

STRATEJİK YÖNETİM MODELİ

Yrd. Doç. Dr. Fermani MAVİŞ

Günümüzde işletmeler varlıklarını hızla değişen bir çevrede sürdürmektedirler. Çevredeki bu hızlı değişim işletmeleri de etkilemekte onların da sürekli olarak değişmesini zorunlu kılmaktadır.

İşletmelerin çevredeki beklenmedik olaylardan olumsuz yönde etkilenmemesi, devamlı olarak yaşayabilmesi, çevredeki değişikliklerden yararlanması ve çevreyle uyum sağlaması stratejik yönetimin en temel amacıdır.

A. STRATEJİ KAVRAMI

Strateji kelimesi, Yunanca'da «generallik sanatı» anlamına gelen «strategos» sözcüğünden gelmektedir (1). Bir askerlik terimi olan strateji «askeri hareketlerin planlanması ve yönlendirilmesi sanatıdır» (2). Askeri anlamda bir başka tanım ise, «strateji, bir

-
- (1) Jay R. GALBRAITH ve Daniel A. NATHANSON, *Strategy Implementation: The Role of Structure and Process* (St. Paul, Minnesota: West Publishing Co., 1978), s. 3.
 - (2) J. Thomas CANNON, «Strategy's Role in Business» içinde H. KOONTZ ve C. O'DONNELL, *Management: A Book of Readings* (New York: McGraw-Hill Book Co., 1976), s. 183.

savaşta orduların girişecekleri hareketlerin ve faaliyetlerin tasarlanması ve yönetilmesi sanatıdır» (3).

Son yıllarda, özellikle 1970'lerden sonra «strateji» kavramı çok sık kullanılmaya ve özellikle yönetim literatüründe oldukça önemli bir yere sahip olmaya başlamıştır. Strateji kavramı, düşünce, karar verme ve uzun dönemli amaçlar anlamındadır. Yönetim açısından bir tanım vermek gerekirse, «strateji, işletme ile çevre arasında uyum kurabilecek amaçlı veya amaçsız faaliyetlerdir» (4). Diğer bir tanım, «strateji, hedefler ve ana politikalar dizisidir» (5). Bir başka tanım ise, Chandler'in taptığı tanımdır. Chandler'e göre strateji, «bir işletmenin uzun dönemli temel amaçların ve hedeflerin belirlenmesi ve bu amaçlara ulaşabilmek için gerekli kaynakların tahsis edilerek onların kullanımında kabul edilen yollardır» (6).

Andrew ve Ansoff kendi strateji kavramlarını ve strateji belirleme süreç modellerini açıkladıklarından bu yana geçen süreçte içinde birçok yazarda bu konu üzerinde çalışmıştır. Bu yazarların görüşleri TABLO-1 de özetlenmiştir.

TABLO-1 dende anlaşılacağı gibi hâlâ büyük bir anlaşmazlık söz konusudur. Bu anlaşmazlığın en önemli nedeni, stratejinin dar veya geniş olarak tanımlanmasından ileri gelmektedir (7).

B. STRATEJİ OLUŞTURMA KAVRAMI

Strateji kavramını tanımladıktan sonra, «strateji oluşturma» kavramı üzerinde kısaca durmakta fayda vardır. Strateji, örgüt ile çevreyi aynı düzeye getirmek için yapılan faaliyetleri kapsarken; strateji oluşturma, bu faaliyetleri geliştirmek veya belirlemektir.

-
- (3) C.T. HARDWICK ve B.F. LANDUYT, *Administrative Strategy and Decision Making* (Cincinnati: South-Western Publishing Co., 1963), s. 3.
 - (4) Markus SWANINGER, «Strategic Business Management in Tourism» *Tourism Management*, C. 7, S. 2 (Haziran 1986), s. 74.
 - (5) Daniel J. McCARTHY, Robert J. MINICHELLO ve Joseph R. CURRAN, *Business Policy and Strategy* (Homewood, Ill. : Richard D. Irwin, Inc., 1975), s. 48.
 - (6) Eli SEGEV, «Strategy, Strategy-Making and Performance in a Business Game» *Strategic Management Journal*, C. 8, S. 6 (Kasım-Aralık 1987), s. 565.
 - (7) Charles W. HOFER ve Dan SCHENDEL, *Strategy Formulation: Analytical Concepts* (St. Paul, Minnesota: West Publishing Co., 1978), s. 17.

