

ISBN: 2636-7791

# STRATEJİK YÖNETİM ARAŞTIRMALARI DERGİSİ



*Ex Oriente Lux...*

## JOURNAL OF STRATEGIC MANAGEMENT RESEARCH

Cilt / Volume : 3

Sayı / Issue : 1

Yıl / Year : 2020



**STRATEJİK YÖNETİM ARAŞTIRMALARI DERGİSİ**  
**JOURNAL OF STRATEGIC MANAGEMENT RESEARCH**

**Cilt / Volume: 3 Sayı / Issue: 1 Yıl / Year: 2020**

**Kurucu ve İmtiyaz Sahibi / Founder & Owner**

Prof. Dr. Kubilay ÖZYER

**Editörler / Editors**

Prof. Dr. Kubilay ÖZYER

Dr. Öğr. Üyesi Musa Said DÖVEN

**Sekreteryaya / Secretary**

Dr. Öğr. Üyesi Ersin IRK

**Yazışma Adresi / Mail Address**

Prof. Dr. Kubilay ÖZYER

Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi

Gaziosmanpaşa Üniversitesi Taşlıçiftlik Yerleşkesi

İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü

60150 TOKAT

Tel: +90 356 252 16 16 – 2363

Fax: +90 356 252 16 73

E-Posta / E-Mail: [stratejidergisi@gmail.com](mailto:stratejidergisi@gmail.com)

# STRATEJİK YÖNETİM ARAŞTIRMALARI DERGİSİ

STRATEJİK YÖNETİM  
ARAŞTIRMALARI DERGİSİ  
(SYAD)

JOURNAL OF STRATEGIC  
MANAGEMENT RESEARCH  
(JOSMR)

Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi (SYAD) yılda iki kez yayımlanan hakemli, bilimsel ve uluslararası bir dergidir. SYAD Index Copernicus, DRJI, Scientific Indexing Services, Rootindexing, ResearchBib dizinleri tarafından taranmaktadır. Stratejik yönetime ilişkin teorik ve görgül makalelere, yer verilen dergimizin temel amacı, bu alanlarda akademik bilginin üretimi ve paylaşımına katkı sağlamaktır. Dergimizde “Türkçe” ve “İngilizce” olmak üzere iki dilde makale yayımlanmaktadır. Dergiye yayımlanmak üzere gönderilen yazılar, belirtilen yazım kurallarına uygun olarak hazırlanmalıdır. Dergiye yayımlanmak üzere gönderilen yazılar, daha önce yayımlanmamış ve yayımlanmak üzere gönderilmemiş olmalıdır. Dergide yayımlanan yazılarda belirtilen görüşler, yazarlara ait olup SYAD’ın görüşlerini yansıtmaz. SYAD’da yayımlanmış yazıların tüm yayın hakları saklı olup, dergimizin adı belirtilmeden hiçbir alıntı yapılamaz.

The Journal of Strategic Management Researches (JOSMR) is an academic, peer-reviewed, scientific and international journal which is being published biannually. JOSMR is cited by Index Copernicus, DRJI, Scientific Indexing Services, Rootindexing, ResearchBib. JOSMR, with it’s articles essentially aims to contribute to academic development and sharing in the fields of Strategic Management. In JOSMR, Articles are being published both in Turkish and English Languages. Articles which will be sent to JOSMR for publishing, should be prepared according to guideline of JOSMR. Articles which will be sent to JOSMR for publishing, must be not published before or not sent to other journals. The views presented in the JOSMR represent opinions of the respective authors. The views presented do not necessarily reflect the opinion of the JOSMR. Copyrights for all articles published in JOSMR reserved. For quotation, JOSMR must be cited

# STRATEJİK YÖNETİM ARAŞTIRMALARI DERGİSİ

## *İNDEKS BİLGİLERİ / INDEX INFORMATION*

“Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi” aşağıda yer alan indekslerde taranmaktadır.

“Journal of Strategic Management Research” is cited in the indexes below.



# STRATEJİK YÖNETİM ARAŞTIRMALARI DERGİSİ

## Bilim Kurulu Members of the Science Board

**Prof. Dr. A. Asuman AKDOĞAN**

*Erciyes Üniversitesi*

**Prof. Dr. Tahir AKGEMCİ**

*Selçuk Üniversitesi*

**Prof. Dr. Mehmet BARCA**

*Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi*

**Prof. Dr. Adnan ÇELİK**

*Selçuk Üniversitesi*

**Prof. Dr. Recai COŞKUN**

*İzmir Bakırçay Üniversitesi*

**Prof. Dr. Ali DANIŞMAN**

*Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi*

**Prof. Dr. Bayram Zafer ERDOĞAN**

*Anadolu Üniversitesi*

**Prof. Dr. Nihat ERDOĞMUS**

*Yıldız Teknik Üniversitesi*

**Prof. Dr. Mehmet ERYIGIT**

*Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi*

**Prof. Dr. Nurullah GENÇ**

*T.C. Merkez Bankası*

**Prof. Dr. Asep HERMAWAN**

*Trisakti Üniversitesi, Endonezya*

**Prof. Dr. Mesut İDRİZ**

*Sharjah Üniversitesi, BAE*

**Prof. Dr. Farzand Ali JAN**

*Iqra National University, Pakistan*

**Prof. Dr. Shah JEHAN**

*Iqra National Üniversitesi, Pakistan*

**Prof. Dr. Mahir NAKİP**

*Çankaya Üniversitesi*

**Prof. Dr. Tülay İLHAN NAS**

*Karadeniz Teknik Üniversitesi*

**Prof. Dr. Ömer TORLAK**

*İstanbul Ticaret Üniversitesi*

**Prof. Dr. Deniz TAŞCI**

*Anadolu Üniversitesi*

**Prof. Dr. Azmi YALÇIN**

*Çukurova Üniversitesi*

**Prof. Dr. Husna Leila YUSRAN**

*Trisakti Üniversitesi, Endonezya*

**Doç. Dr. Mahmut HIZIROĞLU**

*İstanbul Üniversitesi*

**Doç. Dr. Umut KOÇ**

*Eskişehir Osmangazi Üniversitesi*

# STRATEJİK YÖNETİM ARAŞTIRMALARI DERGİSİ

## Bu Sayıda Katkıda Bulunan Hakemler Reviewers List of This Issue

**Prof. Dr. Kubilay ÖZYER**  
*Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi*

**Doç. Dr. Köksal BÜYÜK**  
*Anadolu Üniversitesi*

**Dr. Öğr. Üyesi Yılmaz AĞCA**  
*Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi*

**Dr. Öğr. Üyesi Mehmet BAĞIŞ**  
*Sakarya Uygulamalı Bilimler  
Üniversitesi*

**Dr. Öğr. Üyesi Sedat DURMUŞKAYA**  
*Sakarya Uygulamalı Bilimler  
Üniversitesi*

**Dr. Öğr. Üyesi Yasemin HANCIOĞLU**  
*Ordu Üniversitesi*

**Dr. Muhammad Faheem JAN**  
*University of South Asia, Pakistan*

**Dr. Öğr. Üyesi Ahmet MUMCU**  
*Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi*

**Dr. Hamid Murad ÖZCAN**  
*Eskişehir Osmangazi Üniversitesi*

**Dr. Öğr. Üyesi Erol TEKİN**  
*Kastamonu Üniversitesi*

**Dr. Waseem Khan WASEEM**  
*Iqra National University, Pakistan*

**Dr. Öğr. Üyesi Alperen YİĞİT**  
*Ordu Üniversitesi*

# STRATEJİK YÖNETİM ARAŞTIRMALARI DERGİSİ

<b>İçindekiler</b>	<b>Sayfa No.</b>
<b>Table of Contents</b>	<b>Page Num.</b>
<b><i>DERLEME MAKALELER / REVIEW ARTICLES</i></b>	
<b>İşletmelerde Stratejik Yönetim Sürecinde Uygulanabilecek ve Literatürde Yer Alan Bazı Araç, Teknik ve Yaklaşımlar</b> Some Of The Tools, Techniques and Approaches That Can Be Implemented During Strategic Management Process In Businesses and Are Included In The Literature <b>Murat ÇUBUKCU .....</b>	<b>1-26</b>
<b><i>ARAŞTIRMA MAKALELERİ / RESEARCH ARTICLES</i></b>	
<b>Analysis of Competitiveness of Turkish Textile Sector Based on the Porter's Diamond Model</b> Türk Tekstil Sektörünün Rekabetçiliğinin Porter'ın Elmas Modeline Göre Analizi <b>Hasan HALİFE .....</b>	<b>27-49</b>
<b>Lisansüstü İşletme Öğrencilerinin Stratejik Yönetim Çalışmaları: Yazınölçüm Ve Değerleme Analizi</b> Strategic Management Studies Of Graduate Business Students: Bibliometric Analysis <b>Mehmet KAPLAN .....</b>	<b>50-68</b>
<b>Evaluating The Mediating Role Of Strategic Change Between The Relationship Of Gender Diversity In Senior Management And Firm Performance In Pakistan</b> Pakistan'da Üst yönetimdeki Cinsiyet Çeşitliliği ile Firma Performansı Arasındaki İlişkide Stratejik Değişimin Aracılık Rolü <b>Liaqat ALI, Waheed ULLAH, Saima UROOJ, Muhammad Farooq JAN .....</b>	<b>69-84</b>
<b>Firmaların Endüstri 4.0 Stratejilerine Dair Bir Araştırma</b> A Research On The Industry 4.0 Strategies Of The Firms <b>Esra DİL, Ahmet Hakim ESMER .....</b>	<b>85-110</b>

**Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi**  
**Journal Of Strategic Management Research**  
**Cilt / Vol.: 3, Sayı / Is.: 1, Yıl / Year: 2020, Sayfa / Pages: 1-26**

Geliş tarihi/Recieved: 01.11.2019 – Kabul tarihi/Accepted: 24.02. 2020

Yayın tarihi/Published: 31.03.2020

*Derleme Makale / Review Article*

**İŞLETMELERDE STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİNDE  
UYGULANABİLECEK VE LİTERATÜRDE YER ALAN  
BAZI ARAÇ, TEKNİK VE YAKLAŞIMLAR**

**Doktora Öğrencisi Murat ÇUBUKCU**

*Uludağ Üniversitesi, SBE, İşletme ABD, [711314012@ogr.uludag.edu.tr](mailto:711314012@ogr.uludag.edu.tr)*

*ORCID ID: [orcid.org/0000-0001-9170-4852](https://orcid.org/0000-0001-9170-4852)*

**Özet**

Küreselleşen dünyamızda, teknolojik gelişim ve hızlı değişim süreci sonucunda, işletmeler artık daha fazla ve yoğun rekabet ortamı ile karşı karşıya kalmaktadırlar. İşletmelerin yapılarına, iç ve dış çevre koşullarına en uygun stratejinin seçimi ve başarı ile uygulanması, rekabetçi üstünlük elde edebilmeleri açısından çok daha önemli hale gelmiştir. Stratejik yönetim süreci uygulamalarında, işletmelerde çok farklı stratejik yönetim araç ve yöntemleri kullanılabilir. Ancak bu araçlar, mümkün olduğu kadar özgün ve işletme yapısına uygun olmalıdır. Bu çalışmada, literatürde stratejik yönetim aracı olarak nitelendirilen araç, teknik ve yaklaşımların işletmelerdeki önemini değerlendirilmesi hedeflenmiştir.

İşletmelerin rakiplerine göre üstünlük elde edebilmeleri için, nasıl bir strateji izlemesi gerektiği son derece önem taşır. Stratejik yönetim sürecinde, alternatif stratejiler arasından en uygun stratejik yönetim aracının seçimi, stratejik başarı faktörü olarak görülmektedir. Amacımız, literatürde yer alan bazı stratejik yönetim araçları hakkındaki tartışmaların açıklanmasıdır. Araştırmamızda, işletmelerde uygulanan stratejik yönetim araçları, teknikleri ve yaklaşımlarından bazıları incelenmiştir. İncelenen araç, teknik ve yaklaşımlar; beyin fırtınası tekniği, dengeli puan kartı tekniği, balık kılıcı diyagramı analizi, süreç yenileme veya değişim mühendisliği, dış kaynaklardan yararlanmak, stratejik kıyaslama, örgütsel öğrenme, stratejik toplam kalite yönetimi, FÜTZ işletme analizi, portföy analizi tekniğidir.

**Anahtar Kelimeler:** Stratejik Yönetim, Süreç, Uygulama, Araçlar, Teknikler, Yaklaşımlar



## **SOME OF THE TOOLS, TECHNIQUES AND APPROACHES THAT CAN BE IMPLEMENTED DURING STRATEGIC MANAGEMENT PROCESS IN BUSINESSES AND ARE INCLUDED IN THE LITERATURE**

### **Abstract**

In our globalizing world businesses are now facing a more and more intense competitive environment as a result of the technological development and rapid change process. Selection and successful implementation of the most suitable strategy for the structures of businesses, internal and external environmental conditions have become much more important in order to achieve competitive advantage. In businesses, many different strategic management tools and methods can be used in strategic management process applications. However, these tools and methods must be as original and appropriate to the business structure as possible. In this study, it is aimed to evaluate the importance of tools, techniques and approaches that are considered as strategic management tools in the literature.

It is highly important what kind of strategy a business should follow in order to gain superiority over its competitors. In the strategic management process, the selection of the most appropriate strategic management tool among alternative strategies is seen as a factor of strategic success. Our aim is to clarify the discussions about some strategic management tools in the literature. In our research, some of the strategic management tools, techniques, and approaches applied in the businesses are examined. Examined tools, techniques and approaches are; brainstorming technique, balanced scorecard technique, fishbone diagram analysis, process renewal or change engineering, outsourcing, strategic comparison, organizational learning, strategic total quality management, FÜTZ business analysis, portfolio analysis technique.

**Keywords:** Strategic Management, Process, Implementation, Tools, Techniques, Approaches

### **Giriş**

İşletmelerin rekabet avantajını nasıl elde ettikleri ve bu avantajı nasıl sürdürdükleri stratejik yönetim alanında çalışılan temel konular arasında yer almaktadır (Teece vd., 1997:509). Stratejik yönetim alanında, bir tarafta kaynak temelli yaklaşım (Barney, 1991) diğer tarafta özellikle Porter'ın (1980, 1985) çalışmaları öncülüğünde rekabet stratejisi ve sektördeki güçler ile ilgili olarak endüstriyel örgüt yaklaşımı kapsamında yapılan çalışmalarda, örgütlerin stratejilerinin farklılığına odaklanılmıştır.

Makalemizde, stratejik yönetim sürecinde uygulanabilecek, literatürde tartışılan ve uygulamada gözlemlenen stratejik yönetim araç, teknik veya yaklaşımları nelerdir sorusuna yanıt aranmaktadır. Yöneticiler artık aynı

anda farklı yönlerden çok sayıda konuyu ele alırlarken, aynı zamanda zihinlerini çevrede olanlara açık bırakmalıdırlar. Karmaşık sorunlarla başa çıkmak, yöneticilerin farklı bilgi kaynakları arasındaki bağlantıları açıkça görebilmelerini gerektirir (Wright vd., 2013:96). Bunun için çeşitli stratejik yönetim araçlarının aynı anda kullanılması da işletmelere olumlu katkı sağlayacaktır.

Literatürde örgüt stratejilerinin farklılığının yanı sıra, ilk olarak Hunt'ın (1972) çalışması ile odaklanılan aynı stratejik grup içinde yer alan örgütlerin benzer stratejiler uygulamaları ile ilgili araştırmalar da mevcuttur. Çalışmamızda, literatürde yer alan stratejik yönetim araçları bir arada sunularak, Türkiye bağlamında stratejik yönetim yazınına katkı sağlamak hedeflenmektedir.

Strateji araçları hakkındaki araştırmalar sınırlıdır. İlk ilginin büyük bir kısmı uygulayıcı odaklı dergilerdi. Daha yakın zamanlarda, uygulama olarak strateji hareketinin bir parçası olarak, bilimsel dergilerinin çevresine nüfuz etmeye yönelik strateji araçları çalışmaları başlamıştır (Jarzabkowski ve Kaplan, 2015:541). Bu çalışmaları geliştirmek için ilgili strateji araç, teknik ve yaklaşımları hakkındaki literatürde yer alan tartışmalar ortaya konulmuştur.

Stratejik yönetim içerisinde karar vermeyi desteklemek için mevcut olan çok sayıda teknik, araç, yöntem, model, çerçeve, yaklaşım ve metodoloji vardır (Clark, 1997:417). Davenport vd. (2010), Fleisher ve Bensoussan (2007), Jarzabkowski ve Spee (2009), Rigby ve Bilodeau (2011) gibi araştırmacılara göre kilit karar vericiler, iş ve rekabetçi analiz yaparken, belirsizlikle başa çıkmak ve böylece daha iyi süreçlere, ürünlere ve hizmetlere ve dolayısıyla üstün performansa ulaşabilmek için stratejik yönetim araçları ve tekniklerinin yardımına giderek daha fazla başvurumaktadırlar. Bu tür analizler bir işletmenin rekabet avantajının temelini oluşturabilir. Aslında stratejik araçların amacı, yönetsel karar

almaya yardımcı olmak ve rehberlik etmek, ideal olarak yöneticilerin kullanımları sonucunda daha bilinçli kararlar vermelerini sağlamaktır. Bu stratejik araçlar bir amaç için uygun şekilde kullanıldığında stratejik eylem için güçlü ve ikna edici bir ortam sağlayabilir (Wright vd., 2013:94).

Stratejik yönetim araç, teknik ve yaklaşımları, belirsizlikler ve risklerle dolu ortamlarda işletmelerin pusulası olur ve kendi iç ve dış çevre koşullarına en uygun doğru yola girmelerini sağlar (Akgemci vd., 2010:6). İşletmelerin rekabet üstünlüğü sağlayabilmelerinin ve farklılaşabilmelerinin en önemli yolu stratejik yönetim araç ve teknikleridir (Akyüz, 2001:111). İşletmeler arasında strateji seçim süreci, bağımsız olarak geliştirilmiş ve uygulanmış olmaktan ziyade etkileşimli ve karşılıklı bağımlılıklara dayanır (Hakansson ve Ford, 2002:137).

