olarak 1880'li yılları kapsamaktadır. Stratejik düşüncenin geçirdiği bilimsel evreleri aşağıda verilen çizelgede gösterebiliriz (Pamuk ve diğerleri, 1997:15-16).

Çizelge 1: *Stratejik Düşüncenin Geçirdiği Bilimsel Evreler*

	Bilimsel Olmayan Yönetim Dönemi
1880	Bilimsel Yönetim Döneminin başlangıcı
1950	Planlama
1960	Uzun Vadeli Planlama
1965	Toplu Planlama
1970	Stratejik Planlama
1980	Stratejik Yönetim
1985	Stratejik Senaryolar
1990	Stratejik Görüş

Stratejik yönetim, stratejik düşünmenin ve bu düşüncenin ardındaki felsefenin yaşama geçirildiği sistematik yaklaşımın adıdır. Bu yaklaşım belli aşamaları içeren bir süreçtir (Pamuk, ve diğerleri, 1997:25).

1950'li yıllar geleceğin tahmin edilebilmesi için *önceden düşünme sürecinin* oluşturulduğu yıllardır. Bu girişimleri planlama olarak adlandırabiliriz. Bu planlar iş planları niteliğindedir. 1960'lı yıllara geldiğinde daha uzak noktalan görme, algılama ve değerlendirme ihtiyaçları ortaya çıkmıştır. Bu nedenle *uzun vadeli planlama* yaklaşım teknikleri gelişmiştir.

1965'li yıllarda ise planlama, işletmenin bölümlerine yönelik değil, bir bütün olarak . planlamasını gerektirmiştir. Kısmi planlamadan, toplu planlamaya geçilmiştir. Böylelikle planlamadaki yetersizlikler ortadan kalkmıştır.1970'li yıllarda geleceği tahmin etme, hedeflere ulaşmadaki zorluklar bu yıllarda yeterli olmadığını göstermiştir. Bu durumda *ulaşılacak hedefler* belirleme yerine izlenecek yön çizmenin daha önemli olduğu benimsenmiştir ve *stratejik planlama* dönemi başlamıştır. Bu dönem 1980'lere kadar sürer.

Stratejilerin sonuçlarının çevresel değişimler çerçevesinde değerlendirilmesi ve bu değerlendirmelerden alınan geribildirimlerle örgütün kendisini yeniden biçimlendirmesi, gereği onaya çıkmıştır. Bunun sonucunda *Stratejik Yönetim süreci* kurulur.

1985’li yıllarda stratejik yönetimden stratejik senaryolar yaklaşımına geçilir. Ancak bu dönem uzun sürmez. Stratejik planlama, gelecekte amaçların gerçekleşmesi için nelerin yapılabileceğini belirlemektedir. Stratejik yönetim belirlenen çevresel değişimler karşısında uygulamaya geçişi kolaylaştırmaktadır. *Stratejik senaryo* yaklaşımı ise gelecekteki farklı durumlarda nasıl davranılacağını göstermektedir.

Hızla değişen koşullar içinde hızla değişip kendini yeniden üretebilecek bir değerler bütünü, bir kültür, bir ortak görüş, 1990’lı yılların stratejik anlayışını belirler.

Stratejik yönetim düşüncesinin evrimini bir bütün olarak değerlendirirsek, dönemler arası geçişi ve farklılıkları aşağıdaki şekilde gösterebiliriz.

*Çizelge 2: Stratejik Yönetim Düşünce Evriminin Dönemler Arası Geçişi ve Farklılıkları*

Planlama	Görünür gelecek, parçacı yaklaşım, ulaşılacak nokta, kapalı örgüt
Uzun Vadeli Planlama	Uzun gelecek, zaman ufku
Toplu Planlama	Sistem görüşü, bütüncül yaklaşım iç etkileşim
Stratejik Planlama	Yön belirleme, yol çizme
Stratejik Yönetim	Açık Örgüt, çevre ile etkileşim, geribildirim
Stratejik Senaryolar	Alternatif yönler, alternatif yollar, senaryolar
Stratejik Görüş	Öngörülmeven gelecek, bilinmeyen çevre, stratejik değerler, kültür

