

YÖNETİM YAKLAŞIMLARINDAN STRATEJİK YÖNETİM MODELİNİN İŞLETMELERİN GELECEĞİNE ETKİLERİ ÜZERİNE KAVRAMSAL BİR İNCELEME

Mehmet ZENGİN

*University of Northwest, Uluslararası İşletme Yönetimi, Doktora Öğrencisi
mehmet.zen@hotmail.com, ORCID: 0000-0001-7792-3813*

ÖZ

Ortak bir hedefi gerçekleştirmek üzere kurulan işletmelerin devamlılığının sağlanması şüphesiz ki yalnızca işletme paydaşları açısından değil, gerçekleştirilen faaliyetlerin ülke ekonomisine olan katkıları nedeniyle de büyük bir öneme sahiptir. Mikro ve makro düzeyde değerlendirilmesi gereken ekonomik faaliyetlerin işletme özelinde incelenerek, yönetsel fonksiyonların başarıyla uygulanıp uygulanmadığının tespiti ve işletmenin yol haritası olarak uzun bir dönemi kapsayan stratejik yaklaşım öngörülerinin belirli periyotlarla kontrol edilmesi; hedef ve amaçlara sağlıklı bir şekilde ulaşılmasında önem taşımaktadır. Hemen her alanda sınırların ortadan kalktığı günümüz küresel dünyasında işletmeler; yeniliklere ayak uydurmakta, iç ve dış çevre ile olan etkileşimini başarıyla yönetmekte, verimlilik artışını sağlayarak korumakta, kendini sürekli yenilemekte, tehditleri görmekte, fırsatları değerlendirmekte ve ortak paydada geleceğini şekillendirmektedir. Bu, elbette işletmenin benimsediği yönetim yaklaşımıyla yakından ilgilidir. Bu çalışmada çağdaş yönetim yaklaşımlarından stratejik yönetimin, işletmelerin geleceğinde bir rol oynayıp oynamadığı kavramsal bir bakış açısıyla ortaya konmuştur. Ulusal ve uluslararası literatürde yer alan stratejik yönetim çalışmaları, tarama yöntemi ile incelenmiş ve stratejik yaklaşımın işletmelerin sürdürülebilirliğinde önemli olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: İşletme, Çağdaş Yönetim Yaklaşımları, Yönetim, Strateji, Stratejik Yönetim.

Jel Kodları: M10, M19

A CONCEPTUAL STUDY ON THE EFFECTS OF THE STRATEGIC MANAGEMENT MODEL, ONE OF THE MANAGEMENT APPROACHES, ON THE FUTURE OF BUSINESSES

ABSTRACT

Ensuring the continuity of the enterprises established to realize a common purpose is of great importance not only for the business stakeholders but also because of the contribution of the activities to the country's economy. Determining whether the managerial functions are successfully implemented by examining the economic activities that should be evaluated at micro and macro level, and checking the strategic approach predictions covering a long period as a roadmap of the enterprise at certain periods; It is important in achieving goals and objectives in a healthy way. In today's global world, where borders have disappeared in almost every field, businesses; It keeps up with innovations, successfully manages its interaction with the internal and external environment, protects by increasing productivity, constantly renews itself, sees threats, evaluates opportunities and aims to shape its future on a common ground. This, of course, is closely related to the management approach adopted by the business. In this study, whether strategic management, which is one of the contemporary management approaches, plays a role in the future of the enterprises, is presented from a conceptual point of view by considering the historical process. The strategic management studies in the national and international literature have been examined with the screening method and it has been determined that the strategic approach is important in the sustainability of the enterprises.

Gönderim Tarihi:22 Kasım.2022; Kabul Tarihi:25 Mayıs 2023

Derleme Makale – Copyright © İstanbul Ticaret Üniversitesi Girişimcilik

Key Words: Business, Contemporary Management Approaches, Management, Strategy, Strategic Management.

Jel Codes: M10, M19

1. GİRİŞ

Küreselleşen dünyamızda görülen devrimsel nitelikteki gelişmeler, hemen her sektörde kavramlara yeni anlamlar yüklemiş, yönetsel kulvarda inovasyonu zorunlu kılarken, çevreye uyumu ve beraberinde stratejik yaklaşımı da elzem bir noktaya taşımıştır. İşletmeler kendi dinamiklerine göre, buldukları çevrede nasıl varlık göstereceklerini belirlerken bunu yönetsel bir süreç içinde değerlendirerek karar vermektedirler.

Yönetimin 20. yüzyılın başlarından itibaren bilimsel bir hüviyet kazanması ona yeni bir rota çizmiş, bu temelin üzerine ekonomik, politik, kültürel, sosyolojik, teknolojik vb. gelişmelere bağlı olarak yeni teoremler inşa edilmesine olanak tanımıştır. Klasik yönetim anlayışından başlayarak günümüze değin olan bu sürecin; Taylor, Fayol ve Weber'in yer aldığı klasik ekol ile neo-klasik ekolde Hawthorne araştırmaları ile şekillenen bakış açısından hareketle geliştirildiğini söylemek mümkündür. Bununla birlikte klasik dönem anlayışında hakim olan uzmanlaşma, standardizasyon, kararlarda merkezileşme gibi bazı temel unsurlara bir bütün olarak bakılmamış dolayısıyla sistemsel bir mekanizma veya anlayıştan uzak kalınarak işletmelerin çevreleriyle olan ilişkileri geri planda tutulmuştur. Klasik kuramların bu özelliğine karşın çağdaş yaklaşımlar disiplinlerarası bir vasıf taşımaktadır. Bu, çağdaş kuramların toplumbilim, ekoloji, psikoloji, yönetim programı, yöneylem araştırması vb. alanlardan faydalandığı ve disiplinlerarası bir yapıya sahip olduğu anlamına gelmektedir.

Aydın (1991:110-112), bu durumun; açık sistem kuramının geliştiricisi Von Bertalanffy'nin düşüncelerinin çağdaş yaklaşımın felsefesini oluşturduğunun göstergelerinden biri olarak kabul edildiğini söylemektedir. Bertalanffy, örgüt kavramına sistemci, çok yönlü, etkileşimci ve dinamik gibi açılardan yaklaşmış, onu; yaşamın ilk problemi olarak görmüştür. Tanrıverdi (2001:32-33) ise çağdaş kuramlarda amaçların tek bir boyuta indirgenemeyeceği görüşünün yaygınlık kazandığını vurgulamaktadır.

İşletme başarısında insan unsurunun öneminin anlaşılması, çağdaş yönetim yaklaşımlarına gerek duyulmasının nedenlerinin başında yer almaktadır. Bu unsurla birlikte 1960-70'lerde yönetsel alanda büyük değişimler görülmüştür (Doğan, 2007:188). Küçük bir köy haline gelen küresel dünya, rekabet ortamının oluşturduğu etkiyle varlıklarını sürdürmek isteyen işletmelerin kendilerini gözden geçirmeleri gerektiğini zaruri hale getirmiştir.

Rekabet ortamı işletmelerin müşterilerine olan bakışında değişikliğe sebep olmuş, müşteri memnuniyeti ve akabinde onun beklentilerine en iyi şekilde cevap verebilmek ve ihtiyaçları karşılayabilmek asli bir olgu halini almıştır. Benzeri sebeplerle birlikte işletmeler için geleneksel yönetim modelleri yetersiz kalmıştır (Erdem, 2006:66). 20. yüzyılın son çeyreğinde değişimlerin iyiden iyiye arttığı gözlemlenmektedir. Yalnızca yönetsel kulvarda değil, ekonomik, kültürel ve sosyal pek çok argümanla birlikte, değişimin daha da hızlanması söz konusudur (Erkılıç, 2007:51). Teknolojik gelişmelerin seyri ve kitle iletişim araçlarının yaygınlaşması da gerek yönetsel inovasyonu gerekse de çağdaş yönetim yaklaşımlarının gerekliliğini direkt olarak

etkilemiştir. Yönetimde ortaya çıkan yeniliklerin önemli bir kısmı da yine bu dönem içerisinde gerçekleşmiştir (Çil, 2016:13-14).