Ella Wheeler Wilcox, “esen aynı rüzgarla; bir gemi doğuya giderken, diğeri batıya gidebilir, hangi yöne gidileceğini belirleyen rüzgâr değil, yelkendir” diyerek, alınan kararların ve yönetimin önemine dikkat çekmiştir (Gültekin, 2007). Stratejik yönetim, bir işletmenin sahiplerinin rekabet avantajlarını nasıl kazanacaklarını ve sürdürdüklerini tartışan bir perspektif sunar (Barney ve Hesterly, 2012:91). İşletmelerin kaynak ve yeteneklerine en uygun stratejik yönetim aracının seçilmesi ve uygulanmasında, bu kaynak ve yetenekleri ile uyum ve ahengin sağlanması önem arz eder (Taslak, 2004:155). Stratejiler belirli ilkeler çerçevesinde üretilmeli ve geliştirilmelidir (Pamuk vd., 1997:24). Stratejilerin başarısı etkili bir uygulamaya bağlıdır (Carpenter ve Sanders, 2009:17). Stratejilerin uygulanması, örgütün tüm yönlerinin stratejiyle uyumlu olmasını ve her bireyin çabalarının, stratejik hedeflerin başarılması için koordine edilmesini gerektirir (Hittmar ve Jankal, 2015:18). Strateji araçları, stratejilerin oluşturulması ile ilgili belirsizlikler ile başa çıkmada yararlı olmasını amaçlar.

Literatürde Prescott ve Grant (1988), Webster vd. (1989) ve Hussey (1992) gibi bazı yazarlar, yöneticiler için bir rehber olacak bir stratejik araç ve yaklaşım örnekleri oluşturmuşlardır. Hem Day (1986) hem de Dyson (1990), stratejik araç örneklerinin potansiyel uygulamasını, genel bakış düzeyindeki bir stratejik yönetim süreç modelinde bir dizi görevle ilişkilendirmiştir. Eilon (1980)'e göre literatürde mevcut stratejik yönetim araçlarının kesin bir özeti yoktur ve stratejik yönetim araçları bir amaç için bir araçtır. Dyson (1990)'a göre stratejik yönetim araçları stratejik yönetim süreci içinde önemli bir destek rolü oynamaktadır (Clark, 1997:418).

Makalemizde, işletmelerde uygulanan belli başlı stratejik yönetim araçlarının, daha önce literatürde, konu ile ilgili yapılmış olan çalışmalara dayandırılarak ortaya konulması amaçlanmıştır. Bu konuda yapılmış, birbirinden bağımsız birden çok çalışmanın sonuçları, bilgileri toplanıp birleştirilerek elde edilen bulgular birleştirilmiştir. Çalışmamızda, uygulamada karşılaşılan bazı stratejik yönetim araç, teknik ve yaklaşımlarının açıklanması ve literatürde yapılan tartışmalar bir araya getirilerek ortaya konulması sağlanmıştır. Bu çalışmanın temel amacı, işletmeler için stratejik yönetim araç, teknik ve yaklaşımlarının işletmelerin rekabette öne çıkmaları ve farklılaşabilmeleri sağlayan önemli bir araç olduğunun kuramsal bir çalışma ile ortaya konulmasıdır. İşletmelerin seçtikleri belli başlı en çok kullanılan ve literatürde genel kabul görmüş bazı stratejik yönetim araç ve teknikleri, yazın taraması ile bu konudaki tartışmalar ışığında açıklanmıştır.

Kachra ve Schnietz (2008)'e göre stratejik yönetim literatüründe görülen en popüler araçların; Porter'ın Beş Kuvvet Modeli ve Jenerik Stratejileri, SWOT, Değer zinciri, Boston Danışmanlık Grubu (BCG) Matrisi, McKinsey 7S Çerçevesi, Dengeli Puan Kartı, Stratejik Grup Haritaları,



Stratejik Faktör Analizi Özeti ve Mavi Okyanus Eylem Çerçevesi olduğunu iddia etmişlerdir (Wright vd., 2013:95).

Bu çalışmamızda, stratejik yönetim süreci uygulamasında kullanılan bazı araç ve teknikler tanımlanıp, bu araç ve tekniklerin neler olabileceği, özellikleri ve sağlayacağı faydaları ve önemi kısaca ortaya konulmuştur. İşletmelerde uygulanan stratejik yönetim araçları konusunda özellikle ulusal yazında fazla çalışma yapılmamış olması ve konuya ek olarak şu ana kadar yapılan çalışmaların bir araya getirilip, mevcut tartışmaların ortaya konulduğu pek fazla çalışma olmamasının konunun önemi ve çalışmamızın özgünlüğünü ortaya koyduğu düşünülmektedir.

Literatürde ve uygulamada görülen ve kasti örnekleme yöntemi ile seçilen stratejik yönetim araç, teknik ve yaklaşımlarından bazıları incelenmiştir. Makalemizde sayfa ve kelime kısıtı olması nedeniyle, konu edinilen araç, yöntem veya yaklaşım sayısı 10 ile sınırlı tutulmuştur. Bunlar; Beyin fırtınası tekniği, Dengeli puan kartı tekniği, Balık kılıcı diyagramı analizi, Süreç yenileme veya değişim mühendisliği, Dış kaynaklardan yararlanma, Stratejik kıyaslama, Örgütsel öğrenme, Stratejik toplam kalite yönetimi, FÜTZ işletme analizi ve Portföy analizi tekniğidir.

### **1. Stratejik Yönetim Sürecinde Kullanılan Bazı Araç, Teknik ve Yaklaşımlar**

Stratejik yönetim sonu olmayan bir süreçtir. Stratejik yönetim sürecinde sağlıklı kararların alınmasında uygun araçlardan yararlanılmalıdır (Akgemci, 2013:51). Stratejinin başarılı olabilmesi, her şeyden önce işletmenin sahip olduğu kaynak ve yeteneklerine uygun ve uyumlu olmasına bağlıdır (Hart, 2015:448).

Literatürdeki stratejik yönetim araç, teknik ve yaklaşımlarına yönelik çalışmaların belirli konularda ağırlık kazandığı görülmektedir. Yapılan

çalışmaların çoğu hangi araçların kullanıldığı ve faydalarına yöneliktir (Clark, 1997). Bu stratejik araç, teknik ve yaklaşımlar, kararların verilmesine yardımcı olan analitik çerçeve, teknik ve yöntemler sunar (Özalp vd., 2012:124).

Grant (2003), Orndoff (2002), Tapinos ve arkadaşları (2005) gibi araştırmacılar yöneticilerin stratejik araçları, durum analizlerini ve stratejik seçimlerin değerlendirilmesini desteklemek için kullandığını göstermişlerdir. Cabantous ve Gond (2011) ve Jarratt ve Stiles (2010), yöneticilerin stratejik araçları, stratejik karar alma süreçlerinin rasyonel süreçleri olarak gördüklerini iddia etmişlerdir. March (2006) stratejik araçları, nedensel yapı modelleri sunan, veri toplamak için alanlar sağlayan ve alternatifler arasından seçim yapmak için karar kuralları belirleyen 'rasyonellik teknolojileri' olarak adlandırmıştır. Cabantous ve Gond (2011) stratejik araçları, işletmelerin rasyonel seçimler yapmasına yardımcı olmak için 'prosedürel rasyonellik' dediği şeyi desteklediğini iddia etmişlerdir (Jarzabkowski ve Kaplan, 2015:537-538).

Örgütlerde strateji tespitlerinde kullanılan portföy analizleri, Q-sort analizi, senaryo analizi, arama konferansları, misyon bildiri, delphi tekniği, açık grup tartışmaları tekniği, fayda maliyet analizleri ve risk analizleri stratejik yönetimin diğer yaygın araçlarından bazılarıdır (Aşgın, 2008:22).

Yöneticiler çeşitli stratejik yönetim araçlarını kullanırlarken ve ağırlıklı olarak iyi kurgulanmış ve iç ve dış kaynaklarının doğru yönetimine odaklanan araçları kullanmaya devam ederlerken, uygulamada daha yenilikçi ve dinamik stratejilerini geliştirmeyi amaçlayan stratejik araçları yaygın olarak kullanırlar (Tassabehji ve Isherwood, 2014:63).

Stratejilerin uygulanması sürecinde çok çeşitli araç, teknik ve yaklaşımlara rastlanılmaktadır (Knott, 2008:26-31). Seçilen stratejik

yönetim araçlarının, işletme hedefleri ile uyumlu yürütülmesi ve başarı ile uygulanabilmesi kritik bir başarı faktörüdür (Barutçugil, 2013:192). Stratejik araçlar, karar vermeye yardımcı olan teknik ve yöntemler sunar (Gunn ve Williams, 2007:201-216).

Literatürde rastlanılan bazı stratejik yönetim araçlarını aşağıdaki şekilde özetleyebiliriz (Özer, 2012:307-309); Swot analizi, Portföy analizleri, Q-sort analizi, Senaryo analizi, Vizyon/Misyon, Arama konferansı, Delphi tekniği, Nominal grup, Multivoting, Açık grup, Kalite çemberleri, Fayda-maliyet, Risk analizi, Oyun teorisi.

