

STRATEJİK DENETİM

Yrd. Doç. Dr. Fermani MAVİŞ

Tarihin ilk dönemlerinden bu yana strateji, askeri faaliyetlerin bir parçası olarak gelişmiştir. İşletmelerde ise, 1970'lerden sonra gelişen bir kavramdır. Bugüne kadar sayısız makale ve kitap yazılmış, seminerler ve eğitim programları düzenlenmiş, işletmelerde yeni pozisyonlar ve bölümler oluşturulmuştur. Kısaca, zamanın ve paranın önemli bir miktarı «strateji» kavramının geliştirilmesi için harcanmıştır (1). Geçen 10 veya 15 yıl içinde strateji konusu, stratejik planlama süreci üzerinde yoğunlaşmıştır. Bu çalışmalardan çok azı stratejinin nasıl değerlendirileceği üzerinde durmuştur. Son zamanlarda stratejik planlamacılar ve yönetim kuramcıları «stratejik denetim» konusunda çalışmalarını yoğunlaştırmışlardır (2).

Stratejik denetim konusunu ele almadan önce denetim kavramına bir açıklık getirmek gerekir. Ülkemizde kontrol (control) ve

-
- (1) Allan J. PRAGER ve Mary Beth SHEA, «The Strategy Audit» içinde Kenneth J. ALBERT, *The Strategic Management Handbook* (New York: McGraw-Hill Book Co., 1983), s. 8-1.
 - (2) George SCHREYÖGG ve Horst STEINMANN, «Strategic Control: A New Perspective» *Academy of Management Review*, C. 12, s. 1 (1987), s. 91.

denetim (audit) kavramlarının eş anlamlı olarak kullanıldığı görülmektedir. «Kontrol» kavramı «denetim» anlamına gelen Latince ve İngilizcede «Control» kelimesi ile ilgilidir. Anglo-Sakson ülkelerinde denetim «Audit» olarak adlandırılmaktadır (3). Denetim iş sürecinden bağımsız kurmay görevi üstlenmiş personel tarafından yürütülür. Kontrol ise, bir sistem içinde yer alan kontrol faaliyetini kapsar; otomatik olarak veya iş sürecine dahil personel tarafından yürütülür (4).

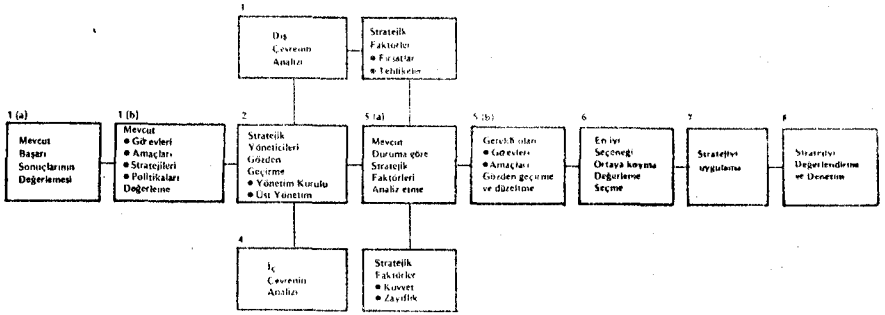
Yazımıza konu olan denetim kavramı da, bugünkü uygulamaların etkinliğini ölçen ve bu uygulamaları önceden belirlenen bir amaca yönlendiren süreçtir. Denetimin esasını süregelen faaliyetlerin planlama sürecinde belirlenen amaçlara yönelip yönelmediğinin izlenmesi oluşturur (5). Bu açıklamalar doğrultusunda kontrol ve denetim kavramları eş anlamlı olarak kullanılacaktır.

I. STRATEJİK KARAR VERME SÜRECİ

Stratejik yönetim, şirketin uzun dönem başarısını belirlemede yönetsel kararlar ve faaliyetler dizisidir. Stratejik yönetim, strateji belirleme, stratejiyi uygulama ve stratejiyi değerlendirme aşamalarından oluşur (6). Stratejik yönetim, şirketin kuvvetli ve zayıf yanlarına göre çevresel fırsatları ve tehlikeleri değerlendirme ve izlemeyi kapsamaktadır. S.W.O.T. harflerinden oluşan stratejik faktörler: (a) Kuvvet, (b) Zayıflık, (c) Fırsatlar ve (d) Tehlikelerdir.