Yönetim yaklaşımlarına genel olarak bakıldığında neo-klasik dönemle başlayan insana önem verme olgusu, zamanla daha da evrimleşerek özellikle modern ve çağdaş yaklaşımlarda daha üst mertebelere ulaşmıştır. Endüstri devriminin ardından Fordist ve benzeri seri üretim sistemlerinde insan emeğine maliyet ekseninde bir benimseyiş söz konusu iken, artık günümüzde insan emeğine bir sermaye olarak bakılmakta, geliştirilmesi yönünde adımlar atılmaktadır (Burak, 2020:1-2). Entelektüel sermaye olarak adlandırılan bu kavramla birlikte insan kaynağının rekabet için önemli olduğu kabul edilmiştir. Buradan hareketle işletmelerin başarıya ulaşmasındaki anahtar kavramlar yönetim sistemi ile yönetici şeklinde baskın bir role sahip olmakla birlikte onun en güçlü kaynağını da geliştirmiş insan oluşturmaktadır (Barry, 2021:2-3).

Bakan'a (2011) göre, işletmenin hedeflerine uygun olarak belirlenen stratejilerin gerçekleşmesi şüphesiz üst yönetimin becerisine bağlıdır. Belirlenen yol haritası doğrultusunda eylem planının uygulanması yöneticilerin sorumluluğundadır. Bununla birlikte dünyamızdaki hemen her tür değişime süratle tepki oluşturan yönetim bilimi, bilhassa teknik gelişmelere bağlı olarak çağdaş yönetim teorilerinin bir başka deyişle yeni yönetim akımlarının belirmesine olanak tanımıştır (Çelikten ve Özbaş, 2014:113). Bu akımlardan biri de şüphesiz stratejik yönetimdir.

Bracker (1980:219), stratejik bakış açısının özellikle 1900'lü yıllarla birlikte iş dünyasında farkına varılmaya başladığını söylemekte, dünya savaşlarının ve özellikle 2. Dünya Savaşı'nın sonrasında iş camiasının geleceği öngörmede yeni bir arayışa girdiğini belirtmektedir. Burada belirsizleşen çevre koşullarının etkisi büyüktür. Teknolojik gelişim ve ekonomilerde görülen değişimler de stratejik bakış açısına ve stratejik yönetime yönelinmesinde etkili olmuştur.

Yönetim ve strateji olgularını, aralarındaki ilişkiyi daha detaylı bir biçimde incelemek işletmelerin geleceğinde nasıl bir görev üstlendiklerini anlamak açısından yararlı olacaktır.

2. YÖNETİM VE STRATEJİ

2.1. Yönetim Kavramı, Yönetici ve Yönetim Algısı

Bilimsel Yönetim'in kurucusu Frederick Winslow Taylor, 1911 yılında yayınlanan Bilimsel Yönetimin İlkeleri adlı eserinin giriş kısmında ABD Başkanı Roosevelt'in valilere yaptığı bir konuşmadan alıntı yapmaktadır. Roosevelt valilere hitabında, "Milli kaynaklarımızın muhafazası, daha büyük bir problem olan milli verimliliğe ulaşmak için sadece bir başlangıçtır" ifadesini kullanmıştır. Bu ifade, kaynakların korunması için bir farkındalık oluştuğuna ama kaynakların yeterince iyi yönetilemediğine yapılan bir vurgudur (Taylor, 2016:11-16). Taylor, kaynakların verimli kullanımının ancak iyi yönetilmesiyle mümkün olabileceğine inandığından ABD Başkanının sözlerine yer vermiştir. Bununla birlikte Taylor'a göre yönetimin temel iki ana hedefi bulunmaktadır. Bunlar; çalışanın maksimum refahı ve iş verenin de bunun paralelinde refah elde etmesidir.

İşletmeler, hedeflerini gerçekleştirebilmek için makul bir yönetim tarzına ihtiyaç duyarlar. Sınırlı sayıdaki kaynaklardan en verimli şekilde yararlanmak ve değişen çevresel koşullara adapte olmak yönetim olgusunun temel unsurları arasında yer alır (Tengilimoğlu vd., 2018:95). Fişek'e (2015:31) göre yönetim; örgütlerin en kısa

mesafeden amaçlarına ulaşmalarını sağlayan; planlama, örgütleme, personel alma, eşgüdümleme ve denetim argümanlarından oluşan bir faaliyetler bütünüdür. Öztaş'a (2017:31) göre ise yönetim, işletmelerde ya da örgütlerde yöneticiler tarafından uygulanan bir faaliyettir ve yaşamın hemen her alanında karşılığı bulunmaktadır. Buradan hareketle Öztaş, tarihçilerin bulgularını da dikkate alarak yönetici-yönetilen ayırımının Çin, Mezopotomya ve eski Mısır medeniyetlerinde ilk yerleşim alanlarında başladığını ifade etmektedir.

İnsanlık tarihi kadar eski bir ifade olan yönetim; emek, sermaye, ham madde ve doğal kaynakların işletmeler ya da örgütler tarafından önceden belirlenmiş hedefler doğrultusunda verimli ve etkili bir biçimde kullanılmasıdır. Burada verimlilikten kasıt, minimum kaynak kullanımı ve minimal maliyetle amaçlara varabilmektir. Etkili olabilmek veya etkililik ise sonuçlara ulaşabilmek ile eşdeğer bir anlam taşımakla birlikte doğrudan doğruya verimliliği vermeyebilir. Kaynakların verimli bir şekilde nasıl kullanılacağı ve işletmeleri hedeflere ne şekilde taşıyacağı ise yönetimin işlevleri adını verdiğimiz bazı fonksiyonlarla mümkündür. Bu fonksiyonlar planlama, örgütleme, yürütme ve denetimdir (Ülgen ve Mirze, 2018:2-6).

Her ne kadar yukarıda belirtildiği şekilde yönetim fonksiyonları dört temel unsur olarak ele alınsa da eşgüdüm yahut koordinasyon unsuru da yönetsel fonksiyonlar açısından oldukça önemli bir husus olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenle, diğer araştırmacılar eşgüdüm olgusunu da yönetim fonksiyonlarına dahil etmektedirler.

En az iki kişinin belirli bir amaç dahilinde bir araya gelmesi ve bu amaçla ilgili işlerin organize edilmesi anlamını taşıyan yönetim, bir grup faaliyetidir. Dolayısıyla hedefler ve amaçlar olmadan insanların bir araya gelmesi yönetsel bir anlam taşımadığı gibi grupsal bir faaliyet de değildir (Tutar, 2007:20-21).

İnsanları ortak bir amaç yöneliminde belirli bir iş birliğine iten ve bu hedefe yönelik sevk ve idare etme anlamını taşıyan yönetim olgusuna bakış açısı zamanla değişime uğramıştır. Evrende değişmeyen tek unsurun değişim olduğunu söyleyen Herakleitos'in (MÖ 540-480) sözünden hareketle, yönetim düşüncesinin de evrimleşerek günümüzde çağdaş bilimin tamamlayıcı bir unsuru haline geldiğini söylemek mümkündür (Yenisu vd., 2019:514-515).

Yönetim alanındaki çalışmalarıyla tanınan Peter Drucker (2015:43-45), kökleri yüzyıllar öncesine uzansa da yönetimin, 20. yüzyılın en büyük yeniliği olduğunu söylemekte bu konuyla ilgili bilgiler vermektedir. Belirtilen bu yüzyılın başında Amerika Birleşik Devletleri'nde ilk işletme okulları açılmış ancak yönetim dalında bir dersin okutulmadığı görülmüştür. Bununla birlikte hemen hemen aynı dönemde Taylor'ın bahsettiği "işin sahipleri"yle onların "temsilcileri" bugün, "yönetim" ve "yöneticiler" olarak incelenmekte ve karşılık bulmaktadır. Yönetim kavramının bir bilim kolu olarak ele alınmasının 20. yüzyılın ürünü olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

Yukarıda açıklamalarda kısmen değinildiği üzere yönetim işlevini icra eden kişilere yönetici denmektedir. Yöneticinin amacı, işletme hedeflerinin gerçekleşmesini sağlamaktır ve yöneticiler bu konuda sorumludurlar. Hiyerarşik yapı içinde hangi düzeyde olursa olsun yöneticiler, işlerin büyüklüğüne bakılmaksızın işletmenin amaçları doğrultusunda tüm kaynakları etkili ve verimli kullanmakla yükümlüdür (Ülgen ve Mirze, 2018:6).