### **Stratejik Yönetimin Özellikleri**

Stratejik yönetimin, her şeyden önce, genel yönetimin sahip olduğu özellikleri de kapsadığı belirtilmelidir. Ancak bu özelliklerden farklı olarak stratejik yönetimin kendine has bir takım özelliklerinden de bahsetmek mümkündür. Stratejik yönetimi diğer yönetimlerden ayırt etmeye yarayan özellikler şunlardır (Dinçer, 1998:18; Üzün, 2000:3):

1. Stratejik yönetim, örgütteki en üst yönetimin bir fonksiyonu olarak değerlendirilmelidir. Zira stratejik yönetim tümüyle işletmenin geleceğine yöneliktir.
2. İşletmenin vizyonuna yöneliktir; geleceğe yönelik uzun vadeli amaçları geliştirir, sonuca varmak için nelerin yapılması gerektiğini düşünür.
3. Stratejik yönetim, işletmeyi bir bütün olarak algılar; bütünü oluşturan diğer parçalar da ilgi alanı içindedir. Alınan stratejik kararların etkilerine yönelik bütün-parça ilişkisini göz önünde bulundurur.
4. Stratejik yönetim için işletme açık bir sistemdir. Bu nedenle çevre oldukça yakından takip edilen bir faktördür.
5. Stratejik yönetim, dış çevresine karşı toplumun çıkarlarını göz önüne alan bir sosyal sorumluluk taşır.
6. Stratejik yönetim, işletmenin temel amaçlarının gerçekleştirilmesine yönelik kaynak dağıtımını en etkili bir şekilde yapar.
7. Strateji yönetimin belirlediği amaçlar, alınan kararlar, faaliyetleri içinde en alt birimlere kadar herkesin ortak hareket noktasını oluşturur.

### **Stratejik Yönetimin Yararları**

Stratejik yönetim anlayışı, belirsiz, değişken ve oldukça riskli bir çevrede işletmeye belirli bir yön kazandırır. Bununla birlikte stratejik yönetim, niteliksel ve niceliksel bilginin düzenlenip, belirsiz şartlar altında etkili karar verebilme yaklaşımı olduğuna göre bu kararlar, inisiyatif kararlarla karşılaştırıldığında yöneticiye yaratıcı ve sezgisel düşünce yollarını açmaktadır. Sezginin bazen göz önüne alınması gereken özel, soyut faktörleri de açığa çıkartabileceği bir gerçektir (Pamuk ve diğerleri, 1997:25). Stratejik yönetim, çevreyi değerlendirme ve geleceği tahmin etme imkanı verir. Bu nedenle işletme nasıl davranacağı ve ne gibi tedbirler alacağı konusunda hazırlık yapma fırsatı bulur. Fırsat ve tehditleri izleme imkanı yakalar. Stratejik yönetim, koordinasyon sağlamada ortak bir hedef oluşturarak, işletmenin alt bölümlerinin birbirlerinden ayrılarak, farklı amaçlara yönelmesine engel olur. Stratejinin olmaması halinde

bölümler gittikçe farklılaşacak ve her biri ortak amacı değil, kendi amacını gerçekleştirme eğilimini gösterecektir (Üzün, 2000:10).

Jauch ve Glueck (1989), stratejik yönetimin yararlarını şöyle özetlemektedir (s. 18):

- Stratejik yönetim değişen durumları önceden sezme için örgütlere izin verir.
- Stratejik yönetim, açık amaçlar ve yönelimler sağlar.
- Stratejik yönetimde araştırma, sürecin yöneticilere yardım edebilmesi için ilerleme sağlar.
- Stratejik yönetimi yerine getiren işler daha etkilidir.
- Stratejik yönetim, iş kararlarını sisteme etmede bir yoldur.
- Stratejik yönetim, bir şirketin temel problemlerini araştırmada yöneticilere yardım eder.
- Stratejik yönetim, şirketin iletişimine, bireysel projelerin koordinasyonuna, kaynakların tahsisine ve bütçe gibi kısa süreli planlamanın gelişmesine yardım eder.