Karar verme süreci olarak ifade edilen stratejik yönetim, bir dizi faaliyetler ve aşamalardan oluşmaktadır. Stratejik yönetim süreci mevcut başarının değerlendirilmesiyle başlar, değerlendirme ve denetim sürecinin gelişmesiyle biter. Bu süreç WHEELER ve HUNGER tarafından önerilmiştir. Şekil-1'de Stratejik Karar Verme Sürecine ilişkin bir model gösterilmiştir.

-
- (3) Osman Fikret ARKUN, *İşletmelerde Muhasebe Denetimi*, (İstanbul: İ.İ.T.İ.A. Nihat Sayar Yayın ve Yardım Vakfı Yayını, 1980), s. 17.
 - (4) Fahir BİLGİNOĞLU, «Bilgi İşlem Sistemlerine Dayalı Muhasebede Denetim» *Muhasebe Dergisi*, Y. 11, S. 39 (Şubat 1985), s. 23.
 - (5) J.L. MASSIE (Çev.: Ş. ÖZ-ALP ve diğerleri), *İşletme Yönetimi*, (Eskişehir: Bayteş Yayıncılık A.Ş., 1983), s. 87.
 - (6) T.L.WHEELER ve J.D.HUNGER, *Strategic Management and Business Policy 2.B* (Reading, M.A.: Addison-Wesley Publishing Co., 1980), s. 6.



ŞEKİL—1 Stratejik Karar Verme Süreci

Stratejik karar verme süreci birbiriyle ilişkili sekiz aşamadan oluşmaktadır. Bunlar:

- İşletmenin mevcut başarı sonuçlarını değerleme,
- İşletmedeki stratejik yöneticileri değerleme,
- Dış çevrenin analiz edilmesi,
- İç çevrenin analiz edilmesi,
- Stratejik faktörlerin analizi,
- En iyi seçeneğin ortaya konması, değerlendirilmesi ve seçilmesi
- Programlar, bütçeler ve yöntemler aracılığıyla seçilen stratejinin uygulanması,
- Geribildirim sistemleri ve plaplardan en az sapmaları belirleyen faaliyetlerin denetimi yoluyla uygulanan stratejinin değerlendirilmesi.

Stratejik yönetim yaklaşımını yansıtan stratejik karar verme süreci, Warner-Lambert ve Dayton Hudson gibi şirketler tarafından başarıyla uygulanmıştır (7). Yapılan bazı araştırmalar dengesiz dış çevrede faaliyet gösteren şirketler için uygulamanın çok iyi olmadığını ileri sürmektedir (8).

(7) E.E.TALLET, «Repositioning Warner-Lambert as a High-Tech Health Care Company» «Planning Review» (Mayıs 1984), s. 12-16; K.A. MACKE, «Managing Change: How Dayton Hudson Meets the Challenge» *Journal of Business Strategy* (Yaz 1983), s. 78-81.

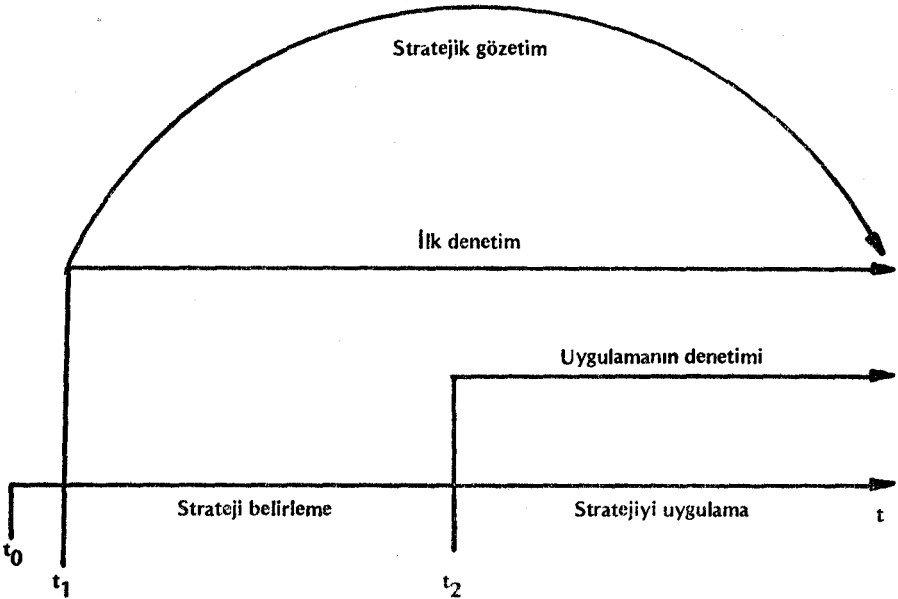
(8) J.W.FREDRICKSON, «The Comprehensiveness of Strategic Decision Processes: Extension, Observations, Future Directions» *Academy of Management Journal* C. 27, S. 3 (Eylül 1984), s. 445-466.

