

STRATEJİK YÖNETİM: GELİŞTİRME, UYGULAMA VE KONTROL

Geliş Tarihi: 23.07.2024
(Received)

Kabul Tarihi: 30.07.2024
(Accepted)

Mesut ZEKİOĞLU*

STRATEJİK YÖNETİM: GELİŞTİRME, UYGULAMA VE KONTROL
Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd., Şti., Haziran 2015,
12.Basımdan Çeviri, 851 sayfa
ISBN: 978-605-133-824-8

Günümüzün dinamik ve rekabetçi yapısına uyum sağlamak ve sürekli gelişim göstermek için işletmeler, stratejiler geliştirerek kendilerine özgü yol haritaları oluşturmaktadırlar. Bu sürecin sistematik olarak sürdürülmesini sağlayan kavram 'stratejik yönetim'dir. Stratejik yönetim; işletmelerin sahip oldukları beşeri, finansal ve teknik kaynaklarının, güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesi ve organizasyonun uzun vadeli hedeflerine ulaşmasını sağlayacak bir eylem planı oluşturulma süreci olarak tanımlanmaktadır (Susanto vd., 2023). Stratejik yönetim; 1960'larda 'organizasyonların dış ortama uyum sağlama'; 1970'lerde de çevreye ve bunun örgütlerle olan ilişkisine vurgu yaparak 'bir süreç yaklaşımı' bakış açısıyla gelişmiştir. 1980'lere gelindiğinde stratejik yönetim uygulamaları bir kuruluşun iç kaynaklarının, yeteneklerinin ve yapılarının öneminin kabul edilmesini sağlarken, 1990'lardan bu yana çevresel ve strateji temelli bakış açısı yanında kaynak temelli uygulamaları da içeren yaklaşımlar ile varlığını devam ettirmektedir (Jasper & Crossan, 2012).

Uygulamada oldukça önemli bir kavram olan stratejik yönetim, literatürde de uzun yıllardır yapılan çalışmalar ile kavramsal olarak ele

* Öğr. Gör., Trakya Üniversitesi, Edirne-Türkiye, mesutzekioglu@trakya.edu.tr, ORCID: 0000-0002-4956-2798



OPEN ACCESS

© Copyright 2024 Zekioğlu

alınmaktadır. Bu çalışmada; John A. Pearce II ve Richard B. Robinson Jr. tarafından ‘Strategic Management: Formulation, Implementation and Control’ ismi ile kaleme alınan ve Prof. Dr. Mehmet Barca’nın çeviri editörlüğü ile ‘Stratejik Yönetim: Geliştirme, Uygulama ve Kontrol’ olarak Türkçeye çevrilen kitabın içeriği incelenmiştir.

Kitap 4 ana kısım, 14 bölüm, Sözlük, İsim dizini ve Konu Dizini başlıklarından oluşmaktadır. Kitabın her bölümünde konunun özeti, anahtar kelimeleri ve o konuya ilişkin tartışma soruları yer almaktadır. Ayrıca her bölümde yer alan ‘Uygulamada Strateji’ kısımlarında verilen saha örnekleri ile konuların pekiştirilmesi amaçlanmıştır.

‘Kısım 1- Stratejik Yönetime Genel Bakış’ başlığı altında ‘Bölüm 1- Stratejik Yönetim’ yer almaktadır. Bölüm 1’de; stratejik yönetim kavramının tanımı, yararları, riskleri, stratejik yönetim süreci detaylı olarak ele alınmıştır. İlgili bölümün ‘Uygulamada Strateji’ kısmında ‘Stratejik Başarısızlık: AOL ve Time Warner Birleşmesi’ örneği sunulmuştur.

‘Kısım 2- Strateji Geliştirme’ başlığı altında ‘Bölüm 2-Şirket Misyonu’, ‘Bölüm 3-Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve İş Etiği’, ‘Bölüm 4-Dış Çevre’, ‘Bölüm 5-Küresel Çevre’, ‘Bölüm 6-İşletme Analizi’, ‘Bölüm 7-Uzun Vadeli Hedefler ve Stratejiler’, ‘Bölüm 8-İşletme Stratejisi’ ve ‘Bölüm 9-Birden Çok İşte Faaliyet Gösteren Şirketlerin Stratejisi’ yer almaktadır. İlgili bölümler incelendiğinde;

Bölüm 2’de; şirket misyonu ve misyon, şirket amaçları, şirket felsefesi, kamusal imaj, şirket kimliği kavramlarının tanımlanmıştır. Yönetim kurulları, vekalet kuramı bu bölümde işlenen diğer başlıklardır. Bölümün ‘Uygulamada Strateji’ kısmında, ‘Nicor Şirketinin Misyonu’, ‘Misyonun Unsurlarını Belirlemek: Gerçek Şirket Misyonlarından Bir Derleme’, ‘Saturn’un Felsefesi’, ‘AIM Private Asset Management INC.’de Büyüme Felsefesi’, ‘Nissan Motor Manufacturing Şirketinin İlkeleri’, ‘General Motors’un Çevresel İlkeleri’, ‘Kaliteli Ayakkabı Endüstrisinde Misyonlar’, ‘Kalite Vizyonları’ örnekleri sunulmuştur.