Stratejik yönetim araçlarının doğasını, işletmeler için önemini ve rolünü anlayabilmek için literatürü inceliyoruz ve makalemizde literatürde bulunan ve uygulamada rastlanılan çok sayıdaki stratejik yönetim araç, teknik ve yaklaşımlarından kasti örnekleme yöntemi ile seçtiğimiz 10 araca odaklanıyoruz.

### **1.1. Beyin Fırtınası Tekniği**

Stratejik yönetim sürecinde, fikir üretilerek farklı perspektifler kazanılmasında beyin fırtınası tekniği de kullanılmaktadır. Beyin fırtınası tekniği, farklı bakış açılarının yakalanmasının bir yöntemi olarak uygulamada kullanılmaktadır (Luma Institute, 2012:21). İlk olarak Alex Osborn tarafından, yeni isimler ve sloganlar üretmek amacıyla kullanılan beyin fırtınası yöntemi, ileriki dönemlerde bir problem çözme tekniği olarak işletme yönetimi, eğitim tekniklerinin geliştirilmesi gibi birçok alana uyarlanmıştır (Akgemci, 2013:67).

Beyin fırtınası tekniği yaratıcı düşünmeyi teşvik etmek için popüler bir yöntemdir. İnsanları başkalarının kendileri hakkında ne düşündüğünü düşünmeden cesur, benzersiz fikirler önermeye teşvik etmektir (Davis ve Newstrom, 1987:221). Beyin fırtınası tekniği, engellenme ya da eleştirilmeye maruz kalmadan, düşünce üretmeye teşvik eden basit ve

direkt bir yaklaşımdır (Koontz ve Weihrich, 1988:402). Beyin fırtınası tekniğinde, belirli bir probleme ilişkin, fikir ve seçenekler ortaya konulmaktadır (Akgemci ve Güleş, 2010:240). Beyin fırtınası tekniğinde üyelerin birtakım kurallara uyulması gerekmektedir. Bu kuralların bazıları şunlardır; eleştiri kapı dışına bırakılır, eleştiri yasaktır, sınırsız düşünme teşvik edilir (Özden, 2005:198).

### **1.2. Dengeli Puan Kartı Tekniği**

İlk olarak Kaplan ve Norton tarafından 1992 yılında, bir performans ölçme ve değerlendirme yöntemi olarak başlatılan çalışmalar, sonraları bir stratejik yönetim aracına dönüştürülmüştür (Griffiths, 2003:71). Dengeli puan kartı, işletmelerin stratejilerini anlaşılabilir hale getiren, onları faaliyetlere dönüştüren ve sayısal geri bildirimler sunan bir yönetim denetim sistemidir (Pearce ve Robinson, 2015:363).

Dengeli puan kartı, işletmenin stratejisini netleştirmekte ve somut ve finansal olmayan hedefler ile birlikte ölçütlere dönüştürmektedir (Radnor ve Lovell, 2003:99). Dengeli puan kartı, işletme stratejisini yönetmek amacıyla tasarlanmış, ortak bir yönetim dili sunan ve strateji teorilerinin dengeli bir şekilde uygulanarak sorunları çözmeye çalışan bir metodoloji sunar (Nair, 2004: 26).

Etkili bir stratejik yönetim aracı olarak kullanılan performans yönetim sistemlerine olan ilgi artmıştır. Dengeli puan kartı uygulanmasında, hedefler ve stratejik eylemler, somut bakış açılarına atanmaktadır. Dengeli puan kartı, stratejileri tanımlamak, uygulamak ve yönetmek için işletmenin her düzeyinde kullanılabilen bir araçtır (Striteska ve Spickova, 2012: 279-280).

Aslında Kaplan ve Norton, dengeli puan kartı yöntemini, 2001 yılındaki çalışmalarında stratejik yönetim modeli olarak tanımlamış ve işletmelerin nasıl strateji odaklı işletmeler olabileceklerini açıklamışlardır (Braam ve



Nijssen, 2004:338). Kaplan ve Norton, dengeli puan kartı tekniğini, tüm örgütün merkezi yönetim konsepti olarak görmüşlerdir (Verweire ve Van Der Berghe, 2004, s.7-8).

Dengeli puan kartı, bir strateji yönetimi aracı olması nedeniyle, stratejik yaklaşımının benimsenmesini gerektirmektedir (Barutçugil, 2013:88). Dengeli puan kartı, kısa vadeli etkinlikleri uzun vadeli amaçlara bağlamak için dört sürece dayanır (Kaplan ve Norton, 2013:222–223); vizyonu dönüştürmek, iletişim ve bağ kurmak, iş planlaması, geribildirim ve öğrenme.

Performans karnesi, işletmedeki değişime yön veren bir araç olarak kullanıldığında işletmelere daha çok fayda sağlar (Efil ve Saraç, 2009:44). Dengeli puan kartı tekniğinin işletmelerde ki kullanım amaçları şu şekilde belirtilebilir (Argüden, 2005:54); stratejileri netleştirmek ve odaklanmak, stratejileri işletme içinde yaygınlaştırmak, bölüm hedefleriyle kişisel hedefleri ilişkilendirmek, stratejileri işletmenin uzun dönem hedefleri ve bütçesiyle ilişkilendirmek ve strateji değerlendirmeleri yapmak ve stratejileri geliştirmek için bilgi toplamak.

### **1.3. Balık Kılıçığı Diyagramı Analizi**

1953 yılında ilk kez Kaoru Ishikawa tarafından geliştirilen balık kılıçığı diyagramı, sebep sonuç diyagramı olarak da bilinir (Akgemci ve Güleş, 2010:242). Ishikawa diyagramı olarak da adlandırılan balık kılıçığı diyagramı, belirli bir soruna neden olan tüm faktörleri ortaya çıkarmaya ve sonuca en fazla etki eden faktörü bulup iyileştirmeye yardımcı olan bir tekniktir (Ishikawa, 1991). Balık kılıçığı analizi, stratejik sorunların ve fırsatların belirlenmesinde, onların ortaya çıkarılmasında yarar sağlayan bir tekniktir (Ülgen ve Mirze, 2013:405).

Balık kılıçığı diyagramı yönteminin başlıca yararları şu şekilde belirtilebilir (Akgemci, 2013:67); aktif yönetimi geliştirir, sorunların

üzerine gidilir, işletme içi iletişimi güçlendirir, dikkatin belirli bir noktaya toplanmasını sağlar, verilerin ilk elden toplanması ve konuya bilimsel yaklaşılmasını sağlar ve tüm sorunlara uygulanabilecek oldukça iyi bir tekniktir.

#### 1.4. Süreç Yenileme veya Değişim Mühendisliği

Yaşanılan dinamik süreçte, değişim kaçınılmazdır ve bu yüzden hiçbir strateji, ilelebet etkili ve geçerli olmaz. Çünkü o stratejinin içinde bulunduğu koşullarda mutlaka bir şeyler değişir (Luecke, 2015:22). Stratejik yaklaşım, proaktif süreçlerle ilgilenir (Salmela vd., 2018:39). Barr, Stimpert ve Huff (1992:15), yenilemenin yeni şartlara dikkat etmekle kalmayıp, çevresel değişimi kurumsal stratejiyle ilişkilendirebilme ve zamanla bu bağı değiştirebilme üzerine çok fazla bağlı olduğu sonucuna varmışlardır (Crossan ve Berdrow, 2003:1088).

Hakansson (1987)'e göre, yeniliği amaçlayan örgütler, örgütler arası iş birliğine odaklanır (Möller ve Halinen, 2017:8). Strateji örgütsel değişimle ilgilidir; bir karar veya eylem, örgütü gelecekte yaşatmaya yönelik olduğunda stratejik nitelik kazanmaktadır (Salaman ve Asch, 2003:126). Strateji uygulamaları, özellikle resmi örgüt yapılarında sık sık değişiklik yapılmasını gerektirdiğinden zorlayıcıdır. Battilana ve Casciaro (2012), Kleinbaum ve Stuart (2014) ve Vogel (2005) gibi araştırmacıların değişim hakkındaki son çalışmaları da, örgütlerin resmi yapılarını değiştirdiklerinde bu durumun örgüt içi ağları da etkileyeceğini belirtmişlerdir (Lynch ve Mors, 2018:1-2).

Yenilenme, daha karlı ve değerli gördükleri yeni, daha iyi bir konuma yükselmek isteyen işletmelerin stratejilerinde önemli bir yer tutar (Kourdi, 2014:167–168). Stratejik yaklaşım, yenilikçi değişimi öngörmektedir (Betz, 2010:297). Süreç yenileme, gelişme ve iyileşme

sağlamak amacıyla, iş süreçlerinin baştan itibaren yeniden tasarlanması süreci olarak tanımlanabilir (Hammer ve Stanton, 1995:3).

Süreç yenileme, mevcut olan iş süreçlerinin gözden geçirilerek yeniden yapılandırılmasıdır. Yeniden yapılanma, işletmenin stratejik başarıları için son derece önemli olabilir, ama müşteriler açısından hiçbir önem taşımaz. Süreç yenilemede amaç, işletmeye rekabet üstünlüğü sağlamaktır (Ülgen ve Mirze, 2013:428). İnsanlar, strateji uygulamanın en önemli unsurlarıdır. Çalışanların enerjisini ve bağlılığını stratejik değişimin hizmetine sokmak, yönetimin en zor görevlerinden biridir. Çalışanlar, doğru işleri yapmaları içinde motive edilmeleri gerekmektedir (Luecke, 2015:21).

Huff ve arkadaşları (1992:71) ve Stopford ve Baden-Fuller (1994:528) çalışmalarında, stratejik yenilenme olgusunu açıklamak için örgütsel öğrenme üzerinde durmuşlar ve stratejik yenileme sürecinin uzun süre devam eden bir süreç olduğunu göstermişlerdir (Crossan ve Berdrow, 2003:1089).

### **1.5. Dış Kaynaklardan Yararlanmak**

Birçok endüstri için dış kaynaklardan yararlanma, tüm ürünlerin üretimini kapsayan basit tedarikin önüne geçmiştir. Bu yeni ortamda tedarikçilerin değişen rolü ve yeteneklerini doğru anlamak işletmeler için stratejik bir konu haline almıştır (Alcacer ve Oxley, 2014:204). Dış kaynak kullanımının genel olarak bir işletmenin performansını önemli ölçüde etkilediği kabul edilir ve çoğu zaman rekabet avantajı kazanmanın potansiyel bir kaynağı ve bir kuruluşun rekabet gücünü artırmak için olası bir stratejik fırsat olarak kabul edilir (Ulrich ve Brockbank, 2009:5-7). Dış kaynaklardan yararlanmak gibi dışsallaştırma kararlarının hangi bağlamsal koşullar altında en faydalı olduğunu değerlendirmenin stratejik

rolünün anlaşılması işletmelere zenginlik katmaktadır (Patel vd., 2019:405).

Dış kaynaklardan yararlanma, daha önce işletme içerisindeki çalışanlar ile gerçekleştirilen işlerin, işletme dışındaki kaynaklardan yararlanarak gerçekleştirilmesidir (Pearce ve Robinson, 2015:313). Dış kaynak kullanımı, uzmanlık gerektiren bazı hizmetlerin, işletmenin dışından alınmasıdır (Embleton ve Wright, 1998:94). Dış kaynak kullanılarak temel yeteneklere odaklanılmakta ve diğer faaliyetler bir başka işletmeden tedarik edilmektedir (Momme, 2002: 59).

Dış kaynaklardan yararlanmaya yönelmek, modüler örgütlerin yaratılmasına neden olur. Modüler örgüt, ürün veya hizmet üretmek üzere, farklı becerilere sahip uzmanları veya işletmeleri bir araya getiren ve temel veya destek faaliyetlerine katkılarını sunmalarına olanak tanıyan bir yapıdır (Pearce ve Robinson, 2015:314).

İşletmelerin, yaygın olarak dış kaynak kullanımına gittikleri faaliyetleri (Greaver, 1999:11); bilgi sistemleri ve teknolojileri, doküman işleme, güvenlik hizmetleri, hammadde tedariki, stoklama ve dağıtım işlemleri, sağlık bakım hizmetleri, taşıma hizmetleri, temizlik hizmetleri v.b. faaliyetleridir.

### **1.6. Benchmarking (Stratejik Kıyaslama)**

Benchmarking kavramı, kıyaslama ya da karşılaştırma olarak tercüme edilebilmekte ve en iyi uygulamaların adaptasyonu olarak tanımlanabilmektedir (Aktan, 2008:15). Kıyaslama olarak da ifade edilebilen benchmarking, nihai amacı performansı artırmak olan kesintisiz bir öğrenme sürecidir. Benchmarking, konusunda en iyi olmak amacıyla, kendi süreçlerini aynı ya da benzer nitelikte olan örgütlerdeki süreçleri, önceden belirlenmiş bir prosedüre göre inceleyen, o

**SYAD****2020/1**



süreçlerdeki uygulamalardan ders almaya çalışan ve bunu kesintisiz olarak yapan bir çalışmadır (Fisher, 1998:16).

Benchmarking, en iyi uygulamaların araştırılması ve işletmelere adapte edilmesi sürecidir (Efil, 2006:263). Benchmarking, sahip olunan yetenekleri geliştirerek rekabet üstünlüğü sağlamak amacıyla, gözlem ve analizle öğrenme yoludur (Ülgen ve Mirze, 2013:429-431). Benchmarking yoluyla, stratejik kontrol aşamasında da doğru kararlar alınabilmektedir (Prasnikar vd., 2005:260).

Literatürde Arthur (2011), Brook (2010), Kubiak ve Benbow (2009), Martin (2007) ve Tague (2005) gibi araştırmacılara göre belirli bir alanda başarılı uygulamalar geliştirmenin yaygın bir yolu, rekabete göre en iyi performans gösteren işletme performansını karşılaştırmaktır. Yüksek performanslı işletmelerden en iyi uygulamaları öğrenmek, tüm endüstrilerin gelişmesine yardımcı olabilecek standartlaştırılmış uygulamalar sunabilir (Maltz vd., 2018:2).

### **1.7. Örgütsel Öğrenme**

Peter Senge ve Arie de Geus ile birlikte çalışarak öğrenen örgüt kavramını geliştirmiştir (Barutçugil, 2013:87). Peter Senge (1990), 'Beşinci Disiplin' isimli kitabında, başarılı örgütler ile rekabet edebilmenin en önemli yollardan birinin rakiplerden daha hızlı öğrenebilme yeteneğine sahip olmak olduğunu belirterek öğrenen örgütlerin sistematiğini ortaya koymuştur (Kourdi, 2014:29). Kuwada (1998), Pietersen (2002) ve Thomas ve arkadaşları (2001) stratejik öğrenmeyi, stratejik bilginin yayılması, yorumlanması ve uygulanması için örgüt içi süreçlerden oluşan bir örgütün dinamik yeteneği olarak tanımlamışlardır (Siren, Kohtamaeki ve Kuckertz, 2012:18).

Stratejik yönetim alanında, işletmelerin başarısının yönetilmesinde kilit hususlar üzerinde perspektifler arayan Mintzberg, Ahlstrand ve Lampel

(1998) gibi araştırmacılar örgütsel öğrenme kavramını tanımlamışlardır (Crossan ve Berdrow, 2003:1087). Örgütsel öğrenme, örgütün devamlı olarak değişimini öngören bir yönetim anlayışıyla birey, grup ve sistem düzeyinde öğrenme işlemlerinin bilinçli kullanımınıdır (Dixon, 2000:6). Sürekli değişim ortamında rekabetçi olabilmek ve yarıştan kopmamak için her örgütün hem içsel işleyişini hem de örgüt dışında meydana gelen değişikliklere ayak uydurabilmeyi ya da kendini uyarlamayı öğrenmesi gerekir (Senge, 2016:79).

Örgütsel öğrenme, değişimin sürekliliğini sağlayan, sürekli olarak daha iyiyi amaçlayan ve sonu olmayan bir süreçtir (Dixon, 2000:3-4). Değişime proaktif yaklaşılarak, zamanında tepki veren ve değişebilen organik yapıya sahip örgütler, öğrenen örgüt aşamasına gelmiş örgütlerdir (McGill ve Slocum, 1993:67-79). Kendi kendini örgütleyen işletmeler; bileşenleri, en başta da kadroları sürekli gündeme gelen stratejik sorunlar çerçevesinde, kendi kendilerini örgütleyerek, akıcı bir şekilde geliştirdikleri bir işletme yaratabilecek kişilerce tasarlanabilir ve yönetilebilir (Kourdi, 2014:29).

Öğrenen örgütler, bilgiyi kendi örgütü içinde yaratır veya bu bilgiyi dışarıdan elde eder, kendi bünyesine uyarlayarak yeni davranış ve bilgilere dönüştürebilirler (Lei vd., 1999:24-38). Anderson, Covin ve Slevin (2009) ve Covin, Green ve Slevin (2006) gibi araştırmacılar stratejik öğrenme yeteneklerinin işletmelere, geçmiş girişimcilik ve stratejik eylemlerden elde edilen bilgilerle rekabet avantajları ve performans avantajları sağlayacak şekilde bilgi vermelerini önermişlerdir (Siren, Kohtamaeki ve Kuckertz, 2012:18). Gerçekten de DeGeus'un (1988) belirttiği gibi örgütsel öğrenme işletmeler için sürdürülebilir rekabet avantajı olabilir (Crossan ve Berdrow, 2003:1088-1089).

**SYAD****2020/1**

### **1.8. Stratejik Toplam Kalite Yönetimi**

Stratejik toplam kalite yönetimi, en alt seviyeden en üst seviyeye kadar her seviyedeki yöneticinin kaliteyi desteklemesi ve kalitenin stratejik öneminin açıkça anlaşılmasının ve herkesin katılmasıyla bir örgüt kültürünün oluşturulmasını amaçlar (Zairi ve Youssef, 1995:13). Toplam kalite stratejik bir kararla başlamaktadır (Chandler, 1962:19). Stratejik toplam kalite yönetimi, ürün ve hizmet kalitesini işletmenin genel performansı açısından değerlendiren bir kalite yönetim felsefesidir (Leonard ve McAdam, 2002:508-509).

Yaratıcılığa ve sosyal sorumluluğa dayanan stratejik toplam kalite yönetimi, yeni bir yönetim felsefesi olarak ortaya çıkmıştır (Doğan ve Eriş, 2001:110–125). İşletme genelinde stratejik toplam kalite yönetiminin başarı ile uygulanması, kalite maliyetlerinin düşmesine, verimliliğin artmasına, satış hacminin yükselmesine ve yüksek bir kâr marjı ile çalışılmasına ve işletmelerin rekabet güçlerini arttırmasına imkân sağlamaktadır (Efil, 2010:30).

Toplam kalite yönetiminin ve stratejik yönetimin idealleri benzerlik taşımaktadır. Line'a göre (1994:223–224); hem stratejik planlamanın hem de toplam kalite yönetiminin bazı unsurlarının önceden uygulanması diğer yönetim yaklaşımı için bazı avantajlar sağlamaktadır. Stratejik yönetimin önceden var olması toplam kalite yönetiminin başarılı olarak uygulanmasına ve bu da stratejik yönetimin daha kolay bir şekilde uygulanmasına olanak sağlar.

### **1.9. SWOT (FÜTZ) İşletme Analizi**

Fırsatlar, üstünlükler, tehditler ve zayıflıkları ifade eden swot terimi yerine fütz terimi kullanılabilir. Swot analizi, bir düşünme modeli olarak, strateji geliştirme sürecinde hem bir yaklaşım tarzı hem de bir analiz tekniği olarak, stratejik yönetim sürecinde en çok kullanılan

teknikler arasında yer almaktadır (Dinçer, 2013:151). Uygulamada işletmelerde Swot analizindeki bilgilerin, beyin fırtınası tekniği ve balık kılıcı diyagramı analizinden de elde edilebildiği görülmektedir.

Kaynak tabanlı stratejik yönetim, dahili stratejik odak ile ilgili olan ve büyük ölçüde statik olan SWOT, misyon/vizyon beyanı, senaryo planlama ve değer zinciri analizi gibi araçlarla işletme tabanlı vizyona ve stratejik niyete odaklanır (Tassabehji ve Isherwood, 2014:73).

İşletmelerin güçlü olduğu ve geliştirmesi gereken zayıf yanlarını tanımları ve geliştirebilmeleri için stratejik kararların zamanında alınması önem arz eder. İşletmelerin temel yetkinliklerine odaklanmaları ve zayıf görünen yanlarını iyileştirmeye çalışmaları gerekir (Barutçugil, 2013:181). İşletmelerin iç ve dış çevre analizleri ile çevresindeki fırsat ve tehditleri görebilmeleri ve zayıf ve üstün yönlerinin farkına varabilmeleri swot analizi ile mümkün olabilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2013:160).

Stratejik yönetimde yönetim çevreyi analiz ettikten sonra, örgütün yararlanabileceği fırsatlar ve öğrendiği tehditlerle birlikte öğrendiklerini değerlendirmelidir. Dışsal fırsatlar ve dış tehditler, gelecekte bir örgüte zarar verebilecek ekonomik, sosyal, kültürel, demografik, çevresel, politik, yasal, teknolojik ve rekabetçi eğilimleri ve olayları ifade eder. Çevrenin analiz edilmesinden sonra, örgütün yararlanabileceği fırsatlar ve öğrendikleri tehditlerle birlikte bütünsel olarak durumunu değerlendirmek zorundadır (Hittmar ve Jankal, 2015:14-15).

Stratejik kararlar vermede üstünlük ve zayıflıkların belirlenmesi kadar bunların neden üstünlük ve zayıflık olduğunun, bir üstünlüğün nasıl fırsata ya da herhangi bir zayıflığın nasıl üstünlüğe dönüştürülebileceğinin belirlenmesi de önemli olmaktadır (Alkhafaji, 2003:62). David (2011:179-181), bir swot matrisini bir sinema filminin ana karakterlerini ve sahneyi görebildiğiniz tek bir kareye

**SYAD****2020/1**



benzetmektedir. Swot analizinin açığa çıkaramadığı, strateji oluşturmada önemli olabilecek iç ve dış faktörler arasında karşılıklı bir ilişki vardır.

Strateji çalışmalarında kuvvetli ve zayıf yönler ortaya çıkarılır; çevrenin ise sunduğu fırsatlar ve dayattığı tehditler incelenir (Ertuna, 2008:39). İyi yürütülen bir swot analizi, stratejik planlama ve karar verme sürecine bilgi sunmalıdır. Swot analizi gerçekleştirirken, personel ve hatta müşteri görüşleri de dâhil edilebilir; bu bütün paydaşlardan görüş almak için bir fırsat olmalıdır. Ne kadar çok görüş dâhil edilirse, analiz o kadar derin ve bulgular da o kadar faydalı olur (Marcouse vd., 2014:25).

#### **1.10. Portföy Analizi Tekniği**

İşletmelerin rekabetçi pozisyonlarının belirlenmesinde yararlanabilecek yöntemlerden bazıları (Akgemci, 2013:39); McKinsey matrisi, Porter'ın rekabet stratejisi (beş faktör analizi), Boston danışmanlık grubunun ürün portföy matrisi, ürün yaşam seyri, piyasa/rekabet matrisidir. Stratejik yönetimde işletmelerin rekabet stratejilerinin belirlemelerinde en yaygın kullanılan teknik, portföy analizi tekniğidir. Portföy analizi tekniğinde, portföy matrisleri ile işletmelerin nasıl bir strateji izlemesi gerektiğinin analizleri yapılır. Portföy analizi tekniği nelerin yapılabilir olduğunu ortaya çıkarmaya yarayan araçtır (İslamoğlu, 2000:147).

Portföy analizleri; Boston Danışma Grubu Matrisi, Hofer Analizi, McKinsey Matrisi, Porter Rekabet Analizi ve Ansoff Büyüme Vektörü Matrisi gibi çeşitli matrisler kullanılarak gerçekleştirilmektedir (David, 2011). Boston Danışma Grubu tarafından 1960'lı yıllarda geliştirilen ve mamul Portföy Matrisi veya Büyüme/Pazar Payı Matrisi olarak adlandırılan bu matris, en çok bilinen portföy analiz tekniğidir. Portföy analizi tekniği, bir model olarak, stratejiler için önemli bir temel ve yola çıkış noktası oluşturur (Cohen, 1991:27).

Stratejik yönetim, işletmenin içini olduğu kadar, dış çevreyi de dikkate alarak, dış çevre şartlarındaki değişikliklerin de etkisi ile en uygun stratejiyi seçer. Portföy analizi, işletme stratejilerinin seçilmesi amacıyla her bir stratejik iş biriminin çeşitli ölçülere göre değerlendirilmesi ve bunların gelecekte işletmeye sağlayacağı faydanın tahmin edilmesi sürecidir (Dinçer, 2013:268-269).

Portföy analizleri genellikle matrislerle yapılır ve bu matrisler ile bir işletmenin nasıl bir strateji izlemesi gerektiği ve yatırımlarını hangi alanlarda yoğunlaştırması gerektiğine odaklanılır (Aktan ve Vural, 2004:89). Portföy analizi tekniği, geliştirilen matrisler ile tepe yöneticilerinin uzun vadeli planlama çabalarında kullanılması yanında, işletmenin pazar, maliyet ve rekabet koşulları hakkında bilgi veren ve bölüm planlamasına yol gösteren bir araç niteliği kazanmıştır (Eren, 2013:301).

Uygun stratejilerin seçilmesinden önce bütün alternatif sonuçlar teker teker incelenmeli ve alternatifler belirlenerek değerlendirilmesi sonrasında uygun stratejinin seçimi sağlanmalıdır. Alternatiflerin fonksiyonel bölümler üzerindeki muhtemel etkilerinin belirlenmesine yönelik portföy matrisi hazırlanabilir (Dinçer, 2013:275).

### **Sonuç**

İşletmelerde stratejik yönetim uygulamalarında kullanılan araçlar, teknikler ve yaklaşımlar çok çeşitlidir ve işletmeden işletmeye farklılık gösterebilmektedir. İşletme stratejileri belirlenirken, birden çok alternatif oyun seçenek ağı olmalı ve seçilen stratejiler tüm işletmeye benimsetilmeli ve anlaşılması sağlanmalıdır. Stratejik yönetim bir sistem içerisinde bir bütün olarak ele alınmalı ve bu bütünü oluşturan parçalar ve kullanılan stratejik araçlar arasında uyum olması gerekmektedir.

**SYAD**

**2020/1**

Stratejik yönetim araç ve tekniklerinden özellikle stratejik kıyaslamaya ve değişime, yenilenmeye önem verilmeli. Çünkü değişmeyen tek şey değişimdir. İşletmeler de rekabette önde olabilme amacıyla, stratejik yönetim süreci uygulamalarıyla stratejik düşünürler. Bu çerçevede en doğru strateji ve taktikleri belirlemeye çalışırlar ve uygularlar. Stratejik yönetim sürecinde uygulanacak araçlar, en etkin şekilde belirlenmeli ve işletme yapısına ve iç ve dış çevresine uygun olmalıdır. İşletmeler kendilerine en uygun stratejileri en doğru zamanda seçmelidirler. Bu doğru zaman, değişim ve gelişim hızına bağlı olarak optimum bir süre olmalıdır.

İşletmelerde, iletişim ve teknoloji alanındaki gelişmeler devamlı takip edilerek sürekli iyileştirme mantığı ile hareket edilmesi gerekmektedir. İşletmelerin günümüz rekabet koşullarına cevap verebilmeleri için; kendi yapılarına en uygun stratejilerin seçilmesi, oluşturulan stratejilerin amaçlara ulaşılmasını ne derece katkı sağladığının sürekli değerlendirilmesi ve kaynak ve kabiliyetleri ile uyum sağlaması önem arz eder. Dış çevredeki bu değişimlerin işletmelerin faaliyetlerinde etkinlik ve etkililiği sağlamak üzere uygulamakta oldukları stratejik yönetim tekniklerinin, işletme amaçlarının gerçekleştirilmesine yönelik arayışların yoğunlaştığı görülmektedir.

Uygulamada gözlemlenen ve literatürde yer alan çok farklı stratejik yönetim araçları olduğu tespit edilmiştir. Stratejik araçların iş hayatında yoğun olarak kullanıldığını ortaya koyan araştırma sonuçlarını Özalp ve arkadaşları (2012:132) çalışmalarında paylaşmışlardır. Belli bir derecede araç kullanımının strateji çalışmalarının normal bir parçası olduğunu ifade etmişlerdir. İşletmelerde birçok stratejik aracın etkin bir şekilde kullanıldığını tespit etmişlerdir. Whittington (2004), strateji teknolojileri olarak adlandırdığı yeni stratejik araçların ve kavramların nasıl geliştirildiğini, test edildiğini ve pazarlandığını ve özellikle bu araçların

pratikte nasıl kullanıldığını daha iyi anlamalarının gerekliliğine dikkat çekmiştir (Wright vd., 2013:95).

Stratejik yönetim sürecinde kullanılan araçların, işletme amaçlarının gerçekleştirilmesine olan katkılarının maksimum olabilmesi için işletmelerin saptadıkları hedefleri ile işletmelerin kaynak ve yetenekleri ve iç ve dış çevresi ile uyumlu olmalıdır. Başarılı ve etkili uygulama için, stratejik araç, teknik ve yaklaşımlar başarı ile uygulanmalı ve işletme yapısına, işletme kültürüne ve insan kaynakları yönetimine uygun olmalıdır. İşletmelerde stratejik yönetimin etkinleştirilerek “kervan yolda düzelir” gibi anlayışların etkisiz kılınması gerekmektedir.

Stratejik yönetim araçlarının hemen hemen hepsinin kullandığı analizlerin hammaddesi olan bilgi, genel olarak bakıldığında stratejik olarak toplanıyor varsayılmıştır. Oysaki gerçek hayatta enformel ilişkilerin ve başka faktörlerin etkisi de alınan kararlara yansıtılabilmektedir. Stratejik yönetim sürecini sistem yaklaşımı çerçevesinde ele aldığımızda, karar veren yönetici kadar bilgi toplayan çalışanlar da önem kazanmaktadır. Bu noktada en alttan en üst seviyeye kadar stratejik düşünmenin gelişimine katkı sağlayacak eğitimler ve faaliyetler işletmelerin ana gündemine alınmalıdır.

Stratejik araçlar, stratejik yönetim literatüründe çok önemli bir yere sahiptir. Dolayısıyla üzerinde tartışılan, yeni bakış açıları geliştirmeye çalışılan stratejik yönetim araçlarının uygulamada nasıl kullanıldığına yönelik sınırlı sayıdaki çalışmaların artırılmasının yazına önemli katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Çalışmamızın işletmeler üzerindeki yeni araştırmalara ön ayak olarak, stratejik yönetim yazınına katkı sağlaması beklenmektedir. Bundan sonraki çalışmalarda stratejik yönetim araçlarının etkileri değerlendirilerek tartışılmalı ve işletmeler bazında karşılaştırmalı olarak, neden ve düzeyleri açısından da analiz edilebilmelidir.

Yöneticiler stratejik yönetim literatüründe yer alan araçları kullanamayabilir, onları kötüye kullanabilirler veya yanlış araçları kullanabilirler. Kullanılan strateji araçlarının analizi, hangi araçların kullanıldığını, neden yanlış kullanıldığı gibi tartışmalar alana katkı sağlayacaktır. Bu bakış açısı, yöneticilerin kendileri için değerli amaçlar için araçları daha iyi kullanmalarını sağlama konusunda faydalı olacaktır (Jarzabkowski ve Kaplan, 2015). Dolayısıyla stratejik yönetim alanında veya uygulamada kullanımda olan strateji araçlarının strateji oluşturmayı nasıl etkinleştirdiğini veya kısıtladığını anlamaya yönelik araştırmaların artırılması alana katkı sağlayacaktır.

İşletmelerde uygulanan stratejik yönetim araçları konusundaki tartışmalar, stratejik yönetim alanındaki önemi korunmakta ve önemli bir tartışma alanı olmayı sürdürmektedir. Strateji araçları üzerine gelecekteki araştırmalar, sadece bu araçların çerçevesine ilişkin teoride kalmamalı, ayrıca bu araçların uygulamada nasıl kullanıldığına ilişkin kılavuz ilkelerde sağlamalıdır. Bu konularda uygulamaya yönelik daha fazla çalışma yapılması alana katkı sağlayacaktır. İşletmelerin strateji seçiminde rehberlik etmek, mevcut durumlarına ayna tutmak ve gelecek için öngörü oluşturmak amaçlarıyla bu alana katkı sağlayacak, uygulamaya yönelik araştırmalar artırılmalıdır.

### **Kaynakça**

- Akgemci, T., (2013), *Stratejik Yönetim*, 3.b., Gazi Kitabevi, Ankara.
- Akgemci, T., Güleş, H.K., (2010), *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, 2.b., Gazi Kitabevi.
- Akyüz, Ö.F., (2001), *Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması*, 1.b., Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Aktan, C.C., (2008), “Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama”, Çimento İşveren, Temmuz-Ağustos.
- Aktan, C.C., Vural, İ.Y., (2004), “Rekabet Gücü ve Rekabet Stratejileri”, Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonları, Yayın No: 254, Ankara.
- Alcacer, J., Oxley, J., (2014), “Learning by Supplying”, *Strategic Management Journal*, Vol. 35, No. 2, pp. 204-223.



- Alkhafaji, A. F., (2003), *Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control in a Dynamic Environment*, The Haworth Press, New York.
- Argüden, Y., (2005), *Entelektüel Sermaye*, 1.b., ARGE Danışmanlık Yayınları No: 7, İstanbul.
- Aşgın, S., (2008), *Stratejik Yönetim*, T.C. Strateji Geliştirme Başkanlığı, Yayın No: 649, Ankara.
- Barney, J.B., Hesterly, W.S., (2012), *Strategic Management and Competitive Advantage*, 4.b., Pearson, New Jersey.
- Barutçugil, İ., (2013), *Stratejik Yönetim*, 1.b., Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- Clark, D. N., (1997), "Strategic Management Tool Usage: A Comparative Study", *Strategic Change*, Vol. 6, pp. 417-427.
- Crossan, M., Berdrow, I., (2003), "Organizational Learning and Strategic Renewal", *Strategic Management Journal*, Vol. 24, No. 11, November, pp.1087-1105.
- Betz, F., (2010), *Yönetim Stratejisi*, 1.b., Çev. Ümit Şensoy, Tübitak Popüler Bilim Kitapları 338, Ankara.
- Braam J.M.G., Nijssen, E.J., (2004), "Performance Effects of Using the Balanced Scorecard: A Note on the Dutch Experience", *Long Range Planning*, Vol. 37, pp.335-349.
- Carpenter, M.A., Sanders, Wm.G., (2009), *Strategic Management*, 2.b., Pearson International Edition, New Jersey.
- Chandler, A.D., (1962), *Strategy and Structure*, The MIT Press, Cambridge Mass.
- Clark, D.N., (1997), "Strategic Management Tool Usage", *Journal of Strategic Change*, Vol. 6, pp.417-427.
- Cohen, W., (1991), *The Practice of Marketing Management*, 2.b., Macmillan Inc., New York.
- Davis, K., Newstrom, J. W., (1987), "Human Behavior at Work," *Organizational Behavior*, Ninth Edition, Mc Graw-Hill, New Jersey.
- David, F.R., (2011), *Strategic Management: Concepts and Cases*, 13th Edt., Prentice Hall, New Jersey.
- Dinçer, Ö., (2013), *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, 9.b., Alfa Yayım, İstanbul.
- Dixon, N.M., (2000), *The Organizational Learning Cycle: How We Can Learn Collectively*, 2.b., McGraw-Hill Book Company, London.
- Doğan, Ö.İ., Eriş, E.D., (2001), "Stratejik Toplam Kalite Yönetimi: STKY", *Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C. 2, S. 2, ss.110-125.
- Efil, İ., (2006), *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, 8.b., Alfa-Aktüel, Bursa.
- Efil, İ., Saraç, M., (2009), "Stratejik Yönetim ve Performans Ölçümünde Performans Karnesi ve EFQM Mükemmellik Modeli ile Sinerji Yaratmak", *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, C. 11, S. 2, Nisan, ss.39-54.
- Efil, İ., (2010), *Toplam Kalite Yönetimi*, 7.b., Dora Basım Yayın, Bursa.
- Embleton, P.R., Wright, P.C., (1998), "A Practical Guide to Successful Outsourcing", *Empowerment in Organizations*, MCB University Press., Vol. 6, No. 3, pp.94-106.

- Eren, E., (2013), *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, 9.b., Beta Yayınları, İstanbul.
- Ertuna, Ö., (2008), *Stratejik Yönetim*, 1.b., Okan Üniversitesi Yayınları: 4, İstanbul.
- Fisher, J.G., (1998), *Kıyaslama (Benchmarking) Yoluyla Performans Nasıl Artırılır?*, Rota Yayınları, İstanbul.
- Gunn, R., Williams, W., (2007), *Strategic Tools: An Emprical Investigation Strategy in Practice İn UK*, *Strategic Chance*, 16(5), pp.201-216.
- Gültekin, S., (2007), *Başarılı Sözler*, Başlık Yayın Grubu, 1. Baskı, İstanbul.
- Greaver, M.F., (1999), *Strategic Outsourcing, A Structured Approach to Outsourcing Decisions and İnitaves*, Amacom, New York.
- Griffiths, J., (2003), "Balanced Scorecard Use in New Zealand Government Departments and Crown Entities", *Australian Journal of Public Administration*, Vol. 62, No. 4, December, pp.70–79.
- Hakansson, H., Ford, D., (2002). "How Should Companies Interact in Business Networks?", *Journal of Business Research*, Vol. 55, Issue 2, February, pp.133-139.
- Hammer, M., Stanton, S.A., (1995), *Değişim Mühendisliği Devrimi*, Çev. Sinem Gül, Sabah Kitapları, İstanbul.
- Hart, H.B.L., (2015), *Strateji*, 3.b., Çev. Selma Koçak, Doruk Yayınları, İstanbul.
- Hittmar, S., Jankal, R., (2015), "Strategic Management of Networks", *Management of Network Organizations*, Springer, pp. 5-22. (e-book: SROKA Wlodzimierz, HITTMAR Stefan, *Management of Network Organizations*, Springer, 2015).
- Ishikawa, K., (1991), *Guide to Quality Control*, Asian Productivity Organisation.
- İslamoğlu, H., (2000), *Pazarlama Yönetimi (Stratejik ve Global Yaklaşım)*, 2.b., Beta Yayınları, İstanbul.
- Jarzabkowski, P., Kaplan, S., (2015), "Strategy tools-in-use: A framework for Understanding "technologies of rationality" in Practice", *Strategic Management Journal*, Vol. 36, No. 4, pp.537-558.
- Kaplan, R.S., Norton, D.P., (2013), *HBR'S 10 MUST READS, On Strategy*, Harvard Business School Publishing, 2011, *Strateji*, Optimist Yayın No: 341, Çev. Melis İnan, İstanbul.
- Knott, P., (2008), *Strategy Tools: Who Really Uses Them*, *Journal of Business Strategy*, 29(5), pp.26-31.
- Koontz, H., Weihrich, H., (1988), *Management*, McGraw-Hill Company, New York.
- Kourdi, J., (2014), *İş Stratejisi*, 1.b., Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul.
- Lei, D., Slocum, J.W., Pitts, R.A., (1999), *Designing Organizations for Competitive Advantage: The Power Of Unlearning and Learning*, *Journal of Organizational Dynamics*, Winter, pp.24-38.
- Leonard, D., McAdam, R., (2002), "Developing Strategic Quality Management: A Research Agenda", *Total Quality Management*, Vol. 13, No. 4, pp.507-522.
- Line, M.B., (1994), "Relating Quality Management to Strategic Planning", *International Journal of Special Libraries*, 28 (2), pp.219-227.

- Luecke, R., (2015), *Strateji*, 3.b., Harvard Business Press, Çev. Turan Parlak, İş Bankası Yayını, İstanbul.
- Luma Institute, (2012), *Human Centred Design*, Philadelphia: Luma Institute Press.
- Lynch, S. E., Mors, M. L., (2018), “Strategy Implementation and Organizational Change: How Formal Reorganization Affects Professional Networks”, *Long Range Planning*, February, pp.1-16.
- Maltz, E., Bi, H. H., Bateman, M., (2018), “Benchmarking Sustainability Performance: The Next Step in Building Sustainable Business Models *Journal of Public Affairs*”, *Journal of Public Affairs*, Vol. 18, No. 3, pp. 1-16.
- Marcouse, I. v.d., (2014), *İşletme Kitabı*, 1.b., Çev. Tufan Göbekçin, Alfa Yayınları, İstanbul.
- McGill, M.E., Slocum, J.W., (1993), “Unlearning the Organization”, *Organizational Dynamics*, Vol: 22, No: 2, pp.67-79.
- Momme, J., (2002), “Framework for Outsourcing Manufacturing: Strategic and Operational Implications”, *Computers in Industry*, Vol. 49, pp.59-75.
- Möller, K., Halinen, A., (2017), “Managing Business and Innovation Networks—From Strategic Nets to Business Fields and Ecosystems”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 67, November, pp.5-22.
- Nair, M., (2004), *Essential of Balanced Scorecard*, John Wiley&Sons., New York.
- Özalp, İ., Besler, S., Oruç, İ., (2012), “İşletmelerde Yöneticilerin Stratejik Araç Algısı ve Kullanım Amaçları”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C. 12, S. 2, ss.123-135.
- Özden, Y., (2005), *Öğrenme ve Öğretme*, 7.b., Pegem Yayıncılık, Ankara.
- Özer, M.A., (2012), *Geleceğe Yön Veren Yönetim Guruları*, 1.b., Gazi Kitabevi, Ankara.
- Pamuk, G., Erkut, H., v.d., (1997), *Stratejik Yönetim ve Senaryo Tekniği*, 1.b., İrfan Yayıncılık, İstanbul.
- Patel, C., Budhwar, P., Witzemann, A., Katou, A., (2019), “HR Outsourcing: The Impact on HR’s Strategic Role and Remaining in-House HR Function”, *Journal of Business Research*, Vol. 103, October, pp. 397-406.
- Pearce, J.A., Robinson, R.B., (2015), *Stratejik Yönetim*, 12.b., Çev. Mehmet Barca, McGraw-Hill Irwin, Nobel Yayın, Ankara.
- Prasnikar, J., Debeljak, Z., Ahcan, A., (2005), “Benchmarking as a Tool of Strategic Management”, *Total Quality Management*, Vol. 16, No. 2, March.
- Radnor, Z., Lovell, B., (2003), “Success Factors For Implementation of The Balanced Scorecard In A NHS Multiagency Setting”, *MCB University Press*, Vol. 16, No. 2-3, pp. 99-108.
- Salaman, G., Asch, D., (2003), *Strategy and Capability: Sustaining Organizational Change*, Wiley-Blackwell.
- Salmela, S. L., Mainela, T., Pernu, E., Puhakka, V., (2018), “Strategic Practices of Subsidiary Positioning in Business Networks”, *IMP Journal*, Vol. 12, No. 1, pp.37-55.
- Senge, P. M., (2016), *Beşinci Disiplin*, Yapı Kredi Yayınları.

- Siren, C. A., Kohtamaeki, M., Kuckertz, A. (2012), "Exploration and Exploitation Strategies, Profit Performance and the Mediating Role of Strategic Learning: Escaping the Exploitation Trap", *Strategic Entrepreneurship Journal*, Vol. 6, No. 1, March, pp. 18-41.
- Striteska, M., Spickova, M., (2012), "Review and Comparison of Performance Measurement Systems", *Journal of Organizational Management Studies*, Vol. 19, No. 3, pp. 277-294.
- Taslak, S., (2004), "Factors Restricting Success Of Strategic Decisions: Evidence From The Turkish Textile Industry", *European Business Review*, 16:2, pp.152-164.
- Tassabehji, R., Isherwood, A., (2014), "Management Use of Strategic Tools for Innovating During Turbulent Times", *Strategic Change*, Vol. 23, No. 1-2, pp. 63-80.
- Teece, D., Pisano, G. ve Shuen, A., (1997), "Dynamic Capabilities and Strategic Management", *Strategic Management Journal*, 18(7), pp. 509-533.
- Ulrich, D., Brockbank, W., (2009), "The HR Business-Partner Model: Past Learning and Future Challenges", *People and Strategy*, Vol. 32, No. 2, pp. 5-7.
- Ülgen, H., Mirze, S.K., (2013), *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, 7.b., Beta Yayınevi, İstanbul.
- Wright, R. P., Parootis, S. E., Blettner, D. P., (2013), "How Useful Are the Strategic Tools We Teach in Business Schools?", *Journal of Management Studies*, Vol. 50, No. 1, pp. 92-125.
- Verweire, K., Van Der Berghe, L., (2004), *Integrated Performance Managements: A Guide to Strategy Implementation*, Sage Publications, Londra.
- Zairi, M., Youssef, M., (1995), "Benchmarking Critical Factors for TQM", *Benchmarking Quality and Technology*, 2 (1), pp.5-20.