II. STRATEJİK DENETİM

Stratejik denetim, işletme içi faktörler kadar işletme dışı faktörleri de göz önüne alan seçeneklerin seçimi, uygulanması, değerlendirilmesi ve denetimi aşamalarından oluşan bir süreçtir. Şekil-1'de gösterilen stratejik karar verme süreci stratejik denetim sayesinde yapılan faaliyettir. Stratejik denetim sadece amaçları, stratejileri ve politikaları uzun dönemli kararlar olarak belirlemesini tanımlamaz, bunun yanında programlar, bütçeler ve yöntemlerle nasıl uygulanacağını değerleneceğini ve denetleneceğini de tanımlar. Bu nedenle stratejik denetim, şirket başarısını ve şirket yönetimini değerleyen üst yönetimdeki kişiler için çok faydalıdır (9).

Şekil-2'de gösterildiği gibi stratejik denetim sistemi, üç farklı denetim faaliyetlerinden oluşmaktadır. Bunlar

- a) İlk denetim,
- b) Stratejik gözetim,
- c) Uygulamanın denetimi.



ŞEKİL—2 Stratejik Süreçte Stratejik Denetim

(9) Thomas L. WHEELER ve J. David HUNGER, «Using the Strategic Audit» Sam Advanced Management Journal C. 52, S. 1 (Kış 1987), s. 6-7.

Strateji belirlemenin başlangıç zamanı (t_0) ile gösterilmiştir. (t_1) ile gösterilen zaman noktasında «ilk denetim» ve aynı zamanda «stratejik gözetim» başlamaktadır. Strateji uygulanmaya başlandığında (t_2) ile gösterilen zaman noktasında da üçüncü denetim olayı, yani «uygulamanın denetimi» başlamaktadır (10).

A. Strateji Belirlemenin Denetimi

Strateji belirlemenin denetimi, strateji kullanımından gelişimine kadar farklı yaklaşımlar gösterir. Genellikle strateji geliştirme durumsal analizle başlar ve birbirini etkileyen çeşitli süreçlerle, yani amaçlar, varsayımlar ve seçeneklerin test edilmesi ve kullanılabilir kaynakların değerlendirilmesiyle devam eder. Bu süreç stratejik planda biter. Strateji belirlemenin denetimi farklı noktalardan başlar. Bu durum ŞEKİL—3 de gösterilmiştir (11).

Stratejik plan sonuçlarından hareket ederek, stratejik denetim, strateji belirleme sürecinin tersine çalışır. Başarının çeşitli öğelerini belirleme ve takip etme, geliştirilen planın analizinin başlangıcına döner. Böylece stratejik denetim aşağıdaki sorulara hitap eder (12):

- a) Stratejinin çalıştığına dair delil var mı?
- b) Strateji uygulanabilir mi?
- c) Şirket amaçları, politikaları ve belli başlı programları kolayca anlaşılır ve kendi içinde tutarlı mı?
- d) Varsayımlar geçerli mi?
- e) Beklenmedik olaylar tahmin ediliyor mu?
- f) Strateji uygun olmaya devam edecek mi?