Bölüm 3’te; sosyal sorumluluk açısından paydaş yaklaşımı, sosyal sorumluluk çeşitleri, kurumsal sosyal sorumluluk ve karlılık, Sarbanes-Oxley yasası, yönetsel etik ve iş etiği kuralları konu başlıkları işlenmiştir. Bölümün

‘Uygulamada Strateji’ kısmında, ‘Kimlerin İyiliği Dokunuyor?’, ‘Şirket Skandallarına Genel Bir Bakış’, ‘Misyon İfadesi: Johnson&Johnson’, ‘2022 Sarbanes-Oxley Yasası’, ‘Nissan Motor Manufacturing Şirketinin İlkeleri’, ‘Yeni Yönetim Yapısı’, ‘Başarılı Kurumsal Sosyal Sorumluluk İş Birliğinin Beş İlkesi’, ‘İş Birliğine Dayalı Beş Sosyal Girişim’, ‘İnsan Kaynakları Uzmanlarının İşletmelerde Etik Davranışların Ödüllendirilmediği Yönündeki İnanıcı’, ‘Nike’ın Davranış Kuralları’ örnekleri sunulmuştur.

Bölüm 4’te; firmanın dış çevresi, uzak çevre, endüstri çevresi, rekabetçi güçler stratejiyi nasıl şekillendirir?, çarpışan güçler, rekabetçi analiz, çevresel faktörlerin önemi konu başlıkları anlatılmıştır. Bölümün ‘Uygulamada Strateji’ kısmında, ‘Sendikalar Obama’dan Yardımlarının Karşılığını Almayı Bekliyor’, ‘Katı Eyalet Franchise Yasalarıyla Karmaşıklaşan Otomobil Bayili Sistemindeki Çöküş’, ‘Uluslararası Çevreyi Değerlendirmede Kullanılan Faktörler’, ‘Giriş Engeli Olarak Deneyim Eğrisi’, ‘Mastercard Güçlü Müşteri Tehdiidiyle Karşı Karşıya’ örnekleri sunulmuştur.

Bölüm 5’te; küreselleşme, küresel bir şirketin gelişmesi, şirketler neden küreselleşir?, küreselleşmenin başlangıcında, küresel çevrenin karmaşıklığı, küresel firmaların kontrol sorunları, küresel stratejik planlama, dış piyasalarda rekabet stratejileri açıklanmıştır. Bölümün ‘Uygulamada Strateji’ kısmında, ‘Coca Cola Mottosunun İzinde: Küresel Düşün, Yerel Hareket Et’, ‘Philip Morris KGFI’nın Küreselleşmesi’, ‘Ülke İstikrarı ve Açıklığı J Eğrisi’, ‘Dış Ülkede İmalat Yeri Seçerken Dikkate Alınacak Faktörler İçin Kontrol Listesi’, ‘Küresel Şirketleri Harekete Geçiren Faktörler’, ‘Piyasa İhtiyaçları ve Ürün Özellikleri’, ‘Starbucks’ın Küresel Genişlemesi’, ‘Uluslararası Piyasalara Artan Katılım’ örnekleri sunulmuştur.

Bölüm 6’da; SWOT analizi, Değer zinciri analizi, üç çember analizi, kaynak tabanlı firma yaklaşımı, benchmarking (kıyaslama), ürün yaşam eğrisi açıklanmıştır. Bölümün ‘Uygulamada Strateji’ kısmında, ‘FedEx Değer Zinciri Analizi ile Kendini Yeniden İnşa Ediyor’, ‘Mürekkep Savaşları: Kodak ve Hewlett-Packard’ örnekleri sunulmuştur.

Bölüm 7’de; uzun vadeli hedefler, jenerik stratejiler, değer disiplinleri, genel büyüme stratejileri, büyüme stratejisi seçimi ve seçim sırası, karlı bir iş modeli tasarımı konu başlıkları ele alınmıştır. Bölümün ‘Uygulamada Strateji’ kısmında, ‘Aon ve Benfield’in Yatay Bütünleşmesi’, ‘Gerilemeden

Çıkış Modeli’, ‘Kârı Arttırmak İçin Maliyet Azaltışı’, ‘Circuit City’ nin Nihai Yenilgisi’, ‘Stratejik Seçim Alternatifleri’ örnekleri sunulmuştur.

Bölüm 8’de; sürdürülebilir rekabet, değer yaratma, kavramları çok yönlü olarak ele alınarak detaylı şekilde açıklanmıştır. Bölümün ‘Uygulamada Strateji’ kısmında, ‘Hız Üzerine Vurguya Sahip Ryanair Kurulması’, ‘Çevre Etkisinin Azaltılması için Milliken’in Stratejik Tercihi’, ‘19. yy. Fransız Çelik Üreticisinin Küresel Odak Stratejisi’ örnekleri sunulmuştur.