2.2. Strateji Kavramı

Yönetimin ileriye bakmak olduğunu söyleyen Fayol (2013:78), farkında olmadan strateji ile ilgili bir kapı açmıştır. Örgütlerin hayatını sürdürebilmesini sağlayan strateji, yönetimin konuları arasında yer alan etkililik ve verimlilik bakımından çok değerli bir yere sahiptir. İşletmeler, ileriye yönelik amaçlarını ve hedeflerini gerçekleştirebilmek için bir eylem planı yani strateji tespit etmek durumundadır. Yani işletmeler, tespit ettikleri hedefler doğrultusuna uygun bir stratejiyi uygulama eğilimindedirler. Hedefler doğrultusunda tüm işletmeler birer strateji belirlemek durumundadır. Strateji, bir vizyonu betimlemekle birlikte uzun dönemi içeren planlama ve yol haritası anlamlarında kullanılmaktadır. Kökensel olarak bakıldığında stratejinin askeri bir nitelik taşıdığı araştırmacılar arasındaki ortak görüşlerden biri durumundadır. Yine de bazı yazarlar strateji kelimesini Latince'deki stratum ifadesi ile özdeşleştirmekte olup bu ifade yol anlamı taşımaktadır.

Strateji kavramının kaynağı olarak Yunanlı General Strategos'un ismine de işaret edilmektedir. Buna ilave olarak kimi araştırmacılar da strategos kelimesini generallerin sanatı şeklinde düşünmekte ve anlamlandırmaktadır (Mütercimler, 2011:38).

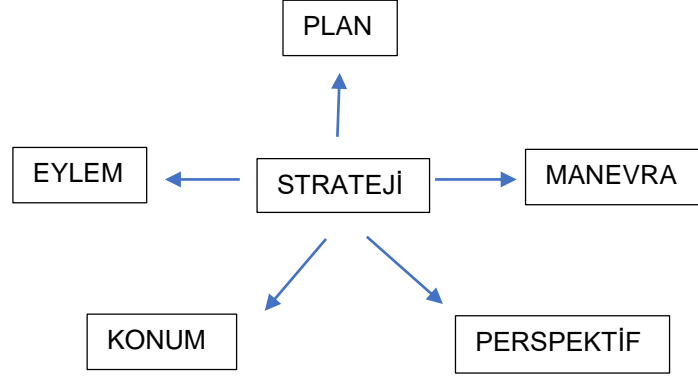
Bryson'a (1988:7) göre de strateji kavramı aslen Yunan kökenlidir. Ordu anlamına gelen stratos ile ago sözcüklerinin vücut bulmasıyla meydana gelmiştir. Ago kelimesi yönetmek demektir (Gül, 2017:3).

Stratejiye ilişkin günümüze kadar gelebilen en eski eserlerden biri olarak karşımıza çıkan yapıt ise Sun Tzu'nun Savaş Sanatı adlı yapıtıdır. Sun Tzu bu eseri MÖ 400'lerde kaleme almıştır (Eren ve Özdemirci, 2018:7). Kotler vd.'ne (2010:6) göre diğer bazı araştırmacılar ise stratejiyi, belirli bir hedefe varabilmek amacıyla kaynakların dağılımının planlanması ile ilgili olduğunu belirtmektedir (Çiftçi, 2018:7). Sevk etme, gönderme, yönlendirme anlamları taşıyan strateji, esasen gelecekle ilgilidir. Ansoff'a (1965:5-6) göre ise stratejinin işletme ve çevresi arasındaki ilişkinin uygunluğunu ifade eden bir kavram olduğunu söylemektedir (Yılmaz, 2018:3).

Chandler (1963), stratejinin işletmeler açısından hedefleri, uzun vadeli planları ve amaçları içerdiğini belirtmektedir. Chandler'in bu yaklaşımının bir uzantısı olarak literatürde stratejinin; yön verme (Mintzberg vd., 1998:9), ulaşılmak istenen hedeflerin ve akabinde amaçların elde edilme yolları (Egan ve Bass, 1993:32) şeklinde tasvir edildiği de gözlemlenmektedir. Altuntaş (2010:25-26), strateji kavramının yalnızca askeri alanda kullanılan bir sözcük olmadığını belirtmekte ve farklı alanlarda da kullanıldığını ifade etmektedir.

Yıldırım (2014:210), Mintzberg tarafından 1992'de oluşturulan Strategy Safari isimli araştırmaya atıf yaparak stratejinin beş farklı anlamı bulunduğunu aktarmaktadır. Bunlar; plan, manevra (ploy), eylemler silsilesi (pattern), perspektif (perspektive) ve çevre içinde konumlanma (position) biçimindedir. Plan; yapılmak istenenin önceden kararlaştırılmasını ifade ederken; manevra, geleceği dizayn etmeyi yani tasarlamayı anlatmaktadır. Bu, rakiplere göre hareket etmeyi de karşılamaktadır. Bir başka ifade ile gelecekte nerede olunmak istendiğinin ortaya konmasıdır. Eylemler dizisi ya da silsilesi de düşünülenin ürüne dönüştürülmesidir. Perspektif olarak strateji ise özgün bir bakış açısını tanımlamaktadır ki bu bakış açısı çevreye uygun olmalıdır. Pozisyon ise işletmenin bulunduğu çevrede konumunun ne olması gerektiğine yönelik olup

sektördeki ilişkilerle yakından bağlantılıdır. Şekil 1’de stratejinin farklı anlamlarına yer verilmiştir.



Şekil 1. Strateji Kavramı

Kaynak: (Yıldırım, 2014:210)

Yukarıdaki tanımlar ve açıklamalarda yer aldığı üzere strateji; geleceğe yön verme, ona dair bir kurgu oluşturma, öngörülerden yararlanarak ileriye planlama, yol belirleme gibi anlamlarla bütünleşmektedir. Bununla birlikte stratejinin bilimsel bir gelişim göstermesi, askeri alandaki önemi ile mümkün olmuştur. Bu anlamda yani askeri manada strateji, ordunun hareket veya operasyonlarının tasarlanıp yönetilmesidir. Amaç ise zaferdir. Dolayısıyla strateji, savaşı kazanmak amacıyla yapılan, planlanan çarpışma türüdür. Bu çarpışmada gerektiğinde geri çekilme de mümkündür ve günümüz işletmelerine uyarlandığında verimsiz ürün ve hizmetlerden vazgeçmek, yanlış görerek hatalı kararlardan geri dönmek gerektiği de stratejik bir adım olarak değerlendirilmektedir (Eren ve Özdemirci, 2018:6-7).

MÖ 500’lerde savaş sanatı olarak beliren strateji, 20. yüzyılın ikinci yarısı ile birlikte örgütlerin ya da işletmelerin buldukları çevre ile olan ilişkilerinin seyrini tespit eden ve rekabet avantajı oluşturan bir ifade biçimine bürünmüştür (Dinçerden, 2017:96).

İşletmelerde strateji kavramının yönetim bilimiyle beraber yer alması da yine şirketlerin kendi gelecekleriyle ilgili bir durumdur. Bu bakış açısından hareketle stratejik yönetimi; geleceği uzun dönemli olarak değerlendiren ve kurgulayan, işletmelerin kıt kaynaklarını da bu yönde ele alarak, belirlenen hedefe ulaşılmasını sağlayan özgün bir yöntem olduğunu söylemek yanlış olmaz. Şimdi, bu kavramı daha derinlemesine inceleyebiliriz.

3. STRATEJİK YÖNETİM

3.1. Stratejik Yönetim Anlayışının Gelişimi

Stratejik yönetim, global dünyada artan rekabet koşullarıyla birlikte önemi daha da artan, bir yönetim modeli, tekniği olup işletmelerde özellikle 1980’li yıllarla birlikte daha çok anılmaya başlanmıştır. Eren (2013:27), strateji ve yönetim sözlerinin birleştirilmesiyle türetilmiş olan stratejik yönetimi; stratejilerin planlanması amacıyla yapılan değerlendirme, araştırma, seçim ve inceleme gayretlerinin planlı bir hale getirilmesi, sonrasında bu stratejilerin icra edilmesi yani uygulanması için işletmede yapısal tedbirlerin alınmasını, ardından stratejilerin işletme amacına uygun olup

olmadığının tespit edilmesi ve hatta uygulandıktan sonra kontrolünü ve üst düzey kadroların faaliyetlerini kapsayan süreçler toplamı olarak tanımlamaktadır.

İşletmelerin bazı temel yeteneklerinin bulunduğunu belirten Şahin vd. (2018:343-344) ise bu temel yeteneklerle birlikte stratejik yönetimin en hayati bileşenlerinin; varoluş sebebi, ileride ulaşmak istenen konum, işletmenin güçlü ve zayıf yönleri ile çevresel unsurlar olduğuna dikkati çekmektedir. Stratejik yönetimi; işletmenin uzun vadeli yönetsel kararlarını içeren, hedefe varmaya imkan tanıyan uygulama ve değerlendirme süreci şeklinde tanımlamak mümkündür.