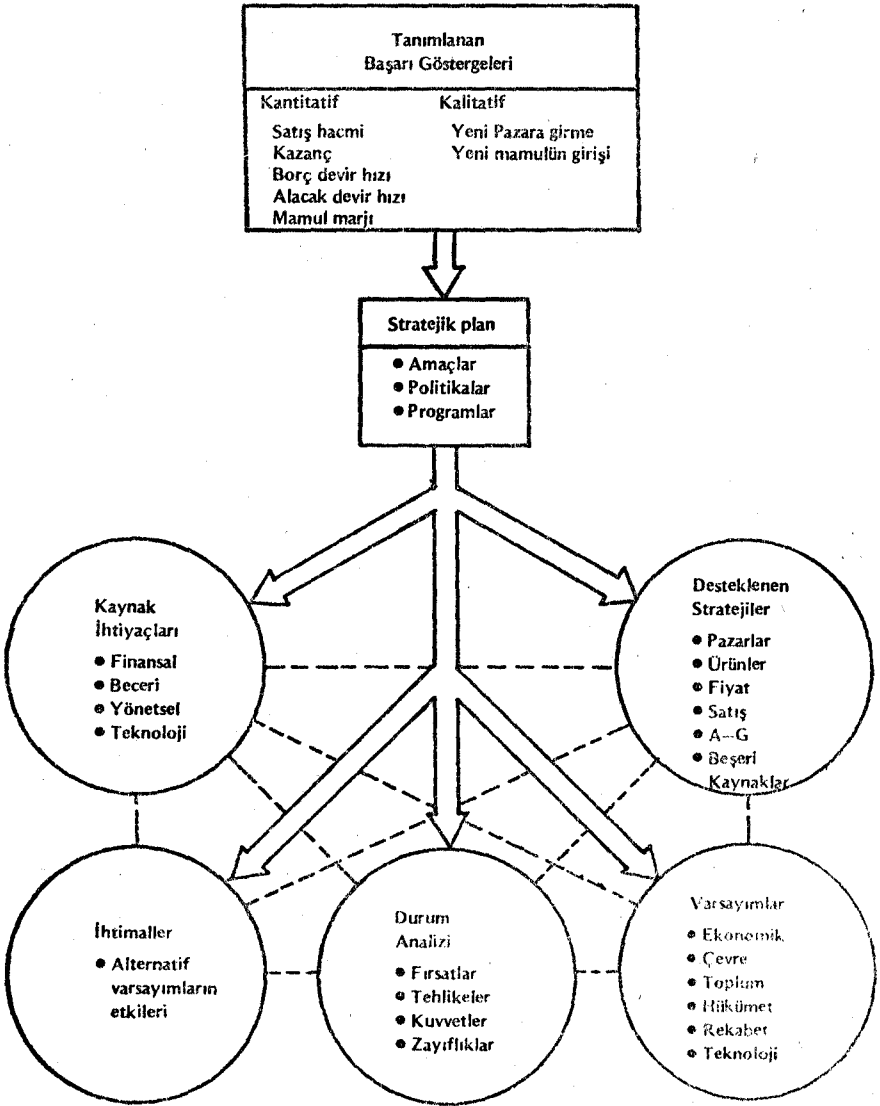
B. Strateji Uygulamanın Denetimi

Strateji, işletme dışı çevreyle olduğu kadar işletme içi çevreyle de tutarlı olmalıdır. Stratejiyi yürütecek davranışı zorlayıp, teşvik edecek destekleyici sistemlere ihtiyaç duymalıdır. Strateji uygulama başarısı firmanın belli başlı özünü belirleyen ve onun nasıl çalıştığını belirleyen faktörlerin sentezine dayanır. Uygulama, strateji

(10) SCHREYÖGG ve STEINMANN, s. 96.

(11) PRAGER ve SHEA, s. 3-5.

(12) PRAGER ve SHEA, s. 8-4.



ŞEKİL - 3 Strateji Belirlemenin Denetimi

ile aşağıdaki faktörlerin arasındaki uyum derecesi nisbetinde kolaylaşır (13):

- a) Strateji, yönetim biçimleri, değerleri ve risk seçimleriyle uygun mudur?
- b) Organizasyon stratejik amaçları elde edecek şekilde oluşturulmuş mudur?
- c) Yönetim sistemleri ve süreçleri tüm stratejik kilit programları destekliyor mu?
- d) Bilgi sistemi, stratejik uygulamayı yönlendiriyor mu?
- e) Strateji için, şirket içinde fikir birliği var mı?

III. STRATEJİK DENETİME İLİŞKİN DEĞERLENDİRME SORULARI

Stratejik denetim, işletme içi ve dışı çevresindeki belirsizlikleri azaltmada sistematik bir yaklaşım sağlar. Stratejik denetim şirketin kuvvetli ve zayıf yanları ile endüstrideki fırsatları ve tehlikeleri analiz etmede işletme yöneticilerine olduğu kadar komuta düzeyindeki yöneticilere de yardımcı olabilir.

Stratejik karar vermede ve karmaşık işletme sorunlarını analiz etmede yararlı olabilecek stratejik denetime ilişkin sorular TABLO-1 de belirtilmiştir. Bu sorular ŞEKİL-1'deki stratejik karar verme sürecindeki aşamaların paralelinde hazırlanmıştır. Bu sorular, kapsamlı olmayabilir, ancak stratejik olarak analiz olanağı veren kritik soruların çoğu yer almaktadır. Bazı sorular, belirli işletme faaliyetleri için uygun olmayabilir veya yapılacak analiz için yetersiz kalabilir. Stratejik denetimi yapacak olan yönetici, kendi ihtiyacına cevap verebilecek her bir soruya alt ilave sorular hazırlayabilir.

TABLO—1 STRATEJİK DENETİM

I. MEVCUT DURUM

- A. Yatırımın geri dönme oranı, pazar payı, kârlılığı vb. konularda şirket başarısı nasıldır?
- B. Şirketin mevcut amaçları, stratejileri ve politikaları nelerdir?

(13) PRAGER ve SHEA, s. 8-9.

1. Amaçlar, stratejiler ve politikalar açıkça belirtilmiş midir veya başarıdan kastedilen sadece bunlar mıdır?
2. Amaçlar: Şirket, işletme ve fonksiyonel amaçlar nelerdir? Bunların herbiri işletme içi ve dışı çevreyle tutarlı mıdır?
3. Stratejiler: Strateji ve stratejilerin karması nelerdir? Bunların her biri, amaçlarla, işletme içi ve dışı çevreyle tutarlı mıdır?
4. Politikalar: Bunlar nelerdir? Bunların her biri amaçlarla, stratejilerle, işletme içi ve dışı çevreyle tutarlı mıdır?

II. STRATEJİK YÖNETİCİLER

A. Yönetim Kurulu

1. Yönetim kurulu kimlerdir? İşletme içinden mi yoksa işletme dışından mı oluşmuştur?
2. Hissedarlar önemli midir?
3. Hisseler elde mi tutuluyor yoksa halka satılıyor mu?
4. Yönetim kurulunun teknik bilgi ve yetenek gibi konularda şirkete katkıları nelerdir?
5. Yönetim kurulunda ne zamandan beri yer almaktadırlar?
6. Stratejik yönetimle ilgileri ne düzeydedir? Üst yönetimin tekliflerini onaylayan mı yoksa şirket faaliyetine katılan ve fikir ileri süren bir kurul mudur?

B. Üst Yönetim

1. Üst yönetimi oluşturan birey veya gruplar nelerdir?
2. Teknik bilgi, yetenek, bilgi düzeyi ve stili hususunda üst yönetimin belli başlı özellikleri nelerdir?
3. Şirketin geçmiş birkaç yıllık başarısından üst yönetim mi sorumludur?
4. Stratejik yönetimin belirlenmesi, uygulanması, değerlendirilmesi ve denetimi için sistematik bir yaklaşım oluşturulmuş mudur?

5. Stratejik yönetim sürecinde üst yönetimin ilgi düzeyi nedir?
6. Alt yönetimle üst yönetim birbirlerini ne kadar etkilemektedir?
7. Yönetim kuruluyla üst yönetim birbirlerini ne kadar etkilemektedir?
8. Üst Yönetim gelecekteki muhtemel değişikliklerle başa çıkabilecek yetenekte midir?

III. DIŞ ÇEVRE: Fırsatlar ve Tehlikeler

A. Sosyal Çevre

1. Şirketi etkileyen genel çevresel faktörler (yani, sosyo-kültürel, ekonomik, politik ve teknolojik faktörler) nelerdir?
2. Şu anda bunların hangisi en önemlidir? Gelecek yıllarda?

B. İş Çevresi

1. Şirketi etkileyen yakın çevredeki ana faktörler (yani, müşteriler, rakipler, tedarikçiler, kredi verenler, sendikalar, hükümetler, ticari birlikler, çıkar grupları ve hissedarlar) nelerdir?
2. Şu anda bunların hangisi en önemlidir? Gelecek yıllarda?

IV. İÇ ÇEVRE: Kuvvetler ve Zayıflıklar

A. Şirket Yapısı

1. Şirketin mevcut yapısı nasıldır?
 - a) Karar verme yetkisi bir grupta mı merkezleşmiştir yoksa birçok grup veya birimlere dağıtılmış mıdır?
 - b) Fonksiyonlara, matris, coğrafik temele göre mi yoksa bunların karışımına göre mi örgütlenmiştir?
2. Örgüt yapısı, şirketteki herkes tarafından açıkça anlaşılmakta mıdır?

3. Mevcut yapı, şirket amaçları, stratejileri, politikaları ve programları ile tutarlı mıdır?
4. Bu yapı, benzer şirketlerin yapılarıyla hangi açılardan karşılaştırılmaktadır?

B. Şirket Kültürü

1. İnançlardan, beklentilerden ve değerlerden ibaret olan kültür çok iyi tanımlanmış veya ortaya çıkartılmış mıdır?
2. Kültür, mevcut amaçlar, stratejiler, politikalar ve programlar ile tutarlı mıdır?
3. Şirkette karşılaşılan önemli konularda (yani verimlilik, başarının niteliği, değişen koşullara uyumluluk) kültürün rolü nedir?

C. Şirket Kaynakları

1. Pazarlama

- a) Şirketin mevcut pazarlama amaçları, stratejileri, politikaları ve programları nelerdir?
 - i) Başarıdan ve/veya bütçelerden açıkça belirlenmekte mi yoksa sadece uygulanmakta mıdır?
 - ii) Şirketin amaçları, stratejileri, politikaları ve işletme içi ve dışı çevreyle tutarlı mıdır?
- b) Pazarlama karması (yani mamul, fiyatlama, dağıtım ve satış çabaları) ve pazar durumu analizi konusunda şirket başarısı ne kadar iyidir?
 - i) Bu analizden ortaya çıkan eğilimler nelerdir?
 - ii) Bu eğilimlere geçmişteki başarının etkisi nedir ve gelecekte başarıyı nasıl etkileyecektir?
 - iii) Bu analiz, şirketin geçmiş ve stratejik karar verme durumunda desteklemekte midir?
- c) Benzer şirketlerle karşılaştırıldığında şirketin pazarlama başarısı ne kadar iyidir?
- d) Pazarlama yöneticileri, mamulün başarısını değerlendirme de pazarlama kavramları ve tekniklerini kullanıyorlar mı?

- e) Stratejik yönetim sürecinde pazarlama yöneticisinin rolü nedir?

2. Finans

- a) Şirketin mevcut finansal amaçları, stratejileri, politikaları ve programları nelerdir?
- 1) Başarıdan ve/veya bütçelerden açıkça belirlenmekte mi yoksa sadece uygulanmakta mıdır?
 - ii) Şirketin amaçları, stratejileri, politikaları ve işletme içi ve dışı çevreyle tutarlı mıdır?
- b) Finansal analiz konusunda şirket başarısı ne kadar iyidir? (Likidite oranları, kârlılık oranları, faaliyet oranları, kaldıraç oranları, sermaye yapısı)
- 1) Bu analizden ortaya çıkan eğilimler nelerdir?
 - ii) Bu eğilimlere geçmişteki başarının etkisi nedir ve gelecekte başarıyı nasıl etkileyecektir?
 - iii) Bu analiz, şirketin geçmiş ve stratejik karar verme durumunda desteklemekte midir?
- c) Benzer şirketlerle karşılaştırıldığında şirketin finansal başarısı ne kadar iyidir?
- d) Finansal yöneticiler, mevcut şirket ve bölüm başarısını değerlendirmede finansal kavramları ve teknikleri kullanıyorlar mı? (Finansal kaldıraç, sermaye bütçeleme ve oran analizleri)
- e) Stratejik yönetim sürecinde finans yöneticisinin rolü nedir?

3. Araştırma ve Geliştirme (A-G)

- a) Şirketin mevcut A-G amaçları, stratejileri, politikaları ve programları nelerdir?
- 1) Başarıdan ve/veya bütçelerden açıkça belirlenmekte mi yoksa sadece uygulanmakta mıdır?
 - ii) Şirketin amaçları, politikaları ve işletme içi ve dışı çevreyle tutarlı mıdır?
 - iii) Şirket başarısında teknolojinin rolü nedir?

- iv) Temel, uygulanabilir ve mühendislik araştırmasının karması esnek şirket stratejileri için uygun mudur?
- b) Şirket teknolojisi yeterli midir?
- c) Şirketin yatırımları benzer şirketlerin yatırımlarıyla karşılaştırıldığında A-G ne kadar iyidir?
- d) Stratejik yönetim sürecinde A-G yöneticisinin rolü nedir?

4. İmalat/Hizmet

- a) Şirketin mevcut imalat/hizmet amaçları, stratejileri, politikaları ve programları nelerdir?
 - 1) Başarıdan ve/veya bütçelerden açıkça belirlenmekte mi yoksa sadece uygulanmakta mıdır?
 - ii) Şirketin amaçları, politikaları ve işletme içi ve dışı çevreyle tutarlı mıdır?
- b) Şirketin üretim kapasitesinin miktarı ve türü nedir?
 - 1) Ürün yönlü ise, fabrika binaları, imalat sisteminin türü donatımın türü ve yaşı, otomasyon ve/veya robotların rolü ve derecesi, fabrika kapasitesi, verimliliği ve taşıma türü düşünülmelidir.
 - ii) Hizmet yönlü ise, hizmet binaları, faaliyet sistemlerinin türü, yardımcı donatımların türü ve yaşı, otomasyonun rolü ve derecesi, kitle iletişim araçlarının kullanımı, bina kapasiteleri ve kullanım oranları, hizmet personelinin etkinlik derecesi, taşımanın türü düşünülmelidir.
- c) İmalat ve hizmet binaları doğal afetlerden, yerel veya ulusal grevlerden, tedarikçilerden kaynaklanan sınırlamalar veya alım miktarının azaltılmasından, hammaddelerin maliyet artışlarından zarar görmekte midir?
- d) İmalat firmalarında insan ve makine karması veya hizmet firmalarında kurmay personel başarıyla kullanılmakta mıdır?

- e) Rakiplerle karşılaştırıldığında şirket başarısı ne kadar iyidir? İşgücü, hammadde maliyeti ve genel giderler; stok kontrol yönetimi, üretim tahminleri düşünülmelidir.
- 1) Bu analizlerden ortaya çıkan eğilimler nelerdir?
 - ii) Bu eğilimlere geçmişteki başarının etkisi nedir ve gelecekte başarıyı nasıl etkileyecektir?
 - iii) Bu analiz, şirketin geçmiş ve stratejik karar verme durumunda desteklemekte midir?
- f) İmalat/hizmet yöneticileri, mevcut başarıyı değerlendirmede uygun kavramlar ve teknikleri kullanıyorlar mı? Maliyet sistemleri, stok kontrol yönetimi, personel programları, güvenlik programları, imalat veya hizmetin etkinliğini iyileştirici programlar düşünülmelidir.
- g) Stratejik yönetim sürecinde imalat veya hizmet yöneticisinin rolü nedir?

5. Beşeri Kaynaklar Yönetimi

- a) Şirketin mevcut beşeri kaynakların amaçları, stratejileri politikaları ve programları nelerdir?
- 1) Başarıdan ve/veya bütçelerden açıkça belirlenmekte mi yoksa sadece uygulanmakta mıdır?
 - ii) Şirketin amaçları, politikaları ve işletme içi ve dışı çevreyle tutarlı mıdır?
- b) İşgören ile iş arasındaki ilişkiyi iyileştirme konusunda beşeri kaynaklar yönetimi ne kadar iyidir? Personel devir hızı, şikayete konu olan durumlar, grevler, işçilerin geçici olarak işten çıkarılması, çalışma hayatının niteliği düşünülmelidir.
- 1) Bu analizden ortaya çıkan eğilimler nelerdir?
 - ii) Bu eğilimlere geçmişteki başarının etkisi nedir ve gelecekte başarıyı nasıl etkileyecektir?
 - iii) Bu analiz, şirketin geçmiş ve stratejik karar verme durumunda desteklemekte midir?

- c) Benzer şirketlerle karşılaştırıldığında Beşeri Kaynaklar Yönetiminin başarısı nasıldır?
- d) Beşeri Kaynaklar yöneticileri, şirket başarısını değerlendirmede uygun kavramları ve teknikleri kullanıyorlar mı? İş analizi programı, başarı değerlendirme sistemi, tutum araştırmaları, eğitim ve geliştirme programları düşünülmelidir.
- e) Stratejik yönetim sürecinde Beşeri Kaynaklar Yönetimi yöneticisinin rolü nedir?

6. Yönetim Bilgi Sistemi (YBS)

- a) Şirketin mevcut YBS nin amaçları, stratejileri, politikaları ve programları nelerdir?
 - 1) Başarıdan ve/veya bütçelerden açıkça belirlenmekte mi yoksa sadece uygulanmakta mıdır?
 - 2) Şirketin amaçları, politikaları, stratejileri ve işletme içi ve dışı çevreyle tutarlı mıdır?
- b) Rutin kararlarda ve stratejik kararlar için gerekli bilgiyi sağlamada yöneticilere yardımcı olma, veri tabanından fayda sağlama konusunda YBS ne kadar iyidir?
 - 1) Bu analizden ortaya çıkan eğilimler nelerdir?
 - 2) Bu eğilimlere geçmişteki başarının etkisi nedir ve gelecekte başarıyı nasıl etkileyecektir?
 - 3) Bu analiz şirketin geçmiş ve stratejik karar verme durumunda desteklemekte midir?
- c) Benzer şirketlerle karşılaştırıldığında gelişmenin derecesi ve YBS nin başarısı nasıldır?
- d) YBS yöneticileri, şirket başarısını değerlendirmede uygun kavramlar ve teknikleri kullanıyorlar mı?
- e) Stratejik yönetim sürecinde YBS yöneticisinin rolü nedir?

V. STRATEJİK FAKTÖRLERİN ANALİZİ

- A. Şirketin şu anda ve gelecekteki başarısını etkileyen işletme içi ve dışı faktörler nelerdir?

1. Şirketin karşılaştığı kısa dönemli sorunlar nelerdir?
 2. Şirketin karşılaştığı uzun dönemli sorunlar nelerdir?
- B. Stratejik faktörler ve sorunlar doğrultusunda şirket amaçları uygun mudur?
1. Amaçlar değişmekte mi? Nasıl?
 2. Değişmekte ise, şirket üzerindeki etkisi nedir?

VI. STRATEJİK ALTERNATİFLER

- A. Şirkete uygun alternatif stratejiler nelerdir?
1. Durgun, büyüme, tasarruf veya bu stratejilerin karışımını tavsiye edebilir misiniz?
 2. Her birinin olumlu ve olumsuzlukları nelerdir?
- B. En iyi alternatif nedir? (yani tavsiye edebileceğiniz)
1. Uzun ve kısa dönemli sorunları çözebilecek yeterlikte midir?
 2. Stratejik faktörler göz önünde bulundurulmakta mıdır?
 3. Uygulamaya yol gösteren geliştirilmiş ve gözden geçirilmiş politikalar nelerdir?

VII. UYGULAMA

- A. Tavsiye edilen stratejiyi uygulamadaki programların türleri nelerdir?
- 1) Bu programları kim geliştirmektedir?
 - 2) Bu programlardan kim sorumludur?
- B. Programlar finansal olarak uygun mudur? Proforma bütçeler geliştirilebilir ve kabul edilebilir mi?

VIII. DEĞERLEME VE DENETİM

- A. Uygulama faaliyetlerinde ve başarıda geribildirim etkin kılacak bilgi sistemine sahip misiniz?
1. Bölge, birim veya fonksiyona göre başarı sonuçları kesin olarak belirtilebilir mi?

2. Bilgi uygun mudur?
- B. Tavsiye edilmiş stratejik planla uyumu sağlayan noktada denetim ölçüleri yeterli midir?
1. Kullanılan standartlar ve ölçüler uygun mudur?
 2. İyi başarıyı tanımlayan ve ödüllendiren bir ödül sistemine sahip misiniz?

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- ALBERT, Kenneth J. **The Strategic Management Handbook**. New York: McGraw-Hill Book Co., 1983.
- ARKUN, Osman Fikret. **İşletmelerde Muhasebe Denetimi**. İstanbul: İ.İ.T.İ.A. Nihat Sayar Yayın ve Yardım Vakfı Yayını, 1980.
- BİLGİNOĞLU, Fahir. «Bilgi İşlem Sistemlerine Dayalı Muhasebe Denetimi» **Muhasebe Dergisi**, Y. 11, S. 39 (Şubat 1985).
- FREDRICKSON, J. W. «The Comprehensiveness of Strategic Decision Processes: Extension, Observations, Future Directions» **Academy of Management Journal**, C. 27, S. 3 (Eylül 1984).
- MACKE, K. A. «Managing Change: How Dayton Hudson Meets the Challenge» **Journal of Business Strategy**, (Yaz 1983).
- MASSIE, J. L. (Çev.: Ş. ÖZ-ALP ve diğerleri) **İşletme Yönetimi**. Eskişehir: Bayteş Yayıncılık A.Ş., 1983.
- SCHREYÖGG, George ve STEINMANN, Horst «Strategic Control: A New Perspective» **Academy of Management Review** C. 12, S. 1 (1987).
- TALLET, E. E. «Repositioning Warner-Lambert as a High-Tech Care Company» **Planning Review** (Mayıs 1984).
- WHEELEN, T. L. ve HUNGER, J. D. **Strategic Management and Business Policy** 2. B. Reading, M. A.: Addison-Wesley Publishing, 1986.
- WHEELEN, T. L. ve HUNGER, J. D. «Using the Strategic Audit» **Sam Advanced Management Journal** C. 52, S. 1 (Kış 1987).