### **Stratejik Yönetimin Temel Öğeleri**

Üzün, stratejik yönetimin temel öğelerini; tepe yöneticileri, örgütün misyonu ve amaçları, dış çevre faktörleri ve kaynaklar olarak belirlemiştir (Üzün, 2000:11):

*1. Tepe Yöneticileri:* Stratejik yönetimin en temel ögesi tepe yöneticileridir. Çağımızda yöneticiler de değişim rüzgarlarından soyutlanamamaktadır. İyi bir yönetici her şeyden önce kendini yönetebilen biri olmak zorundadır. Verimlilik ve zamanlama problemlerini çözmüş ve toplam kalite anlayışını kendi hayatına uygulayabilmiş biri olması gereklidir.

Tepe yöneticiler ilk olarak, dikkatini işletmenin ana yön motifleri, amaç bir, stratejiler ve ana problemler üzerinde toplayarak, öncelikleri belirlemeli ve daha sonra fonksiyonel faaliyetleri bir bütün olarak birleştirerek dengeli faaliyet programlarına dönüştürmelidir. Bu açıdan tepe yöneticisi, bilgi toplama, analiz etme ve karar verme rolü nedeniyle, iyi bir stratejist, mimar ve koordinatör olarak, sezgisel ve katıcı yönüyle küresel bir yönetici olmalıdır.

2. *Örgütün Misyonu ve Amaçları*: Stratejik yönetimin önemli öğelerinden birisi de örgütün misyonu ve amaçlarıdır. Bir organizasyon misyonu, kendisini diğer aynı tip şirketlerden ayıran eğilimidir. İşletmenin veya işin kendisini tanımlayabilmek için “Ne tür bir işletmeyiz? Sorusuna cevabını vermek gerekmektedir. İşletmeler toplum değerlerine uygun bazı fonksiyonları yerine getirerek kendilerini yasallaştırmaya çalışırlar. Bu yasal olma çabası her işletmeye bir misyon yükler. Bu nedenle işletmeler kendi misyonlarını toplumda açık bir şekilde tanımlamak durumundadırlar. Ayrıca işletme bu işi niçin yaptığının da cevabını vermelidir. Bu da gerçekleştirilecek amaçları içerir. İşletme ne olmak istiyor ve niçin bu amaçlara ulaşmak istiyor belirlenmelidir. Misyon ve amaçların tanımlanması, stratejik yönetim sürecinde; analiz, yön belirleme, strateji seçme, uygulama ve değerlendirmede temel oluşturacaktır.

3. *Dış Çevre Faktörleri*: Stratejik yönetimin diğer bir ögesi de dış çevre faktörleridir. Dış çevre faktörlerindeki değişme ve gelişmeler stratejik yönetimin karar ve uygulamalarında en belirgin öğelerden bir tanesidir. Çevre, sürekli değişen bir unsurdur. Stratejik yönetimin doğası olarak, bu değişim uzun vadelerde daha belirsiz ve karmaşık bir yapı arz eder. Fırsatlar ve tehditlerin değişkenliği yönetimin karar vermesinde daima baz teşkil ederler.

4. *Kaynaklar*: Stratejik yönetimin diğer önemli ögesi ise işletmenin sahip olduğu kaynaklardır. Burada esas olan, bu kaynakların ürün-pazar bileşimlerinde rasyonel olarak kullanımıdır.

### **Stratejik Yönetim Süreci ve Aşamaları**

Stratejik yönetim süreci, üst kademelerden başlayarak alt kademelere doğru hareket eder. Kurumun stratejik yönünü kararlaştırmak üst kademe yönetiminin sorumluluğunda olmasına rağmen, iç ve dış çevre hakkında bilgiler, daha çok bölüm yöneticilerinden ve diğer yönetici gruplarından elde edilir (Dinçer, 1998).

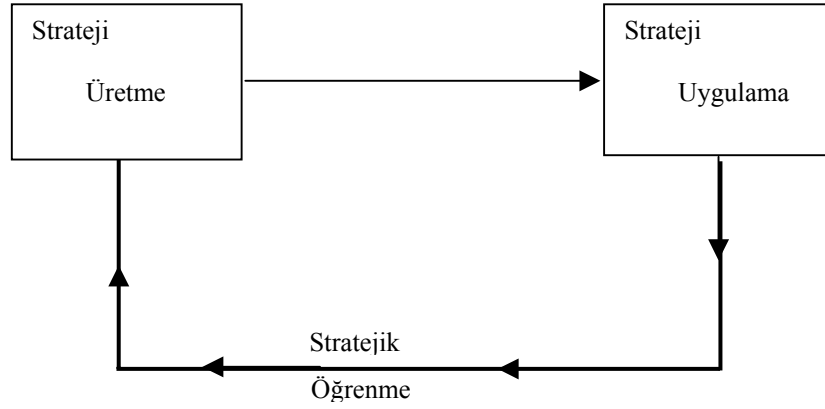
Eren'e (2000) göre stratejik yönetim; “stratejilerin planlanması için gerekli araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim çabalarını, planlanan bu stratejilerin uygulanabilmesi için örgüt içi her türlü yapısal ve motivasyonel tedbirlerin alınarak yürürlüğe



konulmasını, daha sonra da kontrol edilmesini kapsayan ve işletmenin üst düzey kadrolarının faaliyetlerini ilgilendiren süreçler toplamıdır.”

Stratejik yönetim, stratejik düşünmenin yaşama geçirildiği sistematik bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım belli aşamaları içeren bir süreçtir (Pamuk ve diğerleri, 1997:25): (1) Strateji üretme, (2) Strateji uygulama ve (3) Stratejik öğrenme.

Strateji üretme aşaması bir “stratejik düşünme” sürecidir. Bu süreç sonucunda stratejiler oluşturulur. Strateji uygulama aşaması üretilen stratejilerin ve stratejik bilgilerin yaşama geçirildiği adımdır. Uygulama sırasında üretilen bilgilerin ve kazanılan deneyimlerin yeni stratejilerin oluşturulmasına yardımcı olması durumunu stratejik öğrenme adımı olarak değerlendirebiliriz (Pamuk ve diğerleri, 1997:26).



Şekil-2: Stratejik Yönetim Süreci

#### 1. Strateji Üretme

- a. Vizyon oluşturma
- b. Misyon oluşturma
- c. Uzak çevre analizi
- d. Yakın çevre analizi
- e. Swot analizi

- f. Strateji geliştirme projelerinin üretilmesi
  - g. Strateji alternatiflerinin belirlenmesi
  - h. Strateji alternatiflerinin karşılaştırılması
  - i. Strateji seçimi
2. Strateji Uygulama
- a. Belgeleme
  - b. Donanım hazırlama
  - c. Eğitim, yetiştirme
  - d. Tanıtım
3. Stratejik Öğrenme
- a. Strateji izleme
  - b. Strateji değerlendirme
  - c. Stratejik neden analizi
  - d. Strateji geliştirme projeleri üretme
  - e. Strateji geliştirme projeleri uygulama
  - f. Stratejik iyileşmeyi kurumsallaştırma

Hatiboğlu ise stratejik yönetim süreci aşamalarını aşağıdaki gibi belirlemiştir (1986:45):

1. *Çevrenin analizi*: Çevre analizinin amacı, işletmelerin temel amaç ve misyonlarının belirlenmesi ve bunlara ulaşmak için neler yapılabileceğinin araştırılmasına başlangıçtır.
2. *Amaçların belirlenmesi*: İşletmelerin işi yapmaya başlamadan önce hangi işi yapacakları ve hangi yönde gideceklerinin saptanması ancak bazı amaçların belirlenmesiyle mümkün olacaktır. Ancak bu taktirde, halen var olan ve ileride beklenen çevreye uymak mümkün olacaktır.
3. *Stratejik seçeneklerin analizi*: Çevre ve amaçlar belirlendikten sonraki aşama ne gibi strateji seçeneklerinin var olduğunun araştırılmasıdır. Belirlenen amaçlara ulaşılacak

genel yollara, araçlara, haritaya strateji denildiğini biliyoruz. Var olabilen her çeşit stratejinin teker teker araştırılması bu aşamada yapılacaktır.

4. *Stratejik seçenekler arasında seçim yapılması:* Stratejik olanakların ne olduğu bir kere belirlenince, bunlar arasından bazıları seçilecektir. Seçimin yapılması çeşitli şartların ve olanakların beraberce düşünülmesi sonucunda belirlenebilir.