Stratejik yönetimin özellikle 1950'li yıllarla birlikte akademik kulvarda geniş bir şekilde kullanılmaya başladığı görülmekte, 1980'den sonra iş ve ticari alanda popülerlik kazandığı gözlemlenmektedir. Bununla beraber stratejik yönetim sadece özel sektör için değil, kamu kurumlarında da tüm kaynakların verimli bir biçimde etkili kullanılmasını da içeren bir yönetim paradigmasıdır. Bu dönemde araştırmacılar; stratejiyi; liderlik, öğrenme, konumlandırma, kaynak, planlama ve kültür açılarından inceleyip değerlendirerek; kendi perspektifleri bakımından önem arz eden kavramları stratejik yönetime kazandırmışlardır (Aksoy, 2021:1-2).

Literatürde bazı bilim insanlarının yaptığı stratejik yönetim tanımlamalarına Tablo 1'de yer verilmiştir. Tabloda da görüleceği üzere Bryson, Kooten, Mintberg, Niven ve David'in stratejik yönetimle ilgi ortak görüşlerinin; hedef ve amaçlar doğrultusunda stratejinin uygulanması yani icra edilmesi olduğu belirgindir.

Tablo 1. Yazınsal Alanda Bulunan Bazı Stratejik Yönetim Tasvirleri

Yazar	Tanım
Bryson (1988)	Örgütün var olma nedeni ve gelecekte varmak istediği hedefleri gün yüzüne çıkaran bir yönetim tekniğidir.
Koteen (1989)	Misyon, vizyon ve hedefler doğrultusunda stratejik planların yapılması, bütçelerinin denkleştirilmesi ve performans ölçümü ile sonuçlarının değerlendirmesidir.
Mintzberg (1994)	Stratejik yönetim modelleri kurumların hedeflerine ulaşabilmek ve rakiplerini atlatmak için bir manevradır.
Niven (2003)	Stratejinin icra edilmesidir.
David (2005)	Sadece ileriye yönelik stratejileri kapsamayan, bu stratejilerin faaliyete konulup konulmadığının kontrol edilmesidir.

Kaynak: (Başpınar, 2016:9)

Akgemci ve Güleş (2010:14) stratejik düşünüş mantalitesini oluşturan gelişmeleri 18. yüzyılın ikinci yarısına kadar götürmektedir. O dönemde buhar makinesinin icadı (1765), Adam Smith'in kaleme aldığı Ulusların Zenginliği (1776) ismini taşıyan yapıtı ve Fransız İhtilali (1789) ile birlikte bilim, teknoloji ve sosyal gelişimlerle değişim; stratejik düşüncenin önem kazanmasındaki temel faktörler arasındadır. 19. yüzyılın son çeyreğinin ardından ise çevre konusu önemli bir husus haline almıştır. Dolayısı ile işletmelerin kendi tecrübe ve gelecek öngörülerinden yola çıkarak ileride

olabilecek her türlü değişimi öngörmeleri, anlık durumlara karşı maddî ve manevî hazırlıklı olabilmeleri ve bu yönde yetenekli hale gelmeleri daha hassas bir unsur biçimine dönüşmüştür. Stratejik düşüncenin bilimsel evrelerine Tablo 2’de görüldüğü üzere kronolojik olarak bakmakta yarar bulunmaktadır.

Tablo 2. Stratejik Düşüncenin Bilimsel Evreleri

Zaman	Stratejik Düşünce
	Bilimsel Olmayan Yönetim Dönemi
1880	Bilimsel Yönetim Düşüncesinin başlangıcı
1950	Planlama (görünür gelecek, ulaşılacak nokta, kapalı örgüt)
1960	Uzun vadeli planlama (uzun gelecek, zaman ufku)
1965	Toplu planlama (sistem görüşü, bütüncül yaklaşım)
1970	Stratejik planlama (yön belirleme, yol çizme)
1980	Stratejik yönetim (açık örgüt, çevre ile etkileşim, geri bildirim)
1985	Stratejik senaryolar (alternatif yollar, senaryolar)

Kaynak: (Pamuk vd.,1997:15)

Stratejik planlama, rekabet stratejisi ve yetkinlik temelli strateji dönemi olmak üzere başlıca üç dönem halinde incelenilen stratejik yönetim düşüncesi bugün de gelişimini sürdürmektedir. 1960-1980 yılları arasını kapsayan stratejik planlama döneminin temel argümanı; stratejilerin bütünüyle planlı şekilde olması ve geliştirilmesi gerektiğinin düşünülmesidir. Sistematik bakış açısının özümsemiği stratejik planlama döneminde, stratejilerin mantıksal bir rota belirlenerek oluşturulabileceği kâbul edilmiştir. Bu dönemde, strateji geliştirme modellerine dönük araştırmaların yapıldığı gözlenmiştir (Barca, 2009:35).

1980’li yıllardan itibaren rekabet kavramında görülen değişim stratejik olarak da ele alınmış, rekabete yönelik stratejik çalışmalar önem kazanmıştır. Bu dönemde işletmelerin daha çok rekabet analizi, endüstriyel yapı ve sektörel yapı vb. dış çevre faktörlerine odaklandıkları görülmektedir. Michael Porter, kârlılığın ölçülmesinde endüstriyel örgüt ekonomisi yaklaşımını ortaya atmıştır (Timuroğlu, 2015:8).

1990’lardan başlayarak işletmeleri diğerlerinden ayıran temel yetkinlikler ve bunların getirdiği rekabetçi üstünlük konusu stratejiye yeni bir bakış açısı kazandırmıştır. Böylece işletmelere rekabet üstünlüğü getiren yetkinliklerin ve yeteneklerin belirlenmesi daha değerli bir hâle gelmiştir (Gülay, 2022:22).

Planlama, örgütlenme, eşgüdümleme, yöneltme ve denetim mekanizmalarını bir başka deyişle yönetimdeki ana fonksiyonların da kullanılmasını içeren stratejik yönetim; bir takım analiz metotlarına sahiptir. Bu metotlardan en fazla tercih edileni SWOT analizidir. İngilizce eş anlamlarıyla strengths (güçlü), weaknesses (zayıflıklar), opportunities (fırsatlar) ve threats (tehditler) sözcüklerinin ilk harflerinden meydana gelen bu kısaltma Türkçemize GZFT (Güçlü yönler, zayıf yönler, fırsatlar, tehditler) şeklinde adapte edilmiştir. Bu analiz modeli kullanılarak işletmeye dair bir durum tespiti yapılmaktadır. Baykal (2018:153), bununla beraber pazar analizi, rekabet analizi, çevre analizi ve müşteri analizi gibi dışsal durum

analizlerinin de yapılması gerektiği üzerinde durmuştur. Nominal Grup Tekniği, Portföy Analizleri, Benchmarking yani kıyaslama, Delphi Tekniği ve Senaryo Analizi ile beyin fırtınası; stratejik yönetimde kullanılan yöntem ve araçların diğerlerindedir.

3.2. Stratejik Yönetimin Genel Özellikleri ve İlgili Kavramlar

Genel anlamda yönetim anlayışından farklılık göstermemekle beraber stratejik yönetim onunla iç içedir ve genel yönetim özelliklerini taşımaktadır. Ancak bahsi geçen bu özelliklerin yanında stratejik yönetim kendi doğasına özgü özellikler barındırmaktadır ve bu özelliklerden bazılarını şu şekilde sıralamak mümkündür (Kaymakçı, 2022:172):

- Stratejik yönetim tepe yönetimi için fonsiyonel bir yapıya sahiptir ve üst yönetimi ilgilendirir.
- İşletmelerde farklı birimler ve kademeler arasında eşgüdüm sağlar, belirlenen istikametten sapmaları engeller.
- Stratejik yönetim uzun vadeli amaçlara odaklandığından örgütün ya da işletmenin gelecekteki performansının ve verimliliğinin artışıını hedefler.
- İşletmede alt departmanlarda bulunan yöneticiler için rehberdir ve ortak hareket etmeyi sağlar.

Stratejik yönetimi diğer yönetim tekniklerinden ayıran bazı özellikler de bulunmaktadır. Bu özellikleri ise aşağıdaki maddeler halinde vermek mümkündür (Üzün, 2000:3):

- İşletmenin geleceğine yöneliktir ve üst yönetimin bir fonksiyonu olarak düşünülür.
- Stratejik yönetim; örgütün vizyonu hakkında bilgi vermekle kalmaz uzun dönemli amaçları geliştirerek sonuca odaklanır.
- İşletmelere bir bütün gözüyle bakan stratejik yönetim; onu meydana getiren tüm parçalarla da ilgilenir.
- Stratejik yönetim işletmeleri açık sistem olarak görür. Çevre, bu sebeple önemli ve izlenen bir etmendir.
- Stratejik yönetim, toplumun çıkarlarını gözetir. Bu etken nedeniyle sosyal sorumluluk sahibidir.