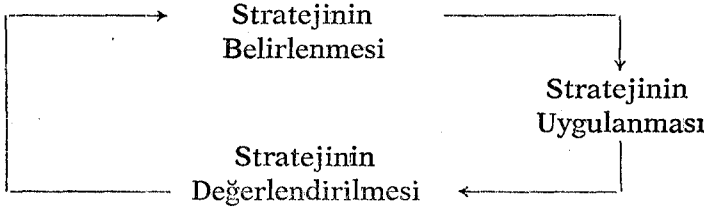
	CHANDLER	ANDREWS	ANSOFF	CANNON	KATZ	ACKOFF	Mc NICHOLDS	NEWMAN ve LOGAN	UYETERHOEVEN ve diğerleri	PAINÉ ve NAUMES	GLUECK	STEINER ve MINER	HOFER ve SCHENDEL
Stratejinin Tanımı/Kavramı	Geniş	Geniş	Dar	Dar	Geniş	Tanımlamamış	Dar	Geniş	Hem dar hem de Geniş	Dar	Dar	Geniş	Dar
Geniş anlamda Strateji kavramının Adı	Strateji	Strateji			Şirket Stratejisi			Ana Strateji	Strateji			Ana Strateji	Ana Plan
Geniş anlamda Strateji kavramının öğeleri	Hedefler Amaçlar Faaliyet Planları Kaynak Tahsisi	Hedefler Politikalar Planlar			Faaliyet sahası Yayılma Koşullar			Hizmet Teknoloji Sinerji Düzenleme ve Zamanlama Hedefler	Amaçlar Stratejik Durum			Görevler Gayeler Hedefler Politikalar	Hedefler Strateji Politikalar
Amaçlar ve Hedeflerin isimlendirilmesi	Amaçlar ve Hedefler	Amaçlar ve Hedefler	Amaçlar ve Sınırlamalar	Sonuç Stratejisi	Koşullar ve Stratejik Ölçüt	Hedefler ve Amaçlar	Amaçlar ve Hedefler	Hedefler	Amaçlar ve Hedefler	Hedefler	Hedefler	Gayeler ve Amaçlar	Amaçlar ve Hedefler
Amaçların özellikleri	Belirtilmemiş	Belirtilmemiş	Vasıflar Kıstaslar Amaçlar	Vasıflar Hedefler Zamana bağlı Faaliyet Stratejileri	Belirtilmemiş	Belirtilmemiş	Belirtilmemiş	Belirtilmemiş	Belirtilmemiş	Belirtilmemiş	Büro ile faaliyet arasındaki ayırım	Belirtilmemiş	Vasıflar Hedefler Zaman
Dar anlamda Strateji kavramının Adı			Strateji	Karma veya İşletme Stratejisi	Faaliyet sahası		Temel Strateji		Stratejik Durum	Kapsamlı Strateji	Strateji	Program Strateji	Şirket veya İşletme Stratejisi
Dar anlamda Strateji kavramının öğeleri			Faaliyet sahası Gelişme Vektörü Rekabet Avantajı Sinerji	Belirtilmemiş	Belirtilmemiş		Belirtilmemiş	Hizmet Teknoloji Sinerji Düzenleme ve Zamanlama	Faaliyet sahası Rekabet Durumu	Belirtilmemiş	Belirtilmemiş	Belirtilmemiş	Faaliyet sahası Kaynak Koşulları Rekabet avantajı Sinerji
Fonksiyonel strateji ve Politikaların Adı		Politikalar	Politikalar	Faaliyet Stratejisi	Fonksiyonel Politikalar	Politikalar	Faaliyet Strateji ve Politikaları	Fonksiyonel Politikalar	Fonksiyonel Stratejiler ve Politikalar	Politikalar	Fonksiyonel Politikalar	Fonksiyonel Stratejiler ve Politikalar	Fonksiyonel Stratejiler ve Politikalar
Uygulanacak Planın Adı	Faaliyet Planları	Planlar	Programlar	Taahhüt edilen Strateji	Yayımla	Programlar Yöntemler ve Faaliyetin yönü	Ana Plan	Programlar ve Planlar		Programlar ve Roller	Planlar ve Programlar	Programlar ve Planlar	Faaliyet Planları
Amaçlar, hedefler ve kısıtlamalar arasındaki farklılık	Yok	Yok	Var	Yok	Yok	Var	Yok	Yok	Yok	Amaçlar ile sınırlamalar arasında	Yok	Yok	Var
Şirket ile işletme düzeyindeki stratejiler arasındaki farklılık	Yok	Yok	Kat'i olarak Var	Kat'i olarak Var	Yok	Yok	Yok	Yok	Yok, ancak farklı örgütsel düzeyleri tanımlamakta	Yok	Yok	Var	Yerinde
Amaç ile Strateji belirleme süreci arasındaki farklılık	Yok	Yok	Var	Yok	Yok	Var	Yok	Var	Yok	Kesinlikle Yok	Var	Var	Yerinde
Strateji belirlemenin Analitik ile örgütsel yönü arasındaki farklılık	Herikisi tartışılmamış	Örgütsel Yönü tartışılmamış	Var	Var	Örgütsel yönü tartışılmamış	Var	Örgütsel yönü tartışılmamış	Var	Örgütsel yönü tartışılmamış	Yok	Yok	Var	Var

TABLO : 1 Strateji Kavramı ve Strateji Belirleme Sürecinin Çeşitli Yazarlara Göre Karşılaştırılması

Kısaca strateji oluşturma, stratejileri birleştirici bir süreçtir (8).
Strateji oluşturma süreci:

- (1) Stratejinin belirlenmesi,
- (2) Stratejinin uygulanması,
- (3) Stratejinin değerlendirilmesi

aşamalarından oluşur. Bu süreci ŞEKİL-1 deki gibi gösterebiliriz.



ŞEKİL-1 Strateji Oluşturma Süreci

Strateji oluşturma sürecindeki aşamalar aşağıda kısaca açıklanmaktadır.

1. Stratejinin Belirlenmesi

Stratejinin belirlenmesi, strateji oluşturma sürecinin ilk aşamasını oluşturmaktadır. Stratejinin belirlenmesinde ilk adım, işletmenin kuvvetli ve zayıf yanları ile işletme dışı fırsat ve tehlikelerin saptanması faaliyetidir (9). Çoğu yazarlar, bu faaliyetlerin stratejinin belirlenmesi sürecinde erken aşama olduğunu tartışmaktadırlar (10). Strateji belirleme süreci, problem-çözme sürecinin özel bir türü olarak düşünülebilir (11). Diğer bir deyişle, strateji belirleme genel yönetim fonksiyonunun sadece bir parçasıdır (12). Strateji belirleme sürecini ayrıntılı ve karmaşık olarak inceleyen yazarlar mevcuttur. Bunun nedeni yazarların geçmiş tecrübelerinin

(8) SEGEV, s. 565.

(9) Jeffrey D. SCHAFFER, «Strategy, Organization Structure and Success in the Lodging Industry» *International Journal of Hospitality Management*, C. 3, S. 4 (1984), s. 159.

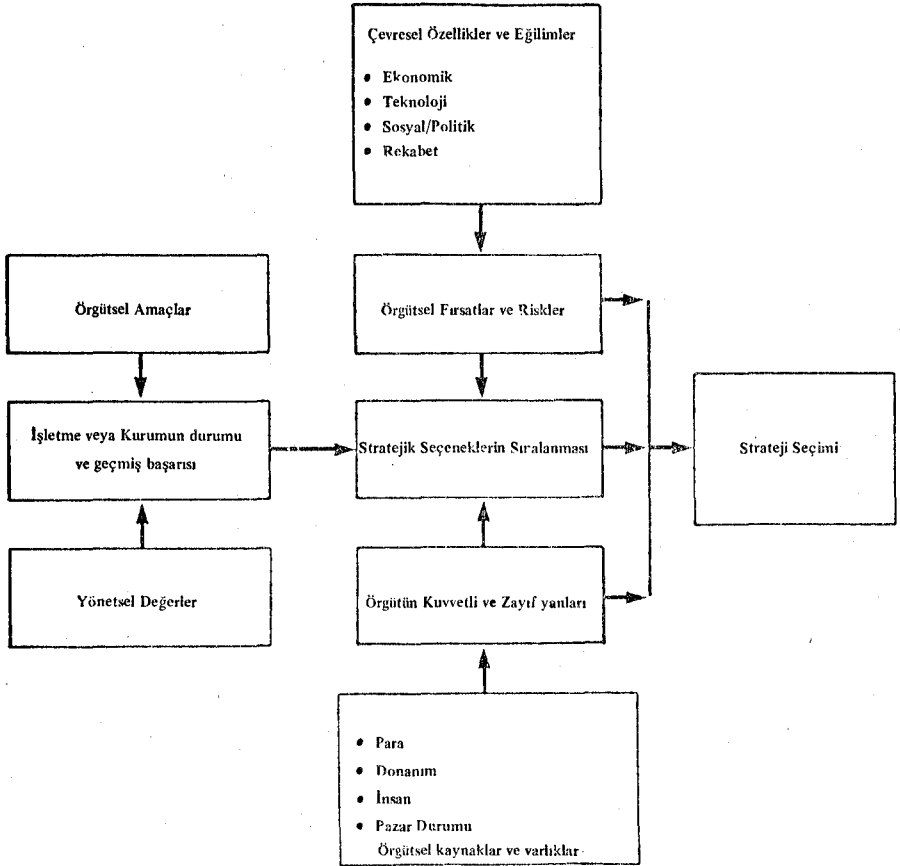
(10) R.D. IRELAND, M.A. HITT, R.A. BETTIS ve D.A. De PORRAS, «Strategy Formulation Process: Differences in Perceptions of Strength and Weaknesses Indicators and Environmental Uncertainty by Managerial Level» *Strategic Management Journal*, C. 8, S. 5 (Eylül-Ekim 1987), s. 496.

(11) HOFER ve SCHENDEL, s. 46.

(12) L. T. HOSMER, «The Importance of Strategic Leadership» içinde A. A. THOMPSON, A.J. STRICKLAND III ve W.E. FULMER, *Readings in Strategic Management* (Plano, Texas: Business Publications, Inc., 1984), s. 375.

den ve temel bilgilerinden ileri gelmektedir. Andrew, strateji belirleme sürecini basit olarak göstermiştir (13). Andrew, strateji belirleme sürecini basit olarak göstermesinin nedeni, tek mamul üretimi yapan küçük işletmeler üzerinde yaptığı araştırmalardan ileri gelmektedir. Ansoff ise, strateji belirleme sürecine ilişkin oldukça geniş bir model geliştirmiştir. Ansoff'un geliştirdiği model, bir işletmenin takip edeceği yolu ve stratejiden sapmaları da belirtmiştir (14).

Strateji belirleme sürecine ilişkin genel model ŞEKİL-2 de gösterilmiştir.



ŞEKİL-2 Strateji Belirleme Süreci

(13) K.R. ANDREWS, *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood, Ill.: Dow Jones-Irwin, 1971.

(14) H. Igor ANSOFF, *Corporate Strategy*. New York: McGraw-Hill Inc., 1965.

Üst yönetimin veya stratejiyi oluşturanların, strateji belirleme sürecini takip etmeleri için bir çok önemli nedenleri vardır. Bunları (15):

- Örgütsel hedefler ve amaçların belirlenmesine yardımcı olmak,
- Temel stratejik konuların tanımlanmasına yardımcı olmak,
- Stratejik kaynakların dağıtılmasına yardımcı olmak,
- Örgütün farklı yönetim ve faaliyetleri tamamlamak ve yol göstermek,
- Üst yönetim kademelerine yönetici yetiştirilmesine ve yönetici eğitimine yardımcı olmak,

şeklinde sıralayabiliriz.

2. Stratejinin Uygulanması

Stratejinin uygulanması, strateji oluşturma sürecinin ikinci aşamasını oluşturmaktadır. Stratejinin uygulanması, seçilen stratejinin fiilen uygulamaya konulmasıdır. Ancak seçilen stratejinin uygulamaya konulması ve başarıya ulaşması için:

- (1) İşletmenin iyi bir organizasyon yapısına sahip olması,
- (2) Organizasyonu meydana getiren insanların doğru pozisyonlarda olması

gerekir. Bu bağlamda, organizasyonu meydana getiren insanları eğiterek, Fayol'un «her bireye bir yer ve her birey kendine uygun yerde» (16) açıklaması doğrultusunda organizasyondaki pozisyonlara yerleştirerek ve işleri benimsettirip istekle çalışmalarını sağlayarak stratejinin uygulamadaki başarıyı arttıracak faktörler olmaktadır.

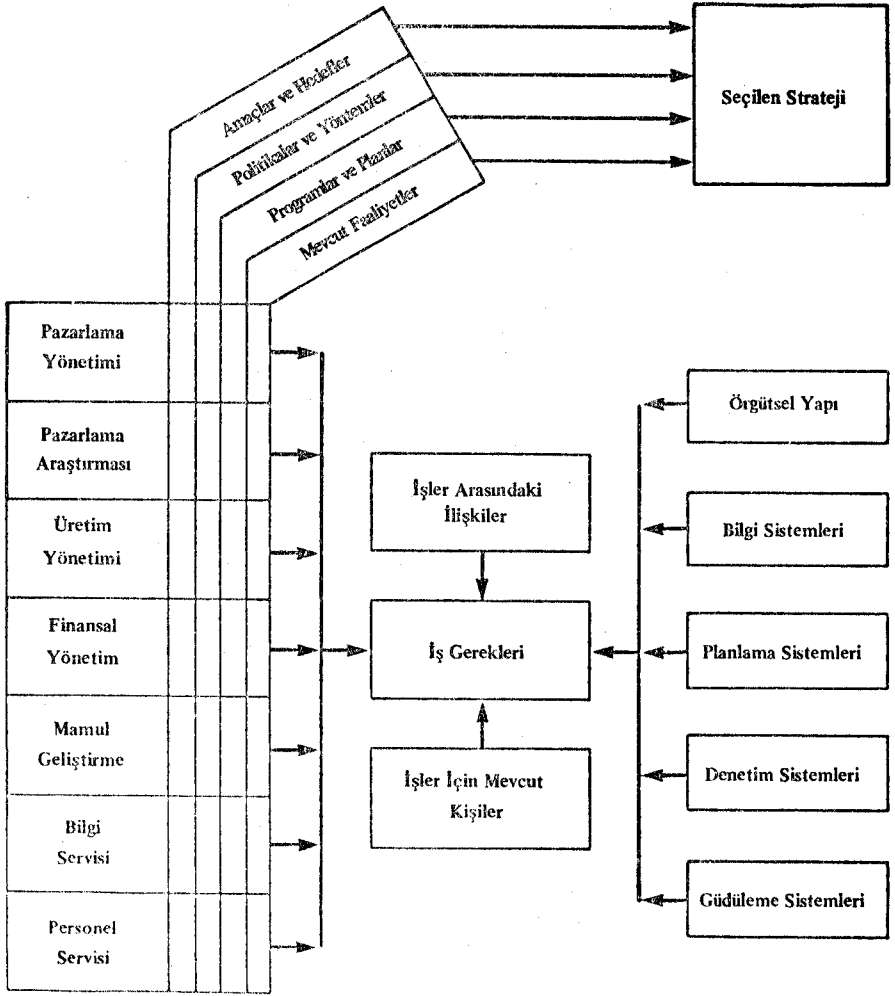
Stratejinin uygulanması sürecine ilişkin genel model ŞEKİL-3 de gösterilmiştir.