Bölüm 9’da; sürdürülebilir portföy yaklaşımları, sinerji yaklaşımları ve ana kuruluşların rolü detaylı şekilde açıklanmıştır. Bölümün ‘Uygulamada Strateji’ kısmında, ‘e-Bay’ın Üçlü İş Portföyü: Skype Uyumlu Mu?’ örneği sunulmuştur.

‘Kısım 3- Strateji, Uygulama, Kontrol ve Yenilik’ başlığı altında ‘Bölüm 10-Uygulama’, ‘Bölüm 11-Organizasyon Yapısı’, ‘Bölüm 12-Liderlik ve Kültür’, ‘Bölüm 13-Stratejik Denetim’ ve ‘Bölüm 14-İnovasyon ve Girişimcilik’ yer almaktadır. İlgili bölümler incelendiğinde;

Bölüm 10’da; kısa vadeli hedefler, etkili kısa vadeli hedeflerin özellikleri, iş stratejilerinde uygulanan işlevsel taktikler, dış kaynaklı işlevsel aktiviteler, faaliyet personelini güçlendirme, ikramiye ücret planları konuları açıklanmıştır. Bölümün ‘Uygulamada Strateji’ kısmında, ‘İş Stratejilerine Karşı İşlevsel Taktiklerin Belirliliğinin Doğası ve Önemi’, ‘Strateji Uygulamasına Katkı Sağlayan Seçilmiş Politikalar’, ‘Politikalarımızın Müşterilerinizi Kaçırarak İçin Kullanılmadığından Emin Olun’ örnekleri sunulmuştur.

Bölüm 11’de; basit, fonksiyonel, bölümlere ayrılmış, matris ve holding örgüt yapıları açıklanmıştır. Ayrıca geleneksel organizasyon yapılarının etkinliğini artırmaya yönelik girişimler, çevik ve sanal organizasyonlar, dış kaynak kullanımı, stratejik işbirlikleri ve çok yönlü öğrenen organizasyonlar konuları da işlenmiştir. Bölümün ‘Uygulamada Strateji’ kısmında, ‘Hewlett-Packard’da Fiorina Yerini Hurd’a Bıraktı’, ‘Şirket Stratejisini Daha İyi Uygulayabilmek için Organizasyon Yapısını Değiştirmek’, ‘Çapraz Fonksiyonel Takımlar Şirket Stratejilerinin Uygulanmasına Değer Katıyor’,

‘Yeniden Tasarlanmaktan, Yeniden İcat Etmeye: IBM’in “Talep Üzerine İş”e Doğru Yolculuğu’, örnekleri sunulmuştur.

Bölüm 12’de; liderlik, örgütsel liderlik, stratejik niyet, örgütsel kültür ve strateji ile kültür ilişkisini yönetmek kavramları ayrıntılı şekilde ele alınmıştır. Bölümün ‘Uygulamada Strateji’ kısmında, ‘İlkelerini Test Et’, ‘Helen Cheng ve MMORPG-21 yy. Yeni Liderleri için IBM Modeli, Yetenek Geliştirme’, ‘İş Yeri Kültürünüz En Çok Eneye Benziyor’, ‘Hastings, Devrim Niteliğinde, Emsalsiz Bir Kültür Oluşturuyor’, ‘P&G ve Onun 170 Yıllık Kültürünü Yeniden Yaratmak’, örnekleri sunulmuştur.

Bölüm 13’te; stratejik denetim, stratejik gözetim, özel uyarı denetimi, dengeli puan kartı kavramları detaylı olarak açıklanmıştır. Bölümün ‘Uygulamada Strateji’ kısmında, ‘Strateji Kontrolünün Örnekleri’, örneği sunulmuştur.

Bölüm 14’te; inovasyon, artımsal inovasyon, atılımsal inovasyon, yıkıcı inovasyon, altı sigma yöntemi, girişimcilik, kurum içi girişimcilik kavramları açıklanmıştır. Bölümün ‘Uygulamada Strateji’ kısmında, ‘Google Yenilik İçin Dodgeball’un Bünyesine Kattı ve Daha Sonra Başarısız Olması İçin Serbest Bıraktı’, ‘Fred W. Smith, Sıra Dışı Girişimci’, ‘Girişimciler Her Yerdeler! Gelişmeleri İçin Onlara Sadece Zaman Verin’ örnekleri sunulmuştur.

‘Kısım 4- Örnek Olaylar’ başlığı altında, örnek olaylar yönteminin ne olduğu ve nasıl uygulanması gerektiğine ilişkin detaylı bilgi verilmiştir. İlgili bölümde 6 adet kısa, 24 adet kapsamlı olmak üzere toplam 30 örