

STRATEJİ, STRATEJİK YÖNETİM VE STRATEJİK YÖNETİM MODELİ

Eyüp KAHVECİ*

ÖZET

Stratejik yönetimle ilgili çalışmalar, stratejik planlama alanında başlamış ve özellikle 1980'lerden sonra işletme stratejilerinin belirlenmesi ve diğer stratejik yönetim teknikleri alanına yönelmiştir. Stratejik yönetim ve stratejik yönetim modeli ile ilgili farklı görüşler bulunmasına rağmen bunlardan hiçbiri tek başına işletmelerin başarılı olmaları için yeterli olmamaktadır. Araştırmalar, işletme yöneticilerinin tek bir stratejik yönetim yaklaşımını seçmeleri yerine, değişik yaklaşımlardan ve süreçlerden yararlanmaları halinde daha iyi sonuçlar aldığını göstermektedir.

Stratejik yönetim modeli, işletmenin sahip olduğu kaynaklar ve yeteneklerle değişen çevre koşullarını uyumlaştırmaya, işletme için en uygun stratejiler ve hedefler belirlemeye çalışan rasyonel bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Stratejik yönetim modeli "Neredeyiz", "Nereye Ulaşmak İstiyoruz?" ve "Gitmek İstedığımız Yere Nasıl Ulaşabiliriz?" sorularına aranan cevaplarla genel değerlendirmenin yapıldığı dört temel aşamadan oluşmaktadır.

***Anahtar Kelimeler:** Strateji, Stratejik Yönetim, Stratejik Yönetim Modeli, Vizyon, Misyon, Değişim.*

STRATEGY, STRATEGIC MANAGEMENT AND STRATEGIC MANAGEMENT MODEL

ABSTRACT

Research on strategic management starts with the studies about strategic planning in the 1960s. The focus shifted from strategic planning towards strategic management in the 1980s. In order to sustain competitive advantage, a broad range of concepts and techniques evolved. Researchers have realized the need for a dynamic approach to strategy development because of increasing level of dynamics in competitive environments. There are so many different conceptual frameworks and tools in the area of strategy development. The researches confirm that the managers would get more successful results, when they apply different strategic frameworks and tools.

Strategy is defined as a rational decision-making process by which the organization's resources are matched with opportunities arising from the competitive environment. Strategic management model provides a dynamic method for evaluating the success of organizations. Strategic management model has four basic steps. The first three steps answer the questions "Where are we now?" "Where do we want to go?" "How can we go there?" and the last step makes a general evaluation.

***Key Words:** Strategy, Strategic Management, Strategic Management Model, Vision, Mission, Change.*

* Eyüp KAHVECİ, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uzmanı.

1. GİRİŞ

Baş döndürücü değişiklik ve yeniliklerin yaşandığı küreselleşen dünyada bireylerin, organizasyonların ve hatta ülkelerin ayakta kalabilmeleri için stratejik düşünmeye ve stratejik karar almaya her zamankinden daha fazla ihtiyacı vardır. Bu nedenle, artan rekabet ortamında, stratejik yönetim her geçen gün daha fazla önem kazanmakta ve stratejik yönetim tekniklerinden daha çok yararlanılmaktadır.

Küreselleşen, hızla değişen dünyada ve gittikçe artan rekabet ortamında şirketler hızla “Değişim Mühendisliği (Reengineering)” ve “Stratejik Yönetim” tekniklerinden yararlanarak organizasyonel yapılarını, sistemlerini, süreçlerini yeniden yapılandırmaktadırlar (Aktan, C. 2003).

Dış çevre koşullarındaki belirsizlikler, baş döndürücü değişiklikler ve yenilikler nedeniyle o kadar artmaktadır ki, mevcut değişkenlerin gelecekte nasıl bir değişime uğrayacağını ve sonrasında nasıl bir değişimin yaşanacağını tahmin etmek çok zorlaşmaktadır (Ellis, 2001). İşletmeler varlıklarını devam ettirebilmek için hem çevrede olabilecek değişiklikleri önceden tahmin etmek, hem de bu değişikliklere uyum sağlamak zorundadırlar. Bu nedenle, sürekli değişimin yaşandığı, küreselleşme ile birlikte gittikçe artan rekabet ortamında işletmelerin başarılı olabilmeleri ve başarılarını devam ettirebilmeleri için stratejik yönetim model ve tekniklerine daha çok başvurumaktadırlar.

2. STRATEJİ KAVRAMI

Strateji, terim olarak Yunancadaki “Strategia – savaş sanatı” kelimesinden gelmektedir (Feurer ve Chaharbaghi, 1995). Eski Yunanca’da “stratos” (ordu) ve “ago” (yönetmek, yön vermek) kelimelerinin birleştirilmesiyle oluşturulmuştur. Bazı yazarlar, kelimenin Latince “stratum” kelimesinden türetildiğini ifade etmektedirler (Dinçer, 2003, s. 16). Latince “stratum”; “yol, çizgi, nehir yatağı” anlamlarına gelmektedir (Aktan, 2003). Stratejinin sözlük anlamı, Türk Dil Kurumu tarafından “Önceden belirlenen bir amaca ulaşmak için tutulan yol veya bir ulusun veya uluslar topluluğunun, barış ve savaşta benimsenen politikalara en fazla desteği vermek amacıyla politik, ekonomik, psikolojik ve askerî güçleri bir arada kullanma bilimi ve sanatı” olarak tanımlanmıştır.

Strateji kelimesi, Eski Yunan General Strategos’un adına atıfla kullanılmakta ve bu generalin savunma alanındaki bilgi ve taktiklerini ifade etmektedir *¹. Strateji, düşmanın ne yapabileceği veya ne yapamayacağını belirleyerek buna göre genel bir plan yapmak, kendi güçlerini yerleştirerek gerektiğinde harekete geçirmek demektir (Kırım, 1998). Kavram olarak strateji savunma alanında geniş olarak kullanılmakla birlikte, zaman içerisinde yönetim alanında da kullanılmaya başlanmıştır. Yönetim biliminde ise strateji, “bir organizasyonun amacına ulaşmak için izleyeceği yollar” anlamında kullanılmaktadır. İşletmelerin ya da organizasyonların rakiplerine karşı izleyeceği stratejiler, önce “Stratejik Planlama” ve daha sonra da “Stratejik Yönetim” adı verilen bir disiplinin doğmasına neden olmuştur (Aktan, 2003).

* *Stratejinin daha çok askeri alanda kullanılmış olması, General Strategos’la ilgili olduğu düşüncesini güçlendirmektedir.*

2.1. Strateji İle İlgili Yaklaşımlar

Stratejik gelişmelerle ilgili araştırmalar, 1960’larda başlamıştır. İlk zamanlarda yapılan araştırmaların sonuçları ve temel varsayımlar, son zamanlardaki araştırmalarda da kullanılmıştır. Daha önceki araştırmalar, stratejinin formüle edilmesi ve onun uygulanması üzerine yoğunlaşmışken, son zamanlarda yapılan araştırmalar stratejik süreçlerin incelenmesi ve rekabetçi avantajın kaynaklarının neler olduğunun belirlenmesi üzerine odaklanmıştır (Feurer ve Chaharbaghi, 1995). Rekabetçi çevrenin hızla değişmesi araştırmacıları strateji geliştirmede dinamik yaklaşıma yönlendirmiştir. Böyle bir dinamik çevrede yüksek performansı yakalamak için işletmede yapılması gerekli değişimin rekabetçi çevre koşulları, işletmenin yeteneği ve değerleri ile uyumlu olması gerekmektedir (Prahalad ve Hamel, 1990). Sürekli değişen bir çevrede jenerik (generic) stratejiler uygulayarak ya da sabit, değişmeyen stratejilerle başarılı olmak mümkün değildir. Başarılı stratejiler işletme içinden ve dışından belirgin bir şekilde görülebilen açık vizyonların belirlediği amaçlara bağlılıkla gerçekleşebilir. Bir başka deyişle, başarılı stratejiler geçmişin kısıtları ile değil, geleceğin fırsatları ile şekillenmektedir (Feurer ve Chaharbaghi, 1995).

Strateji konusu üzerinde ilk çalışanlardan bir olan Chandler (1962, s. 13) stratejiyi, “işletmede uzun dönemli amaç ve hedefleri belirleme ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için ihtiyaç duyulan kaynakları sağlayarak uygun faaliyet programlarını hazırlama” olarak tanımlamaktadır.

Yine aynı konuda çalışan Kutlu (2002) strateji kavramı hakkında “Bir kişi veya işletmenin bir vizyona sahip olması ve buna ulaşmak için bütün kaynak ve enerjisini yoğunlaşmış bir irade ile harekete geçirmesidir. Stratejik vizyon ve stratejik karar, kişi veya işletmenin sonraki bütün karar ve davranışının bağımlı olacağı, öncesi olmayan temel başlangıç noktasıdır.” tanımını kullanmıştır.

Strateji, rekabetçi çevrede ortaya çıkan fırsatlarla organizasyonun kaynaklarının eşleştirilmesini sağlayan rasyonel bir süreçtir. Bir başka deyişle, bir örgütün kaynaklarıyla, değişen çevre koşullarını uyumlaştırmaya çalışan uzun dönemli yönelimleri, planları ve hedefleridir (Feurer ve Chaharbaghi, 1995).

Küçük ya da büyük, faaliyet gösteren her şirket, işletme ve organizasyonun açık (yazılı veya belirlenmiş ve açıklanmış) ya da kapalı (yazılı olmayan veya belirlenip açıklanmamış) bir stratejisi vardır (Porter, 1980). Ancak, belirlenip açıkça ortaya konmuş bir stratejinin çok belirgin faydaları olduğu açıktır. En azından belirlenmiş hedefler doğrultusunda tüm birimlerin ve çalışanların koordine edilerek, motive edilmesini sağlar.

Porter (1996), “Organizasyonlar için hedeflerin belirlenip, o hedefler doğrultusunda kaynakların kullanılarak o hedeflere ulaşılmasıdır. Kabaca gidilmek istenen yerin belirlenip, o yere nasıl gidileceğinin tespit edilmesidir.” şeklinde stratejiyi tanımlamaktadır.

Porter (1996)’a göre yönetimin kalbi stratejidir. İşletmenin kendine özgü pozisyonunun tanımlanarak bunun çalışanlara anlatılması, çok farklı aktiviteler arasındaki uyumun sağlanması ve kritik kararların alınması genel yönetimin temel görevleridir. Ayrıca, anlaşılabilir bir stratejinin geliştirilmesi veya yeniden tanımlanması seçim yaparak karar verebilecek güçlü yönetici ve liderlerin olmasını gerektirmektedir (Porter, 1985; 1996).

Mintzberg (1987 A) stratejiyi; plan, manevra veya taktik (ploy), yol, yöntem (pattern), pozisyon ve perspektif olarak farklı bakış açılarıyla tanımlamıştır. Ancak, bu

farklı bakış açılarının hiçbirinin tek başına stratejiyi tam anlamıyla tanımlamak için yeterli olmadığını, her birinin diğerini tamamlayan bir parça olarak düşünülmesi gerektiğini belirtmiştir.

Operasyonel etkililik stratejiden farklıdır. Operasyonel etkililik, yapılan işlerin doğru yapılmasını anlatırken, strateji doğru işlerin yapılmasını ifade etmektedir (Mintzberg, 1987 B). Strateji; çabaların bir hedef doğrultusunda odaklanması, işlevlerin koordinasyonunun sağlanması, işletmenin tanımlanması ve belirsizliğin azaltılıp işletme içindeki farklı birimler arasındaki uyumun artırılması için gereklidir (Mintzberg, 1987 B). Stratejisi olmayan bir işletme, her biri kendi yolunda giden bireylerin bir araya gelerek bir şeyler yapmaya çalıştığı bir topluluktan başka bir şey değildir. Strateji bir işletmeyi anlamak için en uygun yoldur. Stratejisi olmayan organizasyonlar, kişiliği olmayan insanlar gibidir (Mintzberg, 1987 B). Bu nedenle, en kötü strateji bile hiç strateji olmamasından daha iyidir. Strateji, organizasyonun mevcut kaynaklarına odaklanarak bilgi ve becerisini en mükemmel şekilde kullanıp fırsatlardan yararlanmasını sağlar.

İşletme birimlerinin amaç ve politikalarının; işletmenin güçlü, zayıf yönleri ile dış çevresindeki fırsatlar ve tehditlerle uyumlu olması gerekmektedir. Stratejinin amacı, işletmeyi dış çevre koşulları ile uyumlu duruma getirmektir. İşletmenin kendi yetenekleri, içyapısı ve dış çevre koşulları değişebilir. Stratejinin amacı, bu değişiklikleri birbiri ile uyumlu hale getirerek işletmenin başarılı olmasını sağlamak ve bu başarıyı devam ettirmektir. Bu bağlamda, strateji statik değil, dinamiktir (Porter, 1991).

3. STRATEJİK YÖNETİM

Stratejik yönetim, bir organizasyonun ne yaptığını, varlık nedenini ve gelecekte ulaşmak istediği hedefleri ortaya koyan bir yönetim tekniğidir (Aktan, 2003).

Mintzberg (1994) “stratejik planlama” ile “stratejik yönetim”in aynı anlama gelmediklerini belirtmekte, stratejik planlamayı analiz olarak, stratejik yönetimi ise sentez olarak tanımlamaktadır. Ayrıca, stratejik yönetimin yaratıcılık ve önsezi gerektirdiğini, stratejik planlamanın ise mevcut stratejilerin, vizyonun irdelendiği stratejik programlama sürecinden ibaret olduğunu ifade etmektedir (Mintzberg, 1994). Bir organizasyonda amaçların gerçekleştirilmesi için stratejiler oluşturulurken, ilk aşamada işletmenin vizyonu çerçevesinde bu stratejilerin bir planlaması yapılır, daha sonra bu planlanan stratejiler uygulanır ve son aşamada ise, uygulama sonuçları gözden geçirilerek denetlenir. Bu nedenle, stratejik planlamanın, stratejik yönetim sürecinin bir parçası, o süreç içinde bir aşama olduğu doğrudur (Aktan, 2003).

Stratejik yönetim, bir organizasyonda geleceğe yönelik kararlar alınmasında kullanılan bir yönetim tekniğidir. Stratejik yönetimin temel özellikleri şunlardır (Aktan, 2003; Karakaş, 2003; Dinçer, 2003; Strategor, 1997):

- Üst yönetimi ilgilendiren bir konudur. Üst yönetim tarafından oluşturulan stratejik planlama daha alt kademelerde görev alacak stratejistler tarafından uygulanır ve izlenir.
- İşletmeyi birbiriyle etkileşim ve bağımlılık halindeki parçaların oluşturduğu bir bütün olarak görür ve işletmelerin farklı birimleri ve farklı hiyerarşik kademeleri arasındaki koordinasyonu sağlar.

- Organizasyonun gelecekteki performansının artırılması, kârlılık ve verimliliğinin yükseltilmesi amaçlanmaktadır.
- Organizasyondaki problemlerin en etkili bir şekilde belirlenmesi ve çözümüne yardımcı olur. Bu çerçevede toplam kalite yönetimi tekniklerinden geniş ölçüde yararlanılır.
- Organizasyonun gelecekle ilgili faaliyetlerinin planlanması, örgütlenmesi, koordinasyonu, uygulanması ve kontrol edilmesine imkân sağlar.
- En doğru strateji ve taktikler belirlenmeye çalışılır ve bunlar uygulanır.

Feurer ve Chaharbaghi (1995) stratejik yönetimi, fırsatları değerlendirerek rekabetçi avantajın elde edilmesi ve bu avantajın korunması olarak tanımlamışlardır.

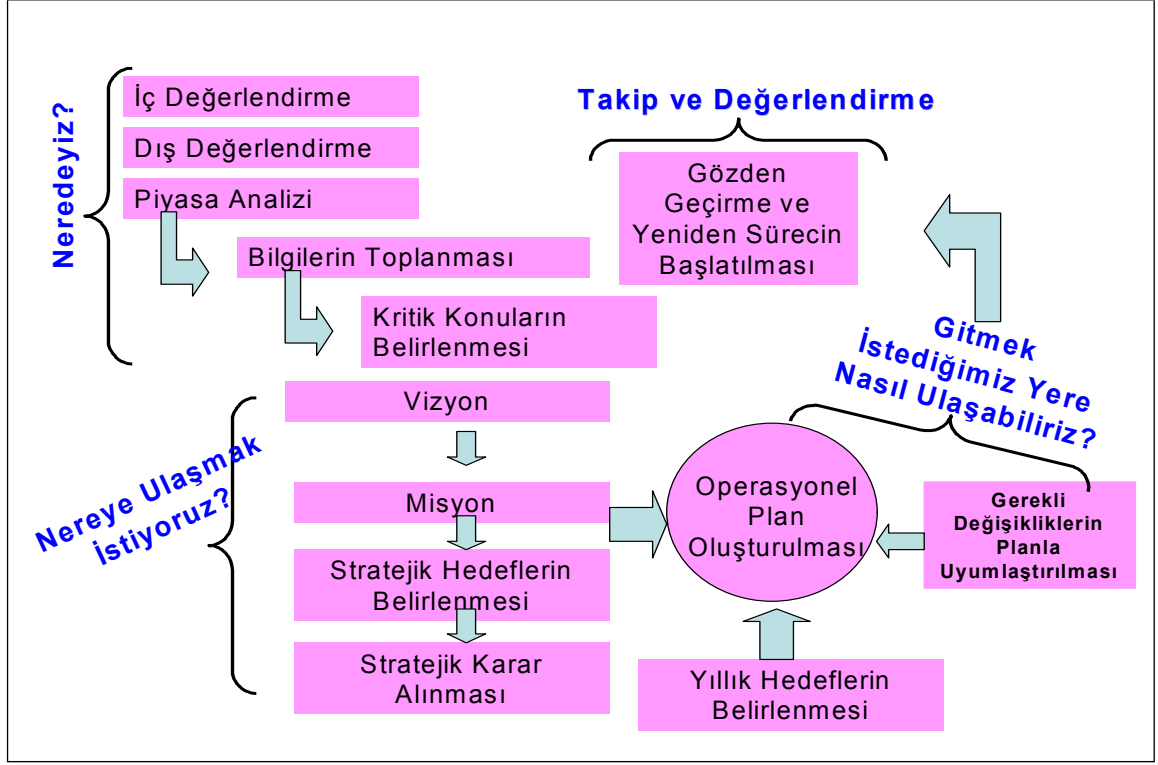
Stratejik yönetim düşüncesinin evriminde bazı yaklaşımlar ve bunları eleştiren karşı yaklaşımlar gözlenmektedir (Kutlu, 2002). Bu yaklaşımlar esas olarak şunlardır:

- Bir rasyonel planlama süreci olarak strateji (Chandler, 1962),
- Durumsallığın gereği olarak doğaçlama (emergent) strateji (Mintzberg, 1988),
- Atılım kaldıraç (stretch and leverage) olarak strateji (Hamel ve Prahalad, 1993; 1994),
- Alternatif seçimleme (Trade-Off) olarak strateji (Porter, 1980; 1985),
- Temel yeteneklerle (core competence) strateji (Prahalad ve Hamel, 1990).

Araştırmacılar işletmelerin farklı özellikleri ve farklı kaynakları üzerine yoğunlaşarak stratejiler geliştirmeye çalışmışlardır. Bu araştırmalar farklı bakış açılarıyla stratejik yönetimin farklı bir boyutu üzerinde durmuşlardır. Bununla birlikte, farklı bakış açılarının stratejik yönetimin üst yönetimle ilgili ve temel amacının da işletmeye rekabet avantajı sağlamak ve mevcut rekabet gücünü korumak olduğu konusunda birleşmişlerdir. Ayrıca, bunu gerçekleştirebilmek için işletmelerin sürekli dış çevre koşullarını ve içyapılarını ve rakiplerini analiz etmeleri ve bu ikisi arasında sürekli uyum sağlamaları gerektiği de diğer ortak bir nokta olarak göze çarpmaktadır. Yaklaşımlar arasındaki temel farklılık, her yaklaşımın işletmenin farklı bir kaynağı ya da özelliğini stratejik yönetimin odak noktasına koyması ve buna göre rekabetçi avantaj elde edilebileceğini savunmasıdır. Diğer taraftan, farklı stratejik yönetim yaklaşımlarından hiçbirisi tek başına işletmelerin başarılı olmaları için yeterli olmamaktadır. Araştırmalar, işletmelerin tek bir stratejik yönetim yaklaşımını seçmeleri yerine, değişik yaklaşımlardan ve süreçlerden yararlanmaları halinde işletmelerin daha iyi sonuçlar aldığını göstermektedir (Feurer ve Chaharbaghi, 1995).

4. STRATEJİK YÖNETİM MODELİ

Stratejik yönetim süreci, sistematik olarak işletmenin kendisini, rakiplerini, faaliyette bulunduğu piyasayı ve müşterileri tanımasına yardımcı olmakta ve bu doğrultuda vizyon, misyon ve stratejik hedefler belirlenerek, stratejik hedeflerin belirlenmesine ve operasyonel planların oluşturulmasına ve bu planlar ile uygulamanın gözden geçirilmesine olanak sağlamakta ve temel olarak dört aşamadan oluşmaktadır. Bu sürecin aşamaları ayrıntılı olarak Şekil 1 ve Çizelge 1’de gösterilmektedir.



Şekil 1 . Stratejik Yönetim Modeli

Kaynak: McInerney ve Barrows, 2002, s.2'den uyarlanmıştır.

Birinci aşamada; “Neredeyiz?” sorusuna cevap aranarak SWOT analizi, iç ve dış değerlendirme ile piyasa analizi yapılmalıdır. Ayrıca, gerekli bilgiler toplandıktan sonra kritik konuların belirlenmesi gerekmektedir. Organizasyonun kendi iç yapısındaki güçlü (strength) ve zayıf (weakness) yönler belirlenmeye, dışındaki fırsatlar (opportunities) ve tehditler/tehlikeler (threats) tespit edilmeye çalışılır. İşletme başarısı üzerine kilit role sahip faktörler belirlenir. Stratejik kararlara esas teşkil edecek hem işletme ve çevresi ile ilgili kilit faktörler belirlenir, hem de rekabet üstünlüğü için izlenebilecek stratejik alternatifler ortaya konulur. İşletmenin güçlü yönleri korunarak, zayıf yönleri güçlendirilmeye çalışılır. Yakalanan fırsatları değerlendirebilmenin ve tehditleri/tehlikeleri ise organizasyonun yararlanabileceği fırsatlara dönüştürmenin yolları aranır. Böylece işletmenin başarılı olması için gerekli stratejiler oluşturulmaya çalışılır. İç ve dış değerlendirme, organizasyonun diğer organizasyonlar karşısındaki durumunu belirlemeye imkân sağlar. “Neredeyiz?” sorusuna aranan cevap ile organizasyonun sahip olduğu kaynaklar, güçlü ve zayıf yönleri ile dış çevredeki fırsatlar ve tehlikeler tespit edilmeye çalışılarak işletmenin durumu ortaya konur (DPT, 2003 s.17).

Çizelge 1. Stratejik Yönetim Süreci

NEREDEYİZ?	DURUM ANALİZİ	İç Değerlendirme
		Dış Değerlendirme
		Piyasa Analizi

		Bilgilerin Toplanarak Kritik Konuların Belirlenmesi
NEREYE ULAŞMAK İSTİYORUZ?	VİZYON	Arzu Edilen Gelecek
	MİSYON VE İLKELER	Organizasyonun Varoluş Gerekçesi Temel İlkeler
	STRATEJİK AMAÇLAR VE HEDEFLER	Stratejik Hedeflerin Belirlenerek Stratejik Kararların Alınması Spesifik, Somut ve Ölçülebilir Hedefler
GİTMEK İSTEDİĞİMİZ YERE NASIL ULAŞABİLİRİZ?	FAALİYETLER VE PROJELER	Amaç ve Hedeflere Ulaşma Yöntemleri Operasyonel Plan Oluşturulması Gerekli Değişikliklerin Planla Uyumlaştırılması
TAKİP VE DEĞERLENDİRME	İZLEME	Raporlama Karşılaştırma
	DEĞERLENDİRME VE PERFORMANS ÖLÇÜMÜ	Geri besleme Ölçme Yöntemlerinin Belirlenmesi Performans Göstergeleri Performans Yönetimi

Kaynak: DPT, 2003, s.6.

İkinci aşamada; “Nereye Ulaşmak İstiyoruz?” sorusuna cevap aranarak geleceğe yönelik vizyon, misyon ile stratejik amaç ve hedefler belirlenmeye çalışılır (DPT, 2003, s.18). İşletmenin izleyebileceği birçok strateji bulunmaktadır. Bu stratejiler; hızlı büyümeden değişmemeye veya durumu korumaya, yeni pazarlara açılmadan, yeni ürünler sunmaya, başka şirketlerle birleşmeden tasfiyeye kadar uzanan çok geniş bir alanda yer almaktadır (Dinçer, 2003). Mintzberg’in (1987 B) dediği gibi strateji doğru işlerin yapılmasını ifade etmektedir. Bundan sonraki aşamalarda, işletmenin bütün kaynakları, belirlenen strateji, vizyon, misyon ve amaçlar doğrultusunda kullanılarak, projeler o yönde hazırlanacağı için en doğru stratejinin seçilerek o yönde vizyon, misyon ve amaçların belirlenmesi kritik önem taşımaktadır.

Üçüncü aşamada; “Gitmek İsteddiğimiz Yere Nasıl Ulaşabiliriz?” sorusuna cevap aranarak, yapılan durum analizi, belirlenen vizyon, misyon ve kritik konular doğrultusunda istenilen stratejik amaçlar ve hedeflere ulaşabilmek için yapılması gerekli faaliyetler ve projeler oluşturulur. Bu aşamada, önemli olan seçilen stratejinin etkili uygulamayla hayata geçirilmesidir. Operasyonel etkililik burada devreye girmektedir. Stratejik yönetim açısından, bir işletmenin başarısını; uygun stratejilerin seçimiyle, seçilen bu stratejinin yine uygun şekilde sonuçlandırılması belirlemektedir.

Dördüncü ve son aşamada; genel sürecin takibi ve değerlendirmesi yapılarak alınan sonuçların ve gelinen noktaların daha önce ortaya konulan misyon, vizyon, kritik konular, amaçlar ve hedeflerle ne ölçüde uyumlu olduğunun tespiti yapılır. Buradan elde edilecek sonuçlarla süreç gözden geçirilerek ne gibi değişikliklerin yapılması gerektiği ortaya konur.

4.1. Durum Analizi

Durum analizi ile işletmenin “Neredeyiz?” sorusuna cevap aranarak işletmenin kaynak ve yetenekleri ile içinde bulunduğu çevre arasında eşleştirme yapmaya olanak sağlayan SWOT analizi ile şu değerlendirmeler yapılır (DPT, 2003, s. 15):

- İşletmenin iç yapısının analizi (işletmenin görev ve yetkilerinin, performansının, sorunlarının, potansiyelinin, kurumsal kültürünün, insan kaynaklarının, teknolojik düzeyinin, vb. analizi),
- Çevre analizi (işletmenin faaliyet gösterdiği ortamın ve dış koşulların analizi),
- Organizasyonun gelecekte karşılaşılabileceği ve etkilenebileceği gelişmelerin analizi,
- İlgili tarafların analizi (işletmenin hedef kitlesi ve işletme faaliyetlerinden olumlu/olumsuz yönde etkilenenlerin ve etkilenebileceklerin analizi),
- Piyasa analizi.

4.1.1. İç Yapı Analizi

İçsel değerlendirmenin temel amacı; işletmenin güçlü ve zayıf yönlerini tespit ederek, fırsat ve tehlikelerin farkında olmaktır. Bir başka deyişle, iç çevre analizi çevre fırsatlarından yararlanmak ve tehlikelerden korunmak için bir işletmenin sahip olduğu kaynakları inceleyerek gücünü belirleme sürecidir (Dinçer, 2003, s. 107).

İşletmenin sahip olduğu kaynak ve yeteneklerinin bilinmesi, nelerin yapılabileceğinin ve yapılamayacağını ortaya konulması işletmenin kendini tanıması açısından önem taşımaktadır. İç çevre analizi ile işletmenin neler yapmaya yetenekli olduğu ve hangi kaynaklara sahip bulunduğu ortaya konmaya çalışılır (Akin, 1999) . İç çevre analizinde öncelikle işletmenin zayıf ve güçlü yönleri ortaya konulur. Belirlenecek stratejilere göre sahip olunan güçlü ve zayıf yönler farklı olabilecektir. Örneğin, belirlenen bir stratejide tanımlanan güçlü yönler, aynı işletme için belirlenecek başka bir stratejide zayıf yönlerini oluşturabilir. İkinci olarak, işletmenin temel ve ayırt edici özellikleri belirlenir.

İşletmenin üstünlük ve zayıflıklarıyla, sahip olduğu kaynaklar ve yetenekler arasında pozitif sinerji oluşturularak arzulan faaliyet seviyesi yakalanmaya çalışılır (Akin, 1999).

4.1.2. Dış Çevre Koşulları Analizi

Dış çevre analizi piyasada ortaya çıkan fırsatların farkında olmak ve bu fırsatları en iyi şekilde değerlendirebilmek; ayrıca, dış çevre koşullarındaki tehlikeleri analiz ederek bunlara karşı hazırlıklı olmak ve mümkün olduğunca bu tehlikeleri fırsatlara dönüştürüp bunlardan yararlanmak için yapılmaktadır. Teknoloji ve pazarda oluşan değişimler, hükümet politikalarındaki, sosyo-kültürel yapıdaki değişimler ve yerel olaylar takip

edilerek çevredeki fırsatlar yakalanmaya çalışılmalıdır. Ayrıca, bu değişiklikler nedeniyle ortaya çıkabilecek tehditler de gözden kaçırılmamalıdır.

Dış çevre analizi yapılırken şu noktalar dikkate alınmalıdır (Merdji, 2004);

- İşletme içinde bulunduğu faaliyetle ne tür bir talebe cevap vermektedir? Zaman içinde bu talep nasıl değişmiştir? Gelecekte ne gibi değişiklikler beklenmektedir (Ürün hayat eğrisi) ?
- Müşterilerin beklentileri nelerdir? Zamanla bu beklentiler nasıl değişmiştir ve gelecekte nasıl değişebilecektir?
- Müşterilerin talebi esnek midir?
- Potansiyel pazarın büyüklüğü ne kadardır?
- Piyasadaki rakipler nelerdir, kimlerdir? Aynı ihtiyacı karşılayan başka ürünler var mıdır? Varsa bu ürünler hangileridir?
- Müşteriler açısından kritik konular ve işletme açısından kritik noktalar nelerdir?

4.1.3. Piyasa Analizi

Piyasa analizinin asıl amacı içinde bulunulan ekonomiyi ve faaliyet gösterilen sektörü çok iyi analiz ederek ortaya çıkabilecek fırsat ve tehditleri belirleyebilmektir. İşletmenin çevresine ilişkin koşullar, bu koşullarda meydana gelebilecek muhtemel değişiklikler çok iyi analiz edilmelidir. İşletmenin bu değişime karşı alacağı tedbirler ve bu değişime nasıl uyum sağlayacağı araştırılarak, tehditlerin nasıl fırsatlara dönüştürülmesi gerektiği tespit edilmelidir. Bu bağlamda, hızla değişen piyasa koşullarında izlenmesi gereken ve işletmenin başarı ve başarısızlığını etkileyen beş temel çevresel faktör vardır (Kotler, 2002, s.161):

- Ekonomik çevre,
- Doğal çevre,
- Teknolojik çevre,
- Politik-yasal çevre,
- Sosyal-kültürel çevre.

Geleceğin belirsizliklerle dolu olduğu dikkate alınır, işletmelerin değişen çevre şartlarına hızlı bir şekilde ve en düşük maliyetle uyum sağlayabilmeleri için esnek bir yapıya sahip olmaları gerektiği ortaya çıkmaktadır (Müftüoğlu, 1994, s.13). İşletmeleri derinden etkileyen çevredeki bu güçler tek tek incelenmeli, bu güçlerin birbirleri ile etkileşimleri de dikkate alınarak işletmelerin stratejileri, amaç ve hedefleri oluşturulmalıdır.

Ekonomik Çevre: İşletmenin içinde bulunduğu ekonomik sistemin bir alt sistemi olması nedeniyle ekonomik çevre ile işletme arasında çok sıkı ilişkiler vardır. İşletmenin içinde bulunduğu sektör, ulusal ekonomi, hatta bölge ve topluluk ekonomileri ve dünya ekonomisinde meydana gelen değişimler işletme üzerinde işletmenin içinde bulunduğu şartlara ve işletmenin yapısına göre değişmek üzere az veya çok etkili olur (Müftüoğlu, 1994 s.17). Son zamanlarda küreselleşme ve artan rekabetin etkisiyle bu etkileşim artarak devam etmektedir.

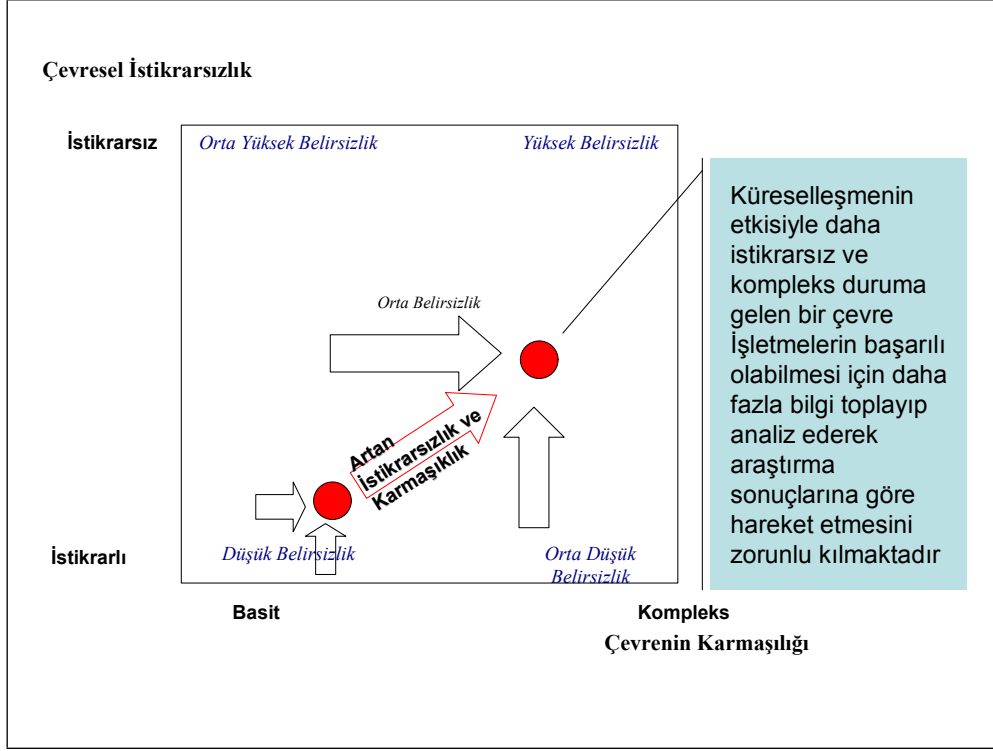
Satın alma gücü, gelir seviyesi, tasarruflar, borçlar, kredi olanakları, büyüme oranı, istihdam ve diğer ekonomik göstergeler yakından izlenmeli ve işletme ile doğrudan ilgili olanlar daha yakından takip edilmeli ve gerekli önlemler alınmalıdır.

Doğal Çevre: Doğal çevre ile ilgili gelişmeler ve afetler ekonomik durumu etkiledikleri için izlenmelidirler. Çevrenin ulaşım ve iletişim olanakları ile teknolojik alt yapısı da işletmenin stratejilerinde önemli rol oynamaktadır.

Teknolojik Çevre: İnsanların hayatını biçimlendiren en çarpıcı güçlerden biri teknolojidir. Bu nedenle, teknolojik değişimin hızı, yenilikler için ortaya çıkan fırsatlar, arge için ayrılan bütçe, bu konudaki yasal düzenlemeler ve teşvikler ile içinde bulunulan sektördeki teknolojik gelişmeler, geleceğe yönelik beklenti ve gelişmeler çok yakından takip edilmelidir. Yeni teknolojilerin kullanılabilirliği ve işletmenin stratejileri üzerindeki etkileri incelenmelidir. Uygulanabilecek teknolojiler ayrıntılı olarak incelenmeli, bu konuda gerekli araştırmalar yapılmalıdır. Çalışanların da yeni teknolojilere uyumu konusunda eğitimler verilmeli, onlardan gelebilecek yeni teknoloji fikirlerine açık olunmalıdır.

Politik-Yasal Çevre: Devlet bürokratik yapısından, uyguladığı politikalara ve uygulama şekline kadar birçok yönden işletmeler üzerinde etkili olmaktadır. Uygulanacak ekonomik ve sosyal politikalardan, sağlık, çevre ve eğitim politikalarına kadar her alandaki işletme ile ilgili olabilecek yasal düzenlemeler yakından izlenmelidir.

Sosyal-Kültürel Çevre: İşletmeyi çevreleyen, demografik ve kültürel özellikleriyle birlikte tüm niteliklerini kapsayacak şekilde işletme ile doğrudan veya dolaylı ilişkide bulunan insan grupları sosyal çevreyi oluşturmaktadır (Müftüoğlu, 1994, s.18). Tüketici tercihleri ve insanların yaşam biçimindeki değişiklikler sosyal ve kültürel farklılıklar analiz edilmesi gerekli faktörler arasındadır. İşletmenin başarısı büyük ölçüde işletmede çalışan personelin çeşitli özellikleri tarafından belirlenir. Eğitim seviyesi, analitik düşünebilme yeteneği, teknolojiyi kullanabilme, gerekli yeteneğe ve bilgi birikimine sahip olma bu özelliklerden bazılarıdır. Diğer taraftan, işletmenin müşteri kitlesini oluşturan insanların öğrenim durumu, cinsiyeti, yaşı, tasarruf veya yatırım tercihleri, yeniliklere karşı tutumları, yaşadıkları bölge, çeşitli kültürel özellikleri işletmenin izleyeceği stratejiler de üzerinde titizlikle durulması gereken önemli konulardır.



Şekil 2. Çevredeki Değişim

1980'lerden sonra işletmelerin doğrudan ilişkili olduğu çevre ile dolaylı olarak ilişkili olduğu bilgi teknolojileri, yenilikler, ulaşım ve telekomünikasyon alanındaki gelişmeler ile serbest piyasa ekonomisi fikrinin hakim olduğu dış çevre derinden değişmiştir. Küreselleşen çevre daha kompleks duruma gelirken, dış çevre de daha belirsiz ve istikrarsız duruma gelmiştir (Şekil 2). Bu nedenle, işletmelerin bu ortamda daha çok sayıda faktörü inceleyip analiz etmesi ve bunların sonuçlarına göre stratejilerini belirlemeleri gerekmektedir. Bu çevresel faktörlerdeki değişikliklerin işletme stratejilerini nasıl etkileyeceği konusunda ise ayrıca dikkatli olunması gerekmektedir. Ulaşılabilecek her türlü ulusal ve uluslar arası kaynaklardan piyasa ve çevre hakkında gerekli bilgiler toplanarak analiz edilmeli ve bunların sonucuna göre stratejiler belirlenmelidir (Daft, 2001).

İşletmeler kendileri için yaptıkları durum analizini, (güçlü-zayıf yönler ile fırsat-tehlikeler) sektörde faaliyet gösteren diğer firmalar için de yapmalıdırlar. Strateji belirleyebilmek için temel şart; işletmenin kendini ve kendi ürünlerini çok iyi tanıması, neler yapabilip neler yapamayacağını bilmesi; aynı zamanda sektördeki diğer firmaları ve diğer ürünleri tanıması ve onların neler yapabilip neler yapamayacağını tespit edebilmesidir (Hamel ve Prahalad, 1993). Daha sonra elde edilen bu bilgiler analiz edilip, değerlendirilerek uygun stratejilerin oluşturulması gerekmektedir.

4.2. Kritik Konuların Belirlenmesi

İşletmenin stratejisinin belirlenmesinde kritik konuların belirlenmesi çok büyük önem taşımaktadır. Örneğin; müşterilere değer kaynağı olarak ne sunulmaktadır, hangi kanallardan müşterilere ulaşılmaktadır, başka hangi kanallardan da ulaşılabilir? İşletmenin Pazar payı nedir, müşterilerdeki tercih, davranış, fikir değişikliklerini takip etmek için ne tür yöntemler kullanılmaktadır? Gibi sorulara verilecek cevaplarla kritik konular belirlenmeye çalışılır (McComb, 2002). Bu aşamada, mümkün olduğunca çok alternatif

ortaya konularak, o alternatiflerin içinde işletme açısından kritik olanlar belirlenir. Belirlenen kritik konulara göre amaç ve hedefler belirlenip, projeler oluşturularak istenilen strateji gerçekleştirileceği için bu aşama çok önemlidir.

4.3. Vizyon, Misyon Bildirgeleri ve Stratejik Hedeflerin Belirlenmesi

Vizyon ve misyon bildirgeleri bir işletmenin kurumsal kimliğini oluşturan öğelerdir. İşletmeler, sadece isim, logo, marka ve ürünleri ile tanımlanamazlar. İşletmenin oluşturduğu bilgi, birikim, tecrübe, uzmanlık ve geliştirdiği kurumsal özellikler işletme içinde belli bir kurumsal kimlik oluşturur. Stratejik yönetimin bir amacı da işletmenin bu kurumsal kimliği ile sunduğu hizmetler arasında daha güçlü bir ilişki kurmaktır (DPT, 2003, s. 22).

Birbirlerinin yerine kullanılmalarına rağmen vizyon ve misyon kelimeleri birbirinden farklıdır. Her birinin kendine özgü amacı, stili, kriterleri ve bileşenleri vardır. Misyon bugünün hedeflerini belirlerken, vizyon geleceğin hedefleri içindir (Latham, 1995).

Geliştirilen vizyon ve misyon bildirgelerinin neredeyse birbirinin aynı olan basmakalıp ifadelerden oluştuğu gözlenmektedir. Oysa, rekabetçi bir pozisyon işletmenin ya rakiplerinden farklı bir şey yapması, ya da rakiplerinin de yapmakta olduğu birşeyi farklı olarak yapmasından doğmaktadır. Bir organizasyon kendini ancak rakiplerinden farklılaştırarak rekabet üstünlüğünü koruyabilmekte ve başarılı olabilmektedir (Porter, 1996).

4.3.1. Vizyon Bildirgesinin Tanımlanması

Vizyon, hiçbir zaman ulaşılamayacak ancak ona ulaşabilmek için de sürekli, durmadan çalışılacak en mükemmel bir durumu tanımlar. Başarılı bir vizyon sürekli güç verir. Vizyon, organizasyonun başarısı için çok temeldir. İşletme için doğru yönü tanımlar ve yapılan her işin o yöne yönlendirilmesini sağlar. Vizyonu olmayan bir organizasyon, kaptansız bir gemi gibidir. Bütün organizasyonlar için teorik vizyon ve uygulamadaki vizyon arasındaki açığı kapatmak çok zordur. Vizyon, ideal bir durumun (işletmelerde, yaşamda, evlilikte...vb.) fotoğrafını simgeler. Ancak, çok farklı çalışanları olan işletmeler için herkesin üzerinde fikir birliğine vardığı bir vizyon oluşturmak çok zordur. Zorluğun derecesi çalışanların sayısı ve farklılığı ile doğru orantılıdır. Vizyona hiçbir zaman ulaşılmaz ama oraya varıp varmamak da çok önemli değildir. Önemli olan onun vereceği uyarı, teşvik edicilik ve motivasyondur. Eğer bir vizyona ulaşılmışsa o vizyon olmaktan çıkar, yerine başka teşvik edici, motive edici ve uyarıcı vizyon geçer (Latham, 1995).

Vizyon bir halkla ilişkiler veya pazarlama aracı değildir; ancak şirket ölçeğinde bağlanılacak bir resim oluşturulmak isteniyorsa iletilmesi, paylaşılması ve eyleme yöneltecek bir etkiye sahip olması gerekmektedir (Bohan, 1995).

Vizyonun organizasyonda yer alan herkes için gelecekte ulaşmak açısından anlam ve önem taşıyan, duygusal bir ateşlemeyi sağlayacak niteliklere sahip olması gerekmektedir. Vizyon ifadesinin en önemli ve kritik parçası maksimize edilmiş bir müşteri değerinin ne olduğunu belirlemektir. Vizyon, müşterilerin kim oldukları, neye ihtiyaç duydukları, değer olarak neyi algıladıkları, şirketin ürün ve hizmetlerini elde etmede hangi kısıtlar içinde olduğu gibi sorulara cevap verebilmelidir (Tak, 1998). Bu bağlamda, işletmenin müşteri profilini tanımlamak kritik önem taşımaktadır.

Plansız vizyon hayalden başka bir şey değildir. Covey (1989), her şeyin iki kere yaratıldığını söylemektedir. Birincisi zihinde, ikincisi de fiziksel dünyada. Fiziksel dünyaya yansımaları da sadece hayallerde kalmaktadır.

Latham başarılı bir vizyon oluşturabilmek için 8 aşamalı bir süreç önermektedir (Latham, 1995);

- 1- Bilgilerin toplanması,
- 2- Beyin fırtınası,
- 3- Gereksiz olan fikirlerden kurtulma,
- 4- Bir taslak oluşturma,
- 5- Yeniden düzenleme,
- 6- Kriterlerin test edilmesi,
- 7- Örgütün onayının alınması ya da değiştirilmesi,
- 8- Bildirim ve kutlama.

Vizyonun fiziksel dünyaya yansımaları, iyi düşünülmüş ve esnek bir stratejik planın varlığına bağlıdır (Latham, 1995).

4.3.2. Misyon Bildirgesinin Tanımlanması

Organizasyonda vizyonun belirlenmesinden sonra, bu vizyona ulaşılabilmesi için misyon belirlenir. Organizasyonda vizyon ve misyonun tüm çalışanlar tarafından benimsenmesi ve ortak değerler olarak kabul edilmesi büyük önem taşımaktadır (Aktan, 2003).

Misyon ifadesi organizasyonun var olma sebebini tanımlamalı ve dört temel soruya – biz kimiz, ne yapmaktayız, kimin için yapmaktayız ve niçin yapmaktayız? — cevap verebilmelidir. Etkili bir misyon ifadesi spesifik, ulaşılabilir ve motive edici niteliklere sahip olmalıdır. Yalın, kısa ve akılda kalıcı bir ifade olarak formüle edilmelidir. Böylece, kimin ve neyin önemli olduğu konusunda net bir mesajın organizasyona iletilmesi mümkün olmaktadır. Misyonun başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesi, tüm organizasyona yayılımının sağlanmasına bağlıdır.

İşletmelere ait misyon bildirimleri, işletmenin sunduğu tüm hizmet ve faaliyetleri kapsayan bir şemsiye kavramdır. Daha alt seviyedeki birimlerin misyon bildirimleri ise, birim yöneticileri ve diğer ilgili personel tarafından işletmenin misyon bildirimine uyumlu bir şekilde geliştirilir. İşletmenin büyüklüğüne ve amacına göre işletmeye ait bir veya birden fazla misyon bildirimleri de olabilir (DPT, 2003, s. 23).

4.3.3. Stratejik Hedeflerin Belirlenmesi

Organizasyonun dışı (dış çevre: teknoloji, ekonomi, sosyal, politik ve yasal çevre, vb.) ve iç yapısındaki gelişmelerin hızı arasındaki fark örgütsel değişimi gerekli kılmaktadır. Örgütler dıştaki değişimlerden uzaklaşmaya başladığında, örgütsel değişim ihtiyacı ortaya çıkmaya başlamaktadır (Hamel ve Prahalad, 1994). İç ve dış değişim sürekli birbiriyle uyum içinde yürütülmelidir. Stratejik hedefler belirlenirken bu uyum göz önünde bulundurulmalı ve bu uyumu güçlendirici stratejiler belirlenmelidir (Hamel ve Prahalad, 1986; 1994).

Belirlenen vizyon, misyon ve strateji ile uyumlu olarak kısa ve orta vadeli hedefler belirlenmelidir. Belirlenen bu hedefler açık, anlaşılabilir ve somut bir şekilde ifade edilmelidirler. Belirlenecek bu hedefler yine strateji ile uyumlu olmalı, çalışan personelin de bu hedefleri belirlemede yardımcı olmaları sağlanmalıdır. Belirlenen stratejinin başarısı için bunların yapılması gerekmektedir.

Değişime ayak uydurmak ve gelecekte de şimdiki gibi başarılı olmak için belirlenecek stratejiler için mevcut durum ve gelecekle ilgili şu analizlerin yapılması gerekmektedir (Hamel ve Prahalad, 1986; 1994):

- Şimdiki müşteri kitlemiz kimdir ve gelecekte kim olacaktır?
- Müşterilere hangi kanallardan ulaşılmaktadır ve gelecekte hangi kanallardan ulaşılabilecektir?
- Bugünkü rakipler kimlerdir ve gelecekte kimler olacaktır?
- Bugünkü rekabetçi avantajın dayanağı nedir ve gelecekte ne olacaktır?
- Ne tür yetenekler bugün işletmeyi kendine özgü yapmaktadır ve gelecekte hangi yetenekler buna olanak verecektir?

Stratejik hedeflerin belirlenebilmesi için öncelikle alternatiflerin neler olduğunun bilinmesi gerekmektedir. Ortaya konulacak alternatifler ulaşılabilecek sonucu ve belirlenecek stratejileri etkileyeceği için çok önemlidir. Yönetim için kritik önemi olan başka bir konu da, müşterilerin ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılayabilecek alternatifler bulabilmek ya da bundan daha fazlası, müşterilerin hayal bile edemediği alternatifler sunabilmektir (Prahalad ve Hamel, 1990). Bunun için, bu aşamada geniş bir bilgi birikimi, sezgi gücü ve yaratıcılık ön plandadır. Analitik düşünebilen, analiz yeteneği yüksek, yeniliklere açık, yeterince iş tecrübesine sahip ve konuya hâkim olanlardan bir ekip kurularak diğer çalışanların da desteği ile beyin fırtınası uygulaması yapılır (Müftüoğlu, 1994). Mümkün olduğunca çok alternatif, uygulanabilir olup olmadığına bakılmadan ortaya konmaya çalışılır.

Alternatiflerin ortaya konmasında başka bir uygulama da “senaryo analizi”dir. Senaryo analizi ile belirsizliklerle dolu olan geleceğe ait ortaya çıkabilecek olasılıklar listelenerek, geleceğin ayrıntılı bir haritası çıkarılmaya çalışılır (Schoemaker, 1992). İşletmeler, genellikle kısa dönemli geleceği düşünmekte ve ona göre plan yapmaktadırlar. Senaryo analizi ise, çevredeki değişiklikler, rekabet ve teknolojik gelişmelerdeki uzun dönemli trendleri göz önünde bulundurduğu için işletmelerin uzun dönemli planlarında önemli bir yer tutmaktadır.

Senaryo analizi yapılırken içinde bulunulan sektörle ilgili teknolojik değişim, rekabet ortamı, ürünle ilgili özellikler, yatırım yoğunluğu ve politik durum gözönünde bulundurularak geleceğe dönük bir zaman boyutu belirlenir. Daha sonra bu zaman sürecindeki temel belirsizlikler içinde çevrede (ekonomik, politik, sosyal, teknolojik, vb.) meydana gelebilecek değişiklikler ve trendler sıralanır. Belirsizlikler ve eğilimler arasındaki ilişkiler saptanmaya çalışılır. Bütün bunlar değerlendirilerek o işletmenin yoğunlaşması için gerekli konular belirlenmeye çalışılır (Schoemaker, 1992).

Senaryo analizinden sonra, çok ayrıntılı bir sektör analizi yapılır. Senaryo ve sektör analizi sonuçları gözönüne alınarak firmanın temel faaliyet alanı ve bu alanı destekleyici temel yetenekleri, stratejik varlıkları ile temel başarı faktörleri belirlenir (Schoemaker, 1992). Yapılan bu analizler doğrultusunda firmanın stratejik vizyonu belirlenir. Belirlenen bu vizyon uygulanırken uygun organizasyon yapısı seçilerek gerekli yapısal değişiklikler gerçekleştirilir. Gerekli değişikliklerin arkasındaki itici güçler belirlenerek stratejik alternatifler yeniden değerlendirilir (Schoemaker, 1992).

Daha sonra bu alternatifler, hem birbirleri ile karşılaştırılarak, hem de ulaşılmak istenen strateji ile uyumu göz önüne alınarak değerlendirilir, sıralanır, konuyla ilgili olmayan ya da uygulanamayacak olanlar elenerek kalanlar arasında en uygun olanı seçilir (Barde, 2004). Seçim yapılırken alternatifin güçlü yanları ve yararı ile zayıf yanları ve sakıncalarının strateji ile uyumu ile hedefe ulaşmadaki katkısı, neden olacağı maliyet ve gerektirdiği zaman dikkate alınmalıdır.

Diğer taraftan, stratejiler belirlenirken bugünden itibaren 10 yıl sonra sektörde ne gibi değişiklikler olabileceğine, ne tür bir çevre (ekonomik, sosyal, politik-yasal, teknolojik... vb.) içinde faaliyet gösterileceğine ilişkin tahminlerle işletmenin kendisinin nasıl bir konumda olacağı ya da olması gerektiği konusunda fikir yürütülmelidir (Hamel ve Prahalad, 1994). Yapılan bir çalışmada (Hamel ve Prahalad, 1994), yöneticilere ileriye dönük şirket perspektifi oluşturmak için zamanlarının yüzde kaçını şirketin iç durumuyla ilgili konulara ve yüzde kaçını dış çevre koşulları ile ilgili – örneğin, yeni bir teknolojinin etkileri, ekonomik değişim... vb. – konulara ayırdıkları sorularak; bu değişimlerin şirketi nasıl etkileyeceğini düşünüp düşünmedikleri ve bu değişimlerin etkilerini gidermek için çalışma arkadaşlarıyla ileriye dönük bir perspektif geliştirip geliştirmedikleri hakkında sorular yöneltilmiştir. Yöneticiler zamanlarının % 40'ını dış gelişmeleri takip etmek için, bu zamanın % 30'unu bu gelişmelerin şirketi nasıl etkileyeceğini ve bunun da % 20'sini bu etkilere karşı ileriye dönük bir perspektif geliştirmek için harcadıklarını söylemişlerdir. Yöneticiler, zamanlarının (0,40x0,30x0,20) %2,4'ünü ileriye dönük şirket perspektifi geliştirmek için harcadıklarını belirtmiş olmaktadır. Bazı şirketlerde bu oranın % 1'den daha da az olduğu görülmektedir. Yapılan çalışmalar geleceğe dönük farklı bakış açıları geliştirmek için yöneticilerin daha fazla zaman ayırmaları gerektiğini göstermektedir (Hamel ve Prahalad, 1986; 1994).

4.3.3.1. Stratejik Hedefler İçin Stratejik Karar Alınması

Vizyon ve misyon belirlenmesi organizasyonel başarı için yeterli değildir. Amaca ulaşmak için ayrıca, stratejik amaç ve hedeflerin belirlenmesi gerekmektedir (Aktan, 2003).

Yöneticiler ideal olmayan koşullar altında her gün önemli kararlar vermektedirler. Bu kararların başarılı olabilmesi, ulaşılabilir mevcut bilgilere, iletişim sistemine, karar mekanizmasına ve o kararın ne şekilde uygulandığına bağlıdır (McNeilly, 2002).

Dolayısıyla stratejik karar vermek üç temel aşamadan oluşmaktadır (McNeilly, 2002).

- Doğru bilgiye ulaşmak,
- Doğru kararı vermek,
- Kararı uygulamak.

Çok fazla analizin zararlı olacağı, çok detaylı olarak analiz yapılırken fırsatların da kaçırılacağı belirtilmektedir (Freurer ve Chaharbaghi, 1995). Bu nedenle, “Kırk defa ölçmeli bir defa biçmeli” özdeyişine uygun olarak biçilmeden önce kırk defa ölçülmeli (bilgi toplanıp değerlendirilmeli, sonuçlar analiz edilmeli, alternatifler artı ve eksileriyle karşılaştırılmalı) sonra da belirsizliğin getirdiği risklerin farkında olarak karar almaktan çekinilmemelidir (Müftüoğlu, 1994, s.569).

4.4. Operasyonel Planın Oluşturulması

Günümüzün hızla değişen dünyasında sadece işin yönünü tanımlayıp o yönde gitmek yeterli olmamaktadır. Nasıl başarılı olunacağı tanımlandıktan sonra, mevcut tüm olanaklarla o başarının elde edilmesi için çalışılması gerekmektedir. 1999 yılında yapılan bir araştırmada, stratejilerin ve stratejik planların % 70'inin başarılı olarak uygulanmadığı tespit edilmiştir (Sterling, 2003). Bu nedenle, "Normal bir stratejinin etkili uygulanması, çok iyi bir stratejinin kötü uygulanmasından daha iyidir (Sterling, 2003)" önerisine uygun hareket edilerek belirlenen strateji etkili bir şekilde uygulamaya konulmalıdır.

İşletme içindeki her bir faaliyetin değeri işletmenin bütün olarak sunmaya çalıştığı değerle birlikte düşünülmelidir. Bütün faaliyetler bir bütünün parçaları olarak düşünülmeli, kendi içlerinde uyumlu olmalı ve çalışmamalıdır (Porter, 1996, Collis ve Montgomery, 1998).

4.4.1. Stratejik Planın Uygulanması ve Gerekli Değişimin Stratejik Planla Bütünleştirilmesi

"Piyasadaki ne tür değişiklikler işletme stratejisi üzerinde en büyük etkiyi yapabilir, bunun sonuçları neler olabilir?" sorularına cevap arayarak bilinmeyi bilmek, ya da bilinmeyene karşı çeşitli senaryolarla hazırlık yapmak ve alternatifleri bilinmeyenler ortaya çıktıkça uygulamaya koymak gerekmektedir (Sterling, 2003). Çevredeki değişimlere göre, stratejide ve alt taktiklerde gerekli değişiklikleri yapacak şekilde hazırlıklı olunmalıdır.

Dış çevrede çok fazla değişkenin olması, dış çevre koşullarının çok hızlı değişiyor olması ve birçok faktörün tahmin edilememesi nedenleriyle, işletmelerin, seçtikleri stratejileri uygularken çok esnek olmaları ve değişikliklere göre stratejiyi yeniden tanımlayabilmeleri gerekmektedir (Porter, 1991). Bu nedenle, çevredeki fırsatları kollamak, hızlı bir şekilde analizini yaparak kritik konular üzerine yoğunlaşmak ve yapılması gerekli işleri birbirleriyle bütünleştirmek gerekmektedir. Stratejik planın uygulanması sürecinde gerekli değişiklikler yapmaktan kaçınılmamalıdır.

İyi bir stratejiye sahip olmak işletmenin başarısı için yeterli değildir. Stratejinin etkili bir şekilde uygulanması ve bu uygulamayı kolaylaştıracak sistemlerin oluşturulması da gerekmektedir (Dinçer, 2003, s.305). Hazırlanan stratejik plan büroda kütüphane rafında dursun diye hazırlanmamalı, günlük çalışmaları yönlendiren örgütün yaşayan bir parçası olmalıdır (McComb, 2002). Strateji ne kadar mükemmel olursa olsun, aynı mükemmellikte uygulamaya geçirilmediği sürece kağıt üzerinde kalacaktır. Her bir yönetici ve çalışanın yapmaları gereken faaliyetleri, sorumluluklarını ve bunlar için gerekli olan kaynakları bilmeleri gerekmektedir. Ayrıca, örgütün yapısı, politikaları, süreçleri, kültürü, liderlik tarzı, teknolojisi ... vb. öğelerin stratejiyle ve birbirleriyle uyumlu olmaları stratejinin etkili uygulanmasını kolaylaştıracaktır.

Son yıllarda, oyunun kuralları tamamen değişmektedir. İşletmelerin rekabet çevresindeki ve pazardaki değişimlere çok hızlı cevap vermek için esnek olmaları gerekmektedir (Porter, 1996).

Çevredeki değişiklikler alternatifleri değiştirebilir, ancak varılmak istenen hedeflere ulaşmayı engellemezler. Dolayısıyla hedeflere ulaşmak için değişik alternatifler ortaya çıkabilir, var olanlar ortadan kaybolabilir. Bu nedenle ortaya çıkan durumlara göre varılmak istenen hedefe nasıl varılacağı yeniden belirlenerek yola devam edilmelidir (McComb, 2002).

Stratejik planlamaya konu olan hedef veya hedefler katı ve deęiřtirilemez olarak dūřunūlmemelidirler. Zaman sūrecinde iřletme içinde ve çevresinde ortaya çıkan deęiřiklikler iřıęında belirlenen hedefler yeniden gōzden geçirilerek gerekli dūzenlemelerin ve revizyonların yapılması gerekmektedir (Mūftūoęlu, 1994, s.566).

Ayrıca, stratejinin sūrekli olması ve sūrekli geliştirilmesi, değişen şartlara uydurulması gerekmektedir. Strateji ne kadar anlaşılır ve basit tanımlanırsa, değişen koşullarda tanımlanan stratejiyi destekleyici, sunulan değerin değerini artıran yeni fırsatların tanımlanması, yakalanması ve uygulanması çok daha kolay olmaktadır (Keith, 2001).

4.5. Performans Kriterlerinin Gōzden Geçirilmesi ve Stratejide Gerekli Değişikliklerin Yapılması

Stratejik yōnetim sūrecinin son aşaması, seçilen strateji ile uygulama sonuçlarının karşılaştırılması safhasıdır. Burada amaç, belirlenen strateji ve hedefler doğrultusunda uygulamaya konulan operasyonel planın ne derece başarıya ulaştığının saptanmasıdır. Elde edilen sonuçlarla, önceden planlanan hedefler karşılaştırılarak aradaki sapma belirlenir. Daha sonra, buradaki sapmanın nedenleri tespit edilmeye çalışılır. Ardından da gerekli değişiklikler yapılmak ūzere stratejik yōnetim sūreci yeniden başlatılır. Aynen veya gerekli değişiklikler yapılarak eski stratejilerin mi kullanılacağı, yoksa yepyeni stratejilerin mi geliştirileceği konusunda ūst yōneticilere geribesleme sağlanır. Etkili bir geribesleme sistemi, stratejik yōnetimin her safhasında meydana gelen sapmaları yōneticilere anında bildirecek ve gereken tedbirlerin alınmasına fırsat verecektir (Dinçer, 2003, s. 375).

Sonuçları değerlendirme ve kontrol için gerekli bilgiler, işletmenin faaliyet raporları ve performans verilerinden elde edilir. Bu aşamanın etkili olabilmesi, faaliyet sonuçlarının ve işletmenin içinde bulunduğu durumla ilgili verilerin gerçekçi bir şekilde tespitine ve yorumlanmasına bağlıdır. Bunu sağlamak için, işletmede kapsamlı ve gūvenilir bilgi sistemine ve haberleşme yapısına ihtiyaç vardır (Dinçer, 2003, s375).

5. SONUÇ

Son zamanlarda kūreselleřmenin de etkisiyle artan rekabetçi çevrede işletmelerin ayakta kalabilmeleri ve başarılı olabilmeleri için kendilerine uygun stratejiler seçmeleri ve bu stratejileri başarılı bir şekilde uygulamaları çok daha önemli duruma gelmektedir.

Stratejik yōnetim modeli, işletmelerin sistematik bir şekilde durum analizi yapmalarını, hem kendilerini ve kendi ūrūnlerini, hem faaliyette buldukları sektōrū ve piyasayı, hem mūřterilerini hem de rakiplerini tanımalarına yardımcı olarak kendilerine uygun misyon, vizyon ve stratejik hedef belirlemelerini ve bunlar için stratejik kararlar alarak operasyonel planlar oluşturmalarını kolaylaştırmaktadır. Ayrıca, alınan stratejik kararlar sonucunda oluşturulan operasyonel planların etkililiği gōzden geçirilerek gerekli önlemlerin alınması işletmelerin daha etkin stratejilerle daha verimli olmalarını sağlayacaktır.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- Akın, H. B. (Nisan 1999), “**Rekabetçi Üstünlük ve Teknoloji: Küresel Bir Yaklaşım**” Verimlilik Dergisi, Sayı: 4.
- Aktan, C.C. (2003), **Değişim Çağında Yönetim**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 67–125.
- Barde, A. (2004), **Stratejik Karar Alma Ders Notları**, SUPDECO Montpellier.
- Bohan P. G. (Haziran 1995), “**Focus the Strategy to Achive Results**” Quality Progress, 28, 7, 89–94.
- Chandler, A.D. (1962), **Strategy and Structure**, The MIT Press, Cambridge, Mass.
- Collis, D. J. Montgomery, C. A. (Mayıs/Haziran 1998), “**Creating Corporate Advantage**” Harvard Business Review, 76, 3, 70.
- Covey, S. R. (1989), **The 7 Habits of Highly Effective People**, New York. NY: Simon & Shuster.
- Dinçer, Ö. (Mart 2003), **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, BETA Yayınları, İstanbul, 2003.
- DPT (Mayıs 2003), **Kamu Kuruluşları Stratejik Planlama Kılavuzu**, Ankara www.dpt.gov.tr/sp/SP-Klavuz.doc
- Ellis J. (Haziran 2001). "Many things matter, and here's what matters most" Digital Matters, 47, 74.
- Feurer, R. Chaharbaghi, K. (1995), “**Strategy Development: Past, Present And Future**”, Management Decision, 33, 6.
- Ghoshal, S. Bartlett, C. A. (Ocak-Şubat 1995), “**Changing the Role of Top Management: Beyond Structure to Processes**” Harvard Business Review, 73, 1, 86.
- Hamel, G. (Temmuz-Ağustos 1996), “**Strategy As Revolution**”, Harvard Business Review, 74, 4, 69.
- Hamel, G. Prahalad, C. K. (Mart-Nisan 1993), “**Strategy as Stretch and Leverage**”, Harvard Business Review, 71, 2, 75.
- Hamel, G. Prahalad, C. K. (Yaz 1986), “**Do You Really Have a Global Strategy?**”, McKinsey Quarterly, 3, 34.
- Hamel, G. Prahalad, C.K. (Temmuz-Ağustos 1994), “**Competing for the Future**”, Harvard Business Review, 72, 4, 122.
- Karakaş,Ş. (Mart 2003), **Stratejik Planlama**, Erişim: 5 Eylül 2004 http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=129

- Keith H, (2001), “**Michael Porter’s Big Ideas**”, Fast Company, 44, 150.
- Kırım, A. (2004), **Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim**, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Kotler, P. (2002), **Marketing Management**, New Delhi: Prentice-Hall of India
- Kutlu M. (2002), **Stratejik Yönetim**, Erişim: 10 Eylül 2004, <http://www.eylem.com/strateji/eylemstra.htm>
- Latham, J. R. (Nisan 1995), "Visioning: The Concept, Trilogy and Process" Quality Progress, Milwaukee, 28, 4, 65.
- McComb, J. (Nisan 2002), "Events Change, But Strategic Management Must Not" Credit Union Journal, 6, 13.
- McInerney, R. Barrows, D. (2002), **Management Tools for Creating Government Responsiveness: The Liquor Control Board of Ontario as a Context for Creating Change**, Erişim: 5 Mayıs 2004, <http://www.innovation.cc/case-studies/barrows-ed.pdf>
- McNeilly, M. (Eylül 2002), “**Gathering Information for Strategic Decisions, Routinely**”, Strategy and Leadership, 30, 5, 29–34.
- Merdji, M. (2004), **Stratejik Pazarlama Ders Notları**, SUPDECO Montpellier.
- Mintzberg, H. (Ocak-Şubat 1994), “**The Fall and Rise of Strategic Planning**”, Harvard Business Review, 72, 1, 107.
- Mintzberg, H. (Sonbahar 1987 A), “**The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy**”, California Management Review, 30, 1, 11.
- Mintzberg, H. (Sonbahar 1987 B), “**The Strategy Concept II: Another Look at Why Organizations Need Strategies**”, California Management Review, 30, 1, 25.
- Mintzberg, H. (Yaz 1988), “**Crafting Strategy**”, McKinsey Quarterly, 3, 71–90.
- Müftüoğlu, M. T., (1994). İşletme İktisadı, Turhan Kitabevi, Ankara
- Porter M. E. (Kasım-Aralık 1996), “**What is Strategy?**”, Harvard Business Review, 61–78.
- Porter, M. E. (1980), **Competitive Strategy**, New York: Collier Macmillan.
- Porter, M. E. (1985), **Competitive Strategy: Creating and Sustaining Superior Performance**, New York: The Free Press.
- Porter, M. E. (Kış 1991), “**Towards A Dynamic Theory of Strategy**”, Strategic Management Journal, 12, 8, 95.
- Prahalad, C. K. Hamel, G. (Mayıs-Haziran 1990), “**The Core Competence of the Corporation**”, Harvard Business Review, 68, 3,79.

- Schoemaker, P. J. H. (Sonbahar, 1992), “**How To Link Strategic Vision to Core Capabilities**”, Sloan Management Review,
- Sterling, J. (Mayıs 2003), “**Translating Strategy into Effective Implementation: Dispelling the Myths and Highlighting What Works**”, Strategy and Leadership, 21 Mayıs 2003, Sayı 31, No. 3, 27–34.
- Strategor, (1997), **Politique Generale de l’entreprise**, 3e edition, Dunod, Paris.
- Tak, B. (Ağustos 1998). “Stratejik Planlama Sürecindeki Aksaklıklar ve Çözüm Önerileri” Uludağ Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi, Cilt 16, Sayı 2, <http://iktisat.uludag.edu.tr/dergi/2/bilcin/bilcin.html>