5. *Stratejilerin uygulanması:* Beşinci aşama, seçilen stratejilerin uygulanması ve fiilen gerçekleştirilmesidir. İşletmenin bir çok beşeri sorunları olacağı açıktır. Nitekim organizasyon, insanlardan oluşur. Bunları eğitip organizasyondaki yerine koymak, işleri benimsetip istekle çalıştırmak stratejilerin uygulanmasının en önemli yönüdür.

6. *Kontrol ve değerlendirme:* Stratejiler uygulandıktan sonra uygulanma sonuçlarına bakıp bunların değerlendirilmesi gerekmektedir. Uygulanan stratejilerle istenen sonuçlar alınabilmiş midir? Alınmamış ise bunların nedenleri araştırılacaktır. Bu amaçla yapılan işlerin neler olduğu ve beklenenden farklılığı konusunda haberleşme ve raporlama sistemleri belirlenecektir.

### **Stratejik Yönetim Yaklaşımları**

Bir işletme stratejisi, cevabını herkesin kolaylıkla verebileceği bir problemten çözümü oldukça karmaşık olan problemlere kadar, geniş bir alanda yer alır. Bu iki nokta arasında bir çok farklı stratejiler geliştirilebilir(Eren, 2000).

Bu stratejilerin geliştirilmesinde yöneticilerin sezgilerinden ve deneme-yanılmaya dayalı yönetim yaklaşımından problemin ihtiva ettiği değişkenlerin özenli ve sistematik analizine kadar birçok 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 belirtilmelidir.

Stratejilerin geliştirilmesinde kullanılabilecek yaklaşımlardan bazıları şunlardır (Dinçer, 1998:42):

**1. Bütünleşmiş Planlama Yaklaşımı:** Stratejik problemlerin sistematik analizine dayanır ve problemlerin çözümünde bilimsel yöntemler kullanılır. Bütünleşmiş planlama yaklaşımında herşeyden önce şirketin stratejik planları hazırlanır. Örgüt misyonu, uzun vadeli politikalar, amaçlar ve stratejiler tanımlanır. Bunlara bağlı olarak şirketin daha alt kademelerine ait orta vadeli politika ve amaçlar tespit edilir. Daha sonra program hedefleri taktik kararlar ve yöntemler şekline dönüştürülerek uygulamaya konulur.

**2. Uyumlaştırıcı Araştırma Yaklaşımı:** Buna göre ilk olarak, geniş bir bakış açısıyla ilkeler oluşturulur. Yaklaşım mümkün olduğu kadar problem için en uygun çözüme yönelir. Problemin çözümünde atılan her adım, önceki adıma göre düzenlenir ve böylece uygun çözüme 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.

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

**4. Stratejik Faktörleri Belirleme Yaklaşımı:** Bu, örgütü başarılı kılacak stratejik faktörleri belirleme yaklaşımıdır. Buna göre örgütte, bölüm veya birimlerde kritik unsurlar belirlenir ve örgütün başarı veya başarısızlığını etkileyecek güçlü v zayıf yönleri ortaya çıkarılır. Böylece çabalar, güçlü olunan yönlerde faaliyetlere ağırlık verilecek şekilde sarfedilir veya zayıf olan yönlerde problemin çıkmaması için uğraşılır.

**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.

**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.

## Sonuç

Günümüz dünyasında çoğu ülkelerde kamu yönetimleri ürettikleri mal ve hizmetlerde kaliteyi, verimliliği, etkinliği ve hakkaniyeti en öndeki hedefler olarak görmektedirler. Bunu başarmak için de yeni anlayışlar geliştirilip benimsenmektedir. Özellikle özel sektörde geliştirilen yöntemler kamu kesimindeki örgütler tarafından adapte edilmeye çalışılmaktadır. Bunlardan en önemlisi belki de stratejik yönetim anlayışıdır. Stratejik yönetim anlayışı ile kamu örgütlerinde uzun dönemli stratejiler geliştirilerek vizyon oluşturulması amaçlanmaktadır. Böylece stratejik planların en iyi şekilde nasıl uygulanacağı ve hedefleri başarmak için yapılması gerekenler stratejik yönetimin konusu olmuştur.

Örgütler, stratejilerini belirlemekle değişim doğrultusunda bir yön belirlemiş olacaklar ve bu yön doğrultusunda yeni hedeflerini belirleyeceklerdir. Bu bağlamda ele alındığında stratejisi olmayan örgütler veya stratejisini belirlemeyen örgütler gelecek için kendilerinden emin olamayacaklardır. Çünkü örgütün geleceği önceden planlanmamış ve belirsizlik içinde kalmıştır. Bu durumda da başarısızlık doğal bir sonuç olacaktır. Stratejinin bulunmadığı örgütlerde kaynaklar etkin ve verimli kullanılamazlar. Çünkü mali ve beşeri güçleri veya kaynakları ekonomik bir kullanacak derinliğine bir stratejik analiz yapılmamaktadır.

Stratejik yönetim, hem çevrede hem de örgüt içinde değişimi yaratma, adapte olma ve sezme içerir Örgütün yarışmacı geleceğini yaratma ve oluşturma kadar geleceğin anlaşılmasına da yardım eder (Fahey ve Randall, 1994:5). Stratejik yönetimin amacı, işletmelerin giderek daha değişken özellik kazanan çevresel koşullara uyumunun sağlanmasıdır. Stratejik yönetimle hedeflenen, işletmeleri çevresel değişkenlerle birlikte düşünmek ve yönetsel kararları olası çevresel değişimleri göz önüne alarak vermektir. Stratejik yönetimde önemli olan, geçmişteki başarıları tekrar etmek değil, beklenilmeyen durumların üstesinden gelmek ve çevre problemlerini halletmektir.

### Kaynaklar

- Bayülken, N. (1999). *Üniversitelerde Kalitenin Stratejik Yönetimi ve Konu ile İlgili Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Can, H. (2001). *Yönetim Bilimli ve Tarihçesi, Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Dinçer, Ö. (1998). *Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası*. İstanbul: Timaş Matbaası
- Düren, Z. (2000). *2000'li Yıllarda Yönetim*. İstanbul.: Alfa Yayınları
- Drucker, P. (1999). *21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları*. (Çev: İ.Bahçivangil) İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- Erdoğan, İ. (2000). *Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği*. İstanbul: Sistem Yayıncılık
- Eren, E. (2000). *İşletmelerde Stratejik Planlama*. İstanbul. : Beta Basım Yayıncılık
- Fahey, L. ve Randall, R. (1994). *The Portable Mba in Strategy*. Newyork: J. Wiley Inc
- Gümüş, M. (1995). *Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar*. İstanbul: Alfa Yayınları
- Hatiboğlu, Z. (1986). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: İrfan Yayıncılık
- Howe, S. (1993). *Corporate Strategy*. Hongkong: The Mcmillan Press
- Jauch, L. ve Glueck, W. (1989). *Strategic Management and Business Policy*. New York: McGraw Com.
- Karaman, T. (2000). Yönetim Stratejilerindeki Gelişmeler. *Türk İdare Dergisi*, 426.
- Meydan Laurausso. (1981).

- Nut, P. C. ve R. W. Backoff. (1992). *Strategic Management of Public and Third Sector Organisations: A Handbook for Leaders*. Jossey-Bass, San Fransisco. Pamuk, G., Erkut, H. ve Ülegin, F. (1997). *Stratejik Yönetim Ve Senaryo Tekniği*. İstanbul: İrfan Yayıncılık
- Rachman D., Mescon M., Bovee C. L., Thill J. V. (1993). *Business Today*. New York: McGraw-Hill Inc.
- Soylu, Ö. (2001). Stratejik Yönetim Ve Balanced Scorecard, *Human Resources*, 4, 36.
- Stockport, G. J. (2000). Developing Skills in Strategic Transformation. *European Journal of Innovation Management*, 3 (1), 45-52.
- Tortop N., İsbir E., G. Aykaç B. Tosun, Kemal. (1993). *İşletme Yönetimi*. (1. Cilt) İstanbul: Fakülteler Matbaası
- Üzün, C. (2000). *Stratejik Yönetim Ve Halkla İlişkiler*. İzmir: Eylül Yayınları

## Ek

### Stratejik Yönetim Aracı Olarak Balanced Scorecard<sup>1</sup>

Bilgi çağına geçişle birlikte örgütlerin yönetim ve ölçümleme modelleri de değişmektedir. Bu çağda; müşteri ilişkileri, çalışanlara yönelik tutum ve davranışlar, tedarikçilerle ilişkiler gibi kavramlar, performansı belirleyen kilit noktalar haline gelmiştir.