Steiner, stratejilerin belirlenmesi ve uygulanması ile ilgili olarak şu ilkeleri öne sürmektedir (17):

(15) HOFER ve SCHENDER, s. 5.

(16) İnan ÖZALP, *Yönetim ve Organizasyon C. 1* (Eskişehir: Anadolu Üni. Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma, Çalışmaları Vakfı Yayını, 1986), s. 77.

(17) Gündüz PAMUK ve diğerleri, *Uzun Vadeli Planlama* (İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi Yayını, 1978), s. 86.



ŞEKİL-3 Strateji Uygulama Süreci

- Stratejiler organizasyonun bütün kademelerinde tanınmalı ve anlaşılmalıdır,
- İşletme içi ve dış çevreyle uyumlu olmalı, işletmenin kuvvetli ve zayıf yanlarına, hedef ve politikalarına, kaynaklarına bağlı kalmalıdır,
- İşletmenin risklerini ve kârlılığını dengeye getirmek stratejilerin ana amacı olmalıdır,

- Stratejilere belirli bir süre tanınmalı ve uygulamaya süratle geçilmelidir. Gecikme olduğu takdirde rakiplere karşı strateji uygulama fırsatı verilmiş olacağından alınan kararların stratejik önemi kaybedilebilecektir,

3. Stratejinin Değerlendirilmesi

Stratejinin değerlendirilmesi, strateji oluşturma sürecinin üçüncü ve son aşamasını oluşturmaktadır. Seçilen stratejileri uygulamaya koyduktan sonra uygulama sonuçlarını analiz ederek bunların değerlendirilmesi gerekir. Diğer bir deyişle, işletmenin amaçları ve başarısı ile stratejik plan ve kararların karşılaştırılmasıdır.

Tilles'a göre strateji değerlendirme sürecinde kullanılan kriterler şunlardır (18):

- İşletme içi uyum,
- Çevreyle uyum,
- İşletme kaynaklarının uygunluğu
- Kabul edilebilir bir risk derecesi,
- Zaman süresinin uygunluğu,
- Uygulanabilirliği.

Ancak bu kriterler niteldir. Argenti (19) ve Rumelt (20) de Tilles'ininkine benzeyen strateji değerlendirme kriterleri geliştirmişlerdir.

Stratejinin değerlendirme sürecinde üç aşama vardır (21):

- Stratejik noktalarda standartları saptamak,
- Yapılan işleri standartlarla karşılaştırıp, raporlar hazırlamak,
- Düzeltici faaliyetleri yapmak.

-
- (18) William F. GLUECK, *Strategic Management and Business Policy* (New York: McGraw-Hill Book Co., 1980), s. 351.
- (19) John ARGENTI, *Systematic Corporate Planning* New York: John Wiley and Sons Inc., 1974.
- (20) Richard RUMELT, «Evaluation of Strategy: Theory and Models» içinde Dan SCHENDEL ve Charles HOFER (ed.) *Strategic Management: A New View of Business Policy and Planning* Boston: Little, Brown and Co., 1979.
- (21) Zeyyat HATİPOĞLU, *İşletmelerde Stratejik Yönetim* (İstanbul: İşletme Yönetimi İhtisas Dizisi, 1986), s. 155.

İşler planlanırken işletmenin amaçları belirlenir, işletme faaliyeti bu amaçlara ulaşmaya yönelir. Her işletmenin genel amaçları çeşitli bölümlerin amaçları haline gelince miktar ve maliyetler konusunda amaçlarla karşı karşıya gelinir. Bu amaçların gerçekleşmesini sağlayacak üretim standartları, satış kotaları, nakit harcamaları, üretim zamanları, bütçeler ve çok daha özel belirli amaçlar ortaya çıkar. İşte bütün bu amaçlara standart diyoruz. Standartları saptamaksızın değerlendirme yapılmasının hiç bir anlamı yoktur. O halde stratejik noktaları saptarken göz önüne alınması gereken bazı hususlar vardır. Bu noktalar (1) zamanı uygun, (2) ekonomik, (3) genel ve (4) dengeli olmak zorundadır.

Strateji değerlemesinde ikinci aşama, fiili sonuçları önceden belirlenen amaç ve standartlarla karşılaştırmaktır. Sonradan bir raporun hazırlanmasıdır. Buradaki sorun, değerlemenin ne zaman yapılacağı, kim tarafından yapılıp sonuçların kime iletileceğidir. Buna ilaveten, raporun vaktinde yazılıp gereken kişilere verilmesi, stratejinin değerlendirilmesinin verimliliğini artırır. Ayrıca raporların kısa ve öz olması özellikle dikkat edilmesi gerekir. Raporlarda standartlarla fiili sonuçlar karşılaştırılmalı ve standartlardan sapmaların açıklaması yapılmalıdır.

Yukarıda açıklanan iki aşama düzeltici faaliyetlere hazırlık aşamasıdır. Standartlar ve fiili sonuçlar arasında fark bulunursa, üst yönetim uygulanan stratejide düzeltmeler yapmak veya sapmalar olmaması için gerekli düzeltici tedbirlerin alınması gereklidir.

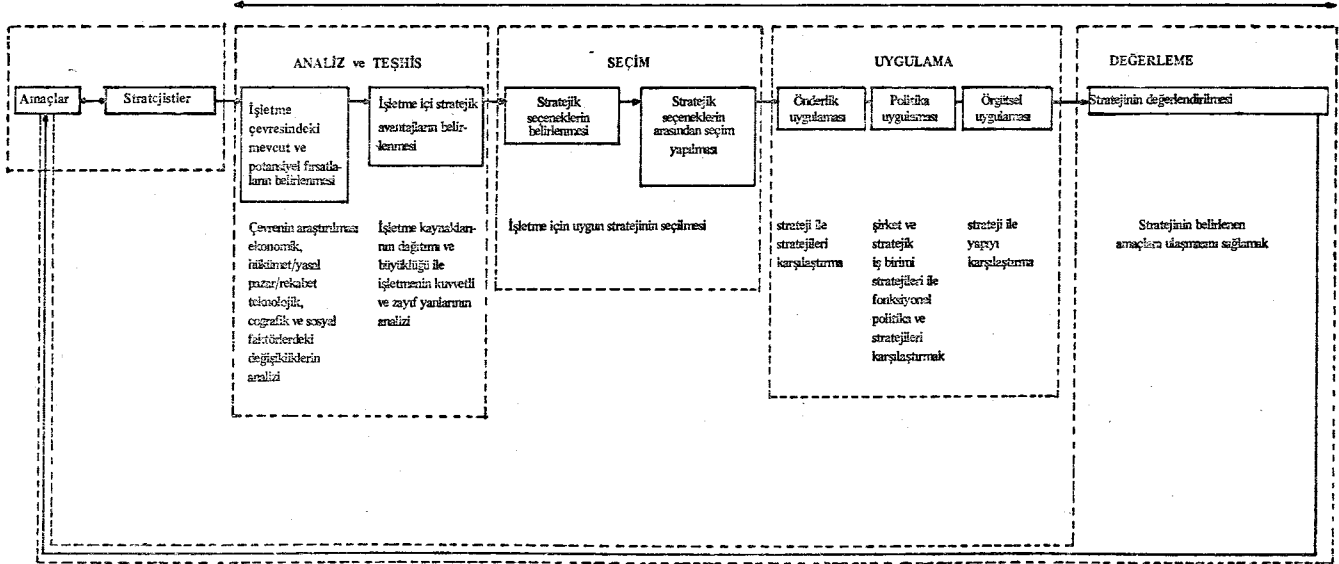
Yukarıdaki açıklamalara dayanarak stratejik yönetim şöyle tanımlanabilir (22):

«Stratejik yönetim, daha etkili bir stratejinin gelişmesine neden olan kararlar ve faaliyetler dizisidir ya da belirlenen işletme amaçlarına ulaşmaya yardımcı olan stratejilerdir».