Ülgen ve Mirze (2018:8-11), stratejik yönetimin özelliklerinden bahsederken aşağıdaki hususlara dikkati çekmektedirler:

- Stratejik yönetim, uzun vadede nihai sonuçlara yoğunlaşan bir süreçtir.
- Etkili ve verimli olmak bu sürecin amacıdır.
- Yaşamını uzun dönemde sürdürebilmek amacıyla tehditleri ve çevresel hususları gözlemleyerek önlem alır.
- Uygulama, analiz, bilgi toplama ve karar argümanlarına sahip olduğundan analitik süreç özelliği gösterir.
- Hedefe ulaşmak için planlama, organize etme, yürütme ve kontrol işlevlerini kullanır.
- Ortalama kârın üzerinde getiriye olanak tanır.

Stratejik yönetim, işletmenin çevresiyle uyum içinde olmasını kolaylaştırmaktadır. Böylece iç ve dış çevrede meydana gelebilecek değişiklikleri kontrol altında tutmayı sağlamaktadır. Yenilik bu süreçte büyük değer taşıdığından inovasyonun etkin biçimde yönetilmesi gerekir. Bu anlamda kritik bir pozisyona sahip olan başarı

faktörleri elbette strateji ve onunla birlikte liderliktir (Cormican ve O'Sullivan, 2004:819). Bu açıdan yaklaşıldığında iyi oluşturulmuş bir stratejiye sahip olmayan organizasyonların yenilik yönetimindeki elzem basamakları tamamlamasından da söz edilemeyecektir (Satı ve Işık, 2011:543).

Günlük hayatta sıkça karşılaştığımız ve iş yaşantısında da sıkça dile getirilen plan, politika, taktik ve program ifadeleri ile anlamsal olarak karıştırılan stratejinin, belirsiz koşullar nedeniyle oluşturulması onu diğerlerinden ayıran ana özelliğdir. Bir başka ifadeyle strateji, belirsizlik taşıyan koşullarla ilgilidir. Bu sebeple stratejik yönetim uzun dönemli bir yapısal özellik göstermektedir.

Güçlü (2003:68-70), taktiklerin oldukça kısa dönemli olmalarına rağmen detaylara sahip bulunduğunu, programların ise aksiyonu içerdiğini ve bu aksiyonun hangi zaman diliminde hangi şahıslar tarafından yapılacağıın içerdiğini, planların belirli hedef ve amaçlara erişebilmek maksadıyla kullanılan yöntem ve araçları kapsadığını ve son olarak da politikanın genel planlar olduğunu söylemektedir.

Burada, işletmelerin rekabet gücü elde etmelerinde stratejinin oldukça önemli bir faktör olduğunu yinelemek yararlı olacaktır. Bu anlamda firmanın elde ettiği avantaj rakiplerine göre kendisini pazar içinde daha uygun bir biçimde konumlandırmasını kolaylaştırmaktadır. Bu avantaj bilgi, yetkinlik ve itibar gibi mâli ya da finansal kaynaklarla fiziksel varlıkların tamamını kapsamaktadır (Keçecioğlu, 2010:2).

3.3. Strateji ile İlgili Temel Ekoller

Stratejinin belirlenmesi konusunda değişik yorumlar ve farklı öneriler bulunmakla birlikte, stratejilerin nasıl gruplandırılacağı hususunda da araştırmacılar arasında görüş ayrılıkları yer almaktadır. Stratejik yönetim düşüncesinin ilk dönemlerinden başlayarak günümüze olan aralıktaki süreçte stratejiye ait farklı yaklaşımları görmek mümkündür.

Çiftçi (2018:12), 21. yüzyılın rekabetçi atmosferinde strateji konusunda temel olarak iki ekolü kayda almaktadır. Bunlar, Pozisyon Okulu ve Kaynaklara Dayalı Okul'dur. Pozisyon Okulu'nun kurucusu Harvard Üniversitesi'nden Michael Porter'dır. Yine Harvard Üniversitesi'nden Betis Wernerfelt ise Kaynaklara Dayalı Okul'un öncüsüdür. Bu okul, işletmelerin temel yetkinliklerine yoğunlaşmaktadır.

Mintzberg ise strateji ekollerini üç grupta incelemiştir. Bu üç temel grup; öngörücü, tanımlayıcı, öngörücü - tanımlayıcı okullardır. Tarihsel sürecinin dışında tutarak strateji kavramını çoklu paradigmalarda doğrultusunda yönlendirerek sınıflara ayıran Mintzberg'in bu yaklaşımlarını biraz daha açacak olursak betimleyici okullar Kültür Okulu, Öğrenme Okulu, Girişimcilik Okulu, Çevre Okulu, Bilişsel Okul ile Güç Okulu olarak sıralanırken; Tasarım Okulu, Planlama Okulu ve Konumlandırma Okulu öngörücü bir bakış yapısına sahiptir. Biçimleşme Okulu ise bir tarafıyla öngörücü diğer tarafıyla da betimleyici bir özellik göstermekte ve diğer tüm okulları bütünlendirici bir nitelik taşımaktadır (Bakoğlu ve Özcan, 2010:57-69).

Günümüzde strateji fark elde etmek, farklılaşmak biçiminde yeniden anlamlandırılmaktadır. Stratejiyi; bir işi rakiplerinden daha iyi yapmak değil, farklı bir iş yapmak olarak değerlendiren Michael Porter, kaleme aldığı Rekabet Stratejisi'nde genel olarak işlerin farklı şekilde yapılarak rakiplere üstünlük sağlanabileceğinden söz ederek bu yönde bir tavır koymaktadır. Örgütlerin genel çevre koşullarına göre

pozisyon almaları gerektiğini belirten Porter, eşi olmayan bir netice elde etmenin fark yaratacağını savunmaktadır (Okumuş vd., 2014:52).

Michael E. Porter (2015:4), işletmelerin strateji belirlerken göz önünde tutmaları gereken bazı önerilerde de bulunmaktadır. Bunlar; sektöre yeni girecek firmalar, rakip firmaların mevcut durumu, tedarikçilerin pazarlık güçleri, ikame ürünler ve alıcıların pazarlık yapma gücüdür. Bu genel beş temel rekabet gücüne ilave olarak Porter (2015:42), maliyet liderliği, odaklanma ve farklılaşma olmak üzere rekabet avantajı sağlayan üç genel stratejinin işletmelere rekabette avantaj sağladığını belirtmektedir.

3.4. Stratejik Yönetim Modeli

Günümüzde işletmelerin büyük kısmı planlamalarını stratejik yönetim modeli doğrultusunda oluşturmaktadır. Küçük farklılıklar olmakla birlikte bu modeller benzer özellikler taşımaktadır. Stratejik yönetim modeli döngüsel bir yapıya sahiptir. Bu döngü içindeki model, tek başına başarılı olunacağını ifade etmemekle beraber, işletmenin veya örgütün geleceğe odaklanmasını sağlamaktadır. Stratejik yönetim modeli strateji oluşturma, stratejiyi uygulama ve değerlendirme aşamasından oluşan bir yapıya sahiptir. Stratejilerin oluşturulması aşamasında vizyon ve misyon belirlenir, iç ve dış çevre analizi yapılır, uzun dönemli amaçlar tespit edilir ve son olarak da hedefleri gerçekleştirmeye yönelik olarak yollar, araçlar yani stratejiler belirlenir. Stratejiyi uygulama aşaması da harekete geçmeyi ifade etmektedir. Strateji değerlendirme ise belirlenen stratejilerin uzun vadeli olan amaçlara hizmet edip etmediğinin tespitidir (Şahin vd., 2018:347-351).

Süreç olarak stratejik yönetimde ilk adım işletmeye ait misyon ve vizyonun belirlenmesidir. Çevre analizini yani iç ve dışsal faktörlerin tespit edilmesini takiben uzun dönemli amaçlar ortaya konur. Bu evrede olası stratejik alternatifler üzerinde durulur ve işletmeye en faydalı olabilecek stratejiler seçilir. Seçilen strateji uygulanırken öngörülerle elde edilen neticeler kıyaslanır, düzeltme ve değişiklikler yapılır. Bu süreç dinamik ve süreklidir. Bu tip bir yönetim süreci; genellikle kurumsallık taşıyan büyük işletmelerin yönetiminde çok daha uygun olabilmektedir (Gülşay, 2022:23).

4. STRATEJİK YÖNETİMİN İŞLETMELERİN GELECEĞİNDEKİ ROLÜ

Gelişen ve değişen dünya koşullarında belirsizlik artmakta ve işletmeler bu belirsizlik ortamında varlıklarını korumaya, sürdürmeye çalışmaktadırlar. Bunu yaparken işletmelerin en önemli kozu çevreye uyum gösterebilmektir. Faaliyette bulunulan ülkede talep ve ihtiyaçlar doğrultusunda değişime uyum sağlayabilmek için geleceğe ilişkin doğru öngörülerde bulunabilmek, değişimi iyi okumak yani analiz edebilmek ve etkilerine karşı önlem almak hayati bir unsurdur. Bunu başarabilmek için dış çevre etkenlerini tanımlayarak ileri zamanlardaki olası etkilerini de tespit etmek gerekmektedir. Örgütü uzun vadeli amaçlara taşıyacak olması nedeniyle stratejik yönetim sürecini uygulayan işletmelerde geleceğe dair öngörülerin ne denli önemli bir ağırlığa sahip olduğu günümüzde daha çok belirginlik kazanmış durumdadır (Kamaşak, 2014:6-7).

Tapera (2014:123), bazı araştırmacılara dayanarak stratejinin önemli olmasının iki ana nedeni olduğunu belirtmektedir. Buna göre ilk husus, yönetsel yapısının organize edilmesi ve bununla birlikte proaktif bir şekilde tasarlanmasıdır. İkinci olarak

ise strateji odaklı bir girişimin güçlü bir kâr hanesinin bulunmasıdır. Dolayısı ile stratejik yönetim işletmenin sürdürülebilirliği açısından önemli bir yerdedir.

David (2003:15-17), stratejik yönetim tekniğinin işletmelerin rasyonel bir bakış açısıyla daha sağlıklı stratejiler oluşturmasını sağladığını belirtmekte, sistematik ve mantıklı bir yol belirlenmesinde oldukça etkili olduğuna işaret etmektedir. Ayrıca iletişimle birlikte kurulan diyalog ve katılım mekanizmasının stratejik yönetimin ana unsurları arasında yer aldığını vurgulamakta böylelikle yöneticiler ve çalışanların işletmenin bir parçası olduklarını hissetmelerini sağladığını söylemektedir. Stratejik yönetimin bir diğer avantajı ise finansal ve finansal olmayan üstünlüklerin de işletmeye uygulanmasını kolaylaştırmasıdır.

Çalışanların verimliliğini artırma, dış risklerin ve tehditlerin farkına varma, yeniliklere uyum sağlama ve rakip stratejilerinin kavranmasında stratejik yönetimin rol aldığını dile getiren Aydemir (2011:68), alanda yapılan çalışmalara dayanarak stratejik yönetim kavramlarını kullanan, benimseyen işletmelerin diğerlerine oranla verimlilik, satış ve kârlılıkta kayda değer artışlar gösterdiğini ifade etmektedir. Buna göre yüksek düzeyli performansa sahip örgütler, çevrelerinde meydana gelebilecek olumsuzluklara ya da dalgalanmalara karşı hazırlık amacıyla sistematik planlama yapma eğilimindedir. Yaklaşımsal olarak stratejik yönetime paralellik gösteren planlama sistemlerine sahip örgütler, göreceli bir biçimde üst düzeyde finansal performans sergilemektedirler.

Mintzberg (1987:11-12), stratejik düşüncenin ve devamında stratejik yönetimin; işletmelere yön verme ve sektördeki rakiplere üstünlük sağlama anlamında yarar sağladığı ve işletme çevresinde var olan tehditlere karşı örgütü dirençli hale getirdiği konusunda çoğu araştırmacının fikir birliği içinde olduğunu savunmaktadır. Benzer şekilde Aksoy (2021:39), işletmelerde koordinasyonun çok daha etkili olmasında ve iş gücünü amaca yoğunlaştırmada strateji ve stratejik yönetimin kritik bir öneme sahip olduğuna dikkati çekmektedir. Dolayısı ile stratejik yönetim işletmelerdeki bireylerin tamamını belirlenen amaca, hedefe yöneltmek için hayati bir değer taşımaktadır.

Stockport (2000:45) ise işletmelerde stratejinin ve stratejik yönetim anlayışının ne denli önem taşıdığını bir anekdotla aktarmaktadır:

Eski üst düzey bir yönetici görevinden ayrılırken yeni yöneticiye üç zarf bırakır. Sonrasında ona, bir krizle karşı karşıya kaldığında bu üç mektubu sırasıyla açmasını ister. Aradan zaman geçer ve göreve gelişinden kısa bir süre sonra krizle karşılaşan yeni üst düzey yönetici, eski yöneticinin tavsiyesi doğrultusunda ilk zarfı açar. Zarfıdaki notta şu cümle yazılıdır: Krize senden önceki yöneticinin sebep olduğunu söyle ve onu suçla. Öneriye uyan yönetici bu ilk krizi atlattır ve rahat bir nefes alır. Bu ilk krizin ardından iki yıl geçer ve aynı yönetici bu kez başka kriz ile karşı karşıya kalır. Aklına ikinci zarf gelir ve eski yöneticinin tavsiyesine kulak verir. İkinci zarfta şu not yer almaktadır: Yeni bir stratejik planlama sistemi uygula. Yönetici bu öneriye de uyar, belirli bölümlerden sorumlu idarecilerin yerlerini değiştirir, yeni planlamalar yapar ve kriz yine atlattır. Aradan beş yıl geçer. Yönetici bu kez, daha önce karşısına çıkan problemlerden çok daha büyük ve yeni bir sorunla yüzleşmek zorunda kalır. İyi bir tavsiye olduğu şartlanmışlığıyla üçüncü zarfı da açar ve son öneriyi de okur: Üç zarf hazırla...

Anlatılan bu vakadan, iş yaşamında yöneticilerin çeşitli problemlerle yüz yüze kalacakları ve bu sorunların doğal olabileceğini söylemek mümkündür. Fakat bu örnek vaka aslında örgütlerde önemli pozisyonlarda bulunan ve yöneticilik yapan kişilerin kendilerini geliştirmek ve yenilemek durumunda olduklarına işaret etmektedir. Yöneticiler, stratejik yönetim yeteneklerini geliştirmelidirler (Güçlü, 2003:62).

Stratejik yönetim kısa vadeli olmadığından işletmelerin geleceğe odaklanmasında başat bir role sahiptir. Uzun dönemde yönetim, nihai sonuçlar, örgütün veya işletmenin yaşamını yıllarca idame ettirmesi, ortalamanın üzerinde getiri sağlaması ve sürdürülebilir rekabet avantajı oluşturması gibi temel faktörler; stratejik yönetim uygulayan işletmelerin başarılı olmasında büyük bir etkiye sahiptir. Şekil 2'de görüldüğü üzere stratejik yönetim uzun dönemli amaçlar içermektedir.



Şekil 2. Stratejik Yönetim ve Uzun Dönemli Amaçları

Kaynak: (Ülgen ve Mirze, 2018:7)

Stratejik yönetim işletmelerin uzun dönemli düşünmesini, iç ve dış çevre analizini yapmasını ve bu sayede pazardaki fırsatların, tehditlerin görülmesini ayrıca işletmenin zayıf ve güçlü yönlerinin belirlenmesini kolaylaştırarak durumunu belirlemesini sağlamakta, müşterilerine getireceği değer üzerine yoğunlaşmasına da imkan tanımaktadır (Şahin vd., 2018:342).

Poister (2010:246-254), stratejik yönetim ve bileşenlerinin; fotoğrafın bütününe bakmakta yarar sağladığını belirterek, geleceğe ilişkin yön çizmeyi kolaylaştırdığını

ve kurumların katma değerinin yükseltilmesine destek olduğunu savunmuştur. Dolayısıyla pek çok bilim insanının strateji ile performans arasında orantısal bir ilişki kurduğu görülmektedir.

Özer (2015:76-77), stratejisi olmayan işletmelerde, finansal kaynaklarla birlikte beşeri unsurlardan verimli bir biçimde faydalanılmasını sağlayacak stratejik analizlerin eksik kalacağını ve yapılamayacağını öne sürmektedir. Stratejik yönetim, işletme içinde değişim oluşturmalarının yanı sıra uyum sağlama ve sezgiyi kapsamı açısından yön belirlemede, örgütün çevresiyle olan adaptasyonu bakımından da analiz yapma olanağı sunmaktadır. Dolayısıyla stratejik yönetim, işletmelerin geleceği anlaması ve küresel dünyada rakipleriyle rekabet edebilmesinde etkili bir rol oynamaktadır. İşletmelerin uzun dönemde performansına etki edecek kararlar almalarına zemin oluşturan stratejik yönetim, vizyonun dış ve iç koşullar gözetilerek güncellenmesini de kolaylaştırmaktadır. Ayrıca, örgütsel verimliliğin maksimum düzeyde başarılması için kararlar ve hareket tarzlarının bütününe içermesi açısından da önem taşımaktadır.

Michael Porter'ın Ulusal Rekabet Avantajı isimli çalışmasını inceleyerek bazı çıkarımlarda bulunan Van den Bosh (1994:51-58) ise, işletmelere rekabet avantajı sağlamada hükümetlerin de rolü olduğunu ve bu yönde geliştirilen stratejilerin hem firmaların hem de ülkelerin geleceği açısından önem teşkil edeceği tespitinde bulunmuştur.

Görüldüğü üzere strateji ve stratejik yönetim üzerine araştırma yapan bilim insanları, stratejinin yönetim alanında söz sahibi olduğunu, işletmelerin sürdürülebilirliğinde yani uzun yıllar yaşamasında rol oynadığında ortak bir düşünce sergilemektedir.

5. SONUÇ

İşletmeler, günümüzün kaos ortamı içinde belirli bir düzen arayışındadırlar. Çünkü işletmeleri çok yakından düşündüren en önemli tema belirsizliktir. Bu nedenle örgütler kendi geleceklerini var olan şartları göz önünde bulundurarak öngörmeye çalışırlar. Bu öngörüler için stratejik bir yaklaşım yani uzun soluklu düşünme ve uzun vadeyi içeren bir planlama gerekmektedir. Bu uzun vadeli düşünüş yani stratejik düşünme, çeşitli analiz yöntemleriyle daha sağlıklı bir hale gelmektedir. SWOT, çevre analizi, müşteri analizi, benchmarking, portföy analizi vb. analiz yöntemleri, işletmelerin kendilerini daha iyi görmeleri ve pozisyon almalarında oldukça etkilidir. Eren'in (2013:27) belirttiği üzere stratejik yönetimi, belirlenen stratejilerin uygulanıp uygulanmadığının kontrolünü kapsayan bir süreç olarak da görmek mümkündür.

Stratejik yönetimin işletmeler üzerindeki etkileri üzerine yapılan araştırmalar göstermektedir ki stratejik yönetim tarzını benimseyerek bunu uygulamaya koyan işletmeler, özellikle rekabette rakiplerine göre daha büyük bir avantaj elde etmektedir. Bununla birlikte çevreye uyum sağlamada diğerlerine göre daha başarılı olmakta ve küresel dünyada yaşamlarını çok daha güçlü bir şekilde sürdürebilmektedirler.

Stratejik yönetim sürecini uygulayan işletmelerin analiz yeteneği gelişmektedir. Dolayısı ile stratejik yönetim modeli, işletmelerin sürdürülebilirliğinde önemli bir role sahiptir. Stratejik yönetim modelinin işletmelerce benimsenme nedenleri arasında proaktif yönetime sahip olması ve kârlılığının yüksek potansiyel barındırması da yer almaktadır. Rasyonel ve mantıklı yollar belirlenmesini sağlayan bu yönetim tekniği,

yöneticilerin ve çalışanların işletmeye bağlılıklarının artmasını ve iletişim kanallarının açık tutulmasını sağlamaktadır. Bu unsur, finansal olmayan bazı üstünlüklerin bir başka ifadeyle amaç birliği, aidiyet, ortak hedef vb. işletmeye kazandırılmasında etkilidir.

Mintzberg'in (1987) çalışmalarında genel olarak değindiği üzere stratejik yönetim, işletmeleri çevresel tehditlere karşı daha kuvvetli bir hale getirmekte, Poister'in (2010:246-254) söylediği üzere de katma değerini yükseltmesine destek olmaktadır. Van den Bosh'un (1994:51-58) dile getirdiği üzere stratejik yönetim yalnızca özel sektörde değil rekabet söz konusu olduğundan hükümetler tarafından da uygulanmalıdır. Böylece şirketlere ve hatta ülkenin geleceğine olumlu bir katkı yapılmış olacaktır.

Ülgen ve Mirze'nin (2018:8-11) çalışmalarında değinildiği üzere stratejik yönetim ortalama kârı artırmakta, sonuç odaklı tasarlanmakta ve verimliliği yükseltmektedir. Yönetim ve strateji kavramının birleşmesi olarak nitelendirdiğimiz stratejik yönetim, esasında Fayol'un (2013:78) yönetimin ileriye bakmak olduğu düşüncesiyle örtüşmektedir. Bu durum, farkında olmadan 20. yüzyılın ilk çeyreğinde örgüt ve yönetim kulvarında çalışan bilim adamlarının, bu kavrama farkında olmadan katkı yaptığının ipucunu vermektedir.

Günümüz işletmelerinde stratejik yönetim, uzun dönemli planlamaları içeren bir yönetim tekniği olarak ön plana çıkmaktadır. İşletmeler; ister ulusal pazarda isterse de uluslararası pazarlarda faaliyette bulunuyor olsun, mutlaka stratejik yaklaşım sergilemek durumundadır. Zira, geleceğin tasarlanması bir plan dahilinde yapılmak durumunda olup, firmaların sürekliliği açısından başat bir role sahip olduğu görülmüştür.

Firmalar, belirsizlik ortamında amaç ve hedeflerine ulaşabilmek amacıyla bir yol haritası oluşturmalı ve çevresel şartları analiz etmelidir. Çevre; fırsatları ve tehditleri barındıran pek çok argümana sahiptir. Tedarikçiler, yeni girişimciler, ikame mallar ve rakiplerin durumu gibi unsurlara strateji belirlenmelidir. Bu nedenle, stratejik yönetimin uygulanması gerekmektedir olup, yönetim bilimci Michael Porter'in (2015:4) ortaya koyduğu üzere işletmeler, rakiplerine göre avantaj sağlamak için maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma gibi stratejiler benimseyebilmektedir.

Stratejik yönetimi uygulayacak işletmeler çevresel etkileşimde olacakları için 21. yüzyıl ekonomi şartlarına da uygun olarak açık bir sistem yapısını benimseyebilirler. Üst yönetimi kapsamakla birlikte alt ve orta kademe yöneticilerini de ilgilendiren bir yönetim modeli olan stratejik yönetim, bu alanda çalışma yapan bilim insanlarının da öngördüğü ve tespit ettiği üzere, tümlük ilkesi doğrultusunda işletmelerin geleceğini yönlendirmede ve sürdürülebilirliğindeki rolünü uzun süre koruyacaktır.

Gelişen ekonomi ve çevresel koşullara bakıldığında yönetim kavramının 20. yüzyılın en büyük yeniliği olduğunu söyleyen Drucker'a (2015:43-45) ilave olarak aynı yüzyılın bir diğer büyük keşfinin ise yönetimin strateji ile bütünleşmesi ve stratejik yönetim kavramının doğuşu olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

KAYNAKÇA

- Akgemci, T. ve Güleş, H. K. (2010). *İşletmelerde Stratejik Yönetim* (1.Baskı). İstanbul: Gazi Kitabevi.
- Aksoy, E. (2021). *Örgütlerde Stratejik Yönetim Olgunluğu: Türk Savunma Sanayii Üzerine Bir Çalışma*. Yayınlanmamış doktora tezi. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Altuntaş, G. (2010). *Girişimcilik ve Stratejik Yönetim İlişkisi: Bir Stratejik Girişimcilik Modeli ve İMKB Ulusal-100 Endeksinde İşlem Gören İşletmeler Üzerinde Testi*. Yayınlanmamış doktora tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aydemir, S. (2011). *Aile İşletmelerinde Yöneticilerin Stratejik Yönetim ve Planlamaya İlişkin Algılarının İncelenmesi: Zonguldak-Bartın-Karabük Örneği*. Yayınlanmamış doktora tezi. Zonguldak Karaelmas Üniversitesi İşletme Ana Bilim Dalı.
- Aydın, M. (1991). *Eğitim Yönetimi* (1. Baskı). Ankara: Hatipoğlu Yayınevi.
- Bakoğlu, R. ve Özcan, E. D. (2010). İşletme düzeyinde strateji paradokslarının Mintzberg'in on stratejik yönetim okulu açısından değerlendirilmesi-Evaluation of business level strategy paradoxes in terms of Mintzberg's ten strategic management schools. *Öneri Dergisi*, 9(34), 57-69.
- Barca, M. (2009). *Stratejik Yönetim Düşüncesinin Gelişimi* (1.Baskı). Ankara: Ankara Sanayi Odası Yayını.
- Barry, M. A. (2021). *Yönetim teorileri ve endüstri 4.0'ın insan kaynakları yönetimine etkisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Karabük Üniversitesi İşletme Ana Bilim Dalı.
- Başpınar, N. (2016). *Stratejik Yönetimde Performans Ölçümü ve Dengeli Sonuç Kartının Uygulanabilirliği: İstanbul Büyükşehir ve İlçe Belediyeleri*. Yayınlanmamış doktora tezi. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Baykal, T. (2018). *Örgütlerde etkinlik ve etkililik için stratejik yönetim ve stratejik planlama*. *Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi*, 7(2), 151-160.
- Bracker, J. (1980). The historical development of the strategic management concept. *Academy of Management Review*, 5(2), 219-224.
- Bryson, J. M. (1988). A strategic planning process for public and non-profit organizations. *Long Range Planning*, 21(1), 73-81.
- Burak, G. (2020). *Yönetim teorileri ve günümüz yönetim düşünce ve uygulamalarına katkıları*. Mezuniyet projesi. Maltepe Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Chandler, A. (1963). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Cambridge, Massachusetts: MIT Press.
- Cormican, K., and O'Sullivan, D. (2004). Auditing best practice for effective product innovation management. *Technovation*, 24(10), 819-829.
- Çelikten, M. ve Özbaş, M. (2014). *Eğitim Yönetimi* (1. Baskı). İstanbul: Lisans Yayıncılık.

- Çiftçi, D. (2018). Yöneticilerin stratejik yönetim anlayışlarının referansta bulunduğu strateji okulları: Nitel bir inceleme. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü.
- Çil, Ş. (2016). Çağdaş yönetim yaklaşımları: Kurumsal yönetimin işletmelerdeki rolleri üzerinde bir araştırma. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- David, F. R. (2003). *Strategic Management: Concepts and Cases (10th Edition)*. New Jersey: International Edition, Prentice Hall.
- Dinçerden, E. (2017). *İş Zekası ve Stratejik Yönetim (1. Baskı)*. İstanbul: Beta Basım.
- Doğan, B. (2007). Yönetim ve örgüt kuramlarının tasnifinde modern ve postmodern ayrımı. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23(2), 185-201.
- Drucker, P. (2015). *Yönetim (1. Baskı)*. (İ. Gülfidan, Çev.). İstanbul: Optimist Yayım Dağıtım.
- Egan, G., and Bass, J. (1993). Adding value: A systematic guide to business driven management and leadership. *Long Range Planing*, 27(1), 3-178.
- Erdem, B. (2006). İşletmelerde yeni bir yönetim yaklaşımı: Kıyaslama (benchmarking) (yazınsal bir inceleme). *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(15), 65-94.
- Eren, E. (2013). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası (9. Baskı)*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, E. ve Özdemirci, A. (2018). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası (10. Baskı)*. İstanbul: Beta Basım.
- Erkılıç, T. A. (2007). Toplam kalite yönetimi ilkelerinin yönetim yaklaşımları bağlamında tartışılması. *GAU Journal of Social and Applied Sciences*, 2(4), 50-62.
- Fayol, H. (2013). *Genel ve Endüstriyel Yönetim (4. Baskı)*. (M. A. Çolakoğlu, Çev.). Ankara: Adres Yayınları.
- Fişek K. (2013). *Yönetim (5. Baskı)*. Ankara: Kilit Yayınları.
- Güçlü, N. (2003). Stratejik yönetim. *Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(2), 62-70.
- Gül, N. (2017). *Stratejik Yönetim ve Kamu Çalışanları Açısından Stratejik Yönetim*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gülay, D. (2022). *Stratejik Yönetimde İletişimin Örgütsel Sinizme Etkisi*. Yayınlanmamış doktora tezi. Maltepe Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Kamaşak, R. (2004). *Stratejik Yönetimde İleriye Tahmin Etme ve Senaryo Planlaması: Türkiye Bilgi İletişim Teknolojileri ve Yayıncılık Pazarının Geleceğinin Farklı Senaryolar Altında İncelenmesi*. Yayınlanmamış doktora tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kaymakçı, T. (2022). *Stratejik Yönetim Uygulamalarının Örgüt Performansı Üzerindeki Etkisinde Çalışan Memnuniyetinin Moderatör Rolü: İstanbul'da Lise ve*

- Ortaokul Eğitimi Veren Özel Kurumlar Üzerine Bir Araştırma. Yayınlanmış doktora tezi. İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Keçecioğlu, T. (2010). Stratejik yönetim kavramı içerisinde insan kaynaklarına sürdürülebilir rekabetçi avantajın bir kaynağı olarak bakmak (Kaynak Bazlı Teori Açısından). *Ege Stratejik Araştırmalar Dergisi*, 1(1), 59-70.
- Mintzberg, H. (1987). The strategy concept I: Five ps for strategy. *California Management Review*, 30(1), 11-14.
- Mintzberg, H., Quinn J., and Ghoshal, S. (1998). *The Strategy Process*. London, UK: Prentice-Hall.
- Mütercimler, E. (2011). *Stratejik Düşünme* (2. Baskı). İstanbul: Alfa Yayınları.
- Okumuş, F., Koyuncu, M. ve Günlü, E. (2014). *İşletmelerde Stratejik Yönetim* (2. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Özer, M. A. (2015). İşletmelerde stratejinin önemi üzerine değerlendirmeler. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 7(14), 69-84.
- Öztaş, N. (2017). *Yönetim-Örgüt ve Yönetim Kuramları* (5. Baskı). İstanbul: Otorite Yayınları.
- Pamuk, G., Erkut, H. ve Ülegin, F. (1997). *Stratejik Yönetim ve Senaryo Tekniği* (1. Baskı). İstanbul: İrfan Yayıncılık.
- Poister, T. H. (2010). The future of strategic planning in the public sector: Linking strategic management and performance. *Public Administration Review*, 70(1), 246-254.
- Porter, M. (2015). *Rekabet Stratejisi* (3. Baskı). (G. Ulubilgen, Çev.). İstanbul: Aura Kitaplığı.
- Satı, Z. E. ve Işık, Ö. (2011). İnovasyon ve stratejik yönetim sinerjisi: Stratejik inovasyon. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(2), 538-559.
- Stockport, G. J. (2000). Developing skills in strategic transformation. *European Journal of Innovation Management*, 3(1), 45-52.
- Şahin, F., Çiçek, S. ve Altunoğlu, A. E. (2018). *Uluslararası İşletmecilik Kuram ve Uygulama* (1. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Tanrıverdi, B. (2001). *Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Yöneticilerin Yönetim Uygulamalarının Çağdaş Yönetim Yaklaşımları Açısından Değerlendirilmesi*. Yayınlanmamış doktora tezi, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tapera, J. (2014). The Importance of strategic management to business organizations. *The International Journal's RJSSM*, 3(11), 122-131.
- Taylor, F. W. (2016). *Bilimsel Yönetimin İlkeleri* (8. Baskı). (H.B. Akın, Çev.). Ankara: Adres Yayınları.
- Tengilimoğlu, D., Atilla A. ve Bektaş M. (2018). *İşletme Yönetimi* (7. Basım). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Timuroğlu, M. K. (2015). *Stratejik Yönetim* (1. Baskı). Erzurum: Atatürk Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayını.

- Tutar, H. (2007). *İşletme Yönetimi* (3. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Ülgen, H. ve Mirze, S. K. (2018). *İşletmelerde Stratejik Yönetim* (9. Baskı). İstanbul: Beta Basım.
- Üzün, C. (2000). *Stratejik Yönetim ve Halkla İlişkiler* (1. Baskı). İzmir: Eylül Yayınları.
- Van den Bosch, F. A., and De Man, A. P. (1994). Government's impact on the business environment and strategic management. *Journal of General Management*, 19(3), 50-59.
- Yaman, B. (2017). *Stratejik yönetim sürecinde SWOT analizi ve bir işletmede uygulaması*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yenisu, E., Şahin, F. ve Öztekkeli, H. (2019). Yönetim düşüncesinin evriminde sistem kuramının etkileri: Kavramsal bir çözümlenme. *Akademi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(18), 514-527.
- Yıldırım, S. (2014). *Yönetim Teorileri* (1. Baskı). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Yılmaz, T. (2018). *Stratejik Yönetim Açısından Personel İlişkileri Yönetimi: Turizm İşletmelerinde İlişki Yönetiminin Personel Memnuniyetine Etkisinde İş Özerkliğinin Aracı Rolü*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.