Balanced Scorecard, bir şirketin tüm seviyelerinde çalışmakta olan elemanlar için finansal ve finansal olmayan ölçülerin bilgi sisteminin bir parçası olması gerektiğini vurgulayan bir sistemdir. Balanced Scorecard; şirketlerin geçmişte kaydettikleri mali ölçütlerin, gelecekteki performanslarını sağlayacak etkenlere ait ölçülerle bütünleştirilmesini sağlar. Scorecard'ın hedefleri ve ölçüleri, şirketin uzun dönemli varmak istediği yere göre oluşturduğu vizyon ve stratejisi göz önüne alınarak oluşturulur. Scorecard'da yer alan hedef ve ölçülerle, şirketin performansı dört farklı açıdan değerlendirilir: finansman, müşteriler, iç işleyiş yöntemi, öğrenme ve büyüme.

Çizelge 3. Scorecard Örgütsel Performans Ölçüleri

Boyut	Genel Ölçüler
Finansal	Yatırımın karlılığı ve ekonomik katma değer
Müşteri	Tatmin, sadakat, Pazar ve müşteri payı
İç işleyiş yönetimi	Kalite, tepki süresi, maliyet ve yeni ürün
Öğrenme ve büyüme	Personelin tatmini ve mevcut bilgi sistemlerinin ulaşılabilirliği

Balanced Scorecard, örgütün vizyon ve stratejilerine göre yukarıda sözü edilen dört ana açıya göre, amaçların, ölçülerin, hedefleri ve girişimlerin ne olduğunu ortaya çıkarır. Yöneticiler, Balanced Scorecard kullanarak her bir bölümün mevcut ve potansiyel müşteriler için ne şekilde değerler yaratmakta olduğunu ölçümleyebilir; şirket içi kaynakları artırmak, gelecekteki performansı olumlu bir şekilde etkilemek için, sisteme ve yöntemlere yapılması gereken yatırımları belirleyebilirler.

#### **Balance Scorecard ve Performans Göstergeleri**

Performans göstergeleri tek başlarına operasyonlardaki gelişmelerin mevcut ve yeni müşterilerle daha büyük hacimde iş yapılmasını sağlayıp sağlayamadığı veya finansla performansta bir artış olup olmadığı gibi hususları açıklamak için yeterli değildir. Balanced Scorecard iyi hazırlandığı takdirde elde edilen sonuçlara ait ölçülerle performans göstergelerinin de bir karışımını kapsar. Performans göstergeleri içermeyen sonuç ölçüleri. Bu sonuçlara nasıl ulaşılacağını açıklayamaz. Başka bir deyişle iyi bir Balanced Scorecard, şirketin stratejisindeki sonuçlar (yardımcı göstergeler) ve performans göstergelerinin (temel göstergeler) uygun oranda bir karışımını kapsamalıdır.

#### **Balanced Scorecard'da Nasıl Ölçüler Olmalıdır?**

- Dört farklı boyutta gruplanmış 15-25 adet finansal ve finansal olmayan ölçü yer almalıdır.



- Balanced Scorecard, bir işletme biriminin stratejisinin hikayesini anlatmalıdır. Bu hikayeyi anlatan, bir dizi neden-sonuç ilişkisi aracılığı ile birbirine bağlanmış sonuç ve performans göstergeleri ölçüleridir.
- Ölçüler, stratejinin en son hedeflerini işaret eder ve kısa dönemde gerçekleştirilmiş çalışmaların istenilene uygun sonuç verip vermediğini gösterir.
- Performans göstergeleri sonuç ölçüler ile bağlantılı olmalıdır.
- En iyi Balanced Scorecard; kapsadığı amaç, ölçüler ve bunların aralarındaki bağlantılara bakıldığı zaman şirketin stratejisinin anlaşılmasını sağlar.