Stratejik yönetim modelini ŞEKİL-4 deki gibi gösterebiliriz. Stratejik yönetim modeli: (1) Stratejik yönetim öğeleri ve (2) Stratejik yönetim sürecinden oluşmaktadır.

Stratejik yönetim öğeleri, amaçlar ve stratejiyi oluşturan kişiler veya gruplardan oluşmaktadır .

(22) GLUECK, s. 6.



ŞEKİL-4 Stratejik Yönetim Modeli

Stratejik yönetim sürecinde, analiz ve teşhis, seçim, uygulama ve değerlemeden oluşmaktadır. **Analiz ve teşhis**, işletme çevresindeki sorunları ile fırsatları ve işletme içi kuvvet ve zayıflıkları belirleme aşamasıdır. **Seçim**, işletme sorunlarına seçenekli çözümler bulmayı, onları değerlendirmeyi ve işletme için en uygununun seçilmesi aşamasıdır. **Uygulama**, stratejiyi destekleyecek örgüt yapısını meydana getirerek, strateji oluşturma, planlar ve politikalar geliştirme aşamasıdır. **Değerlendirme** ise, geri bildirim yoluyla stratejinin başarılı olup olmadığına karar verme aşamasıdır (23).

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- ANDREW, K.R. **The Concept of Corporate Strategy**. Homewood, Ill.: Dow Jones-Irwin, 1971.
- ANSOFF, H. Igor. **Corporate Strategy**. New York: McGraw-Hill Inc., 1965.
- ARGENTI, John. **Systematic Corporate Planning**. New York: John Wiley and Sons Inc., 1974.
- GALBRAITH, Jay R. ve Daniel A. NATHANSON, **Strategy Implementation: The Role of Structure and Process**. St. Paul, Minnesota: West Publishing Co., 1978.
- GLUECK, William F. **Strategic Management and Business Policy** New York: McGraw-Hill Book Co., 1980.
- HARDWICK, C.T. ve B.F. LANDUYT, **Administrative Strategy and Decision Making**. Cincinnati: South-Western Publishing Co., 1966.
- HATİPOĞLU, Zeyyat. **İşletmelerde Stratejik Yönetim** İstanbul: İşletme Yönetimi İhtisas Dizisi, 1986.
- HOFER, Charles W. ve Dan SCHENDEL, **Strategy Formulation: Analytical Concepts**. St. Paul, Minesota: West Publishing Co., 1978.

(23) GLUECK, s. 5.

- IRELAND, R.D. ve diğlerleri. «Strategy Formulation Process: Differences in Perceptions of Strength and Weaknesses Indicators and Environmental Uncertainty by Managerial Level». **Strategic Management Journal**, C. 8, S. 5 (Eylül-Ekim 1987).
- KOONTZ, H. ve C. O'DONNELL, **Management: A Book of Readings**. New York: McGraw-Hill Book Co., 1976.
- Mc CARTHY, Daniel J. ve diğlerleri. **Business Policy and Strategy** Homewood, Ill.: Richard D. Irwin, Inc., 1975.
- ÖZALP, İnan. **Yönetim ve Organizasyon**. C. 1. Eskişehir: Anadolu Üni. Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayını, 1986.
- PAMUK, Gündüz ve diğlerleri. **Uzun Vadeli Planlama**. İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi Yayını, 1978.
- SCHAFFER, Jeffrey D. «Strategy, Organization Structure and Success in the Lodging Industry». **International Journal of Hospitality Management**, C. 3, S. 4 (1984).
- SCHENDEL, Dan ve Charles HOFER, **Strategic Management: A New View of Business Policy and Planning**. Boston: Little, Brown and Co., 1979.
- SCHWANINGER, Markus. «Strategic Business Management in Tourism», **Tourism Management**, C. 7, S. 2 (Haziran 1986).
- SEGEV, Eli. «Strategy, Strategy-Making and Performance in a Business Game», **Strategic Management Journal**, C. 8, S. 6 (Kasım-Aralık 1987).
- THOMPSON, A.A. ve diğlerleri. **Readings in Strategic Management** Plano, Texas: Business Publications, Inc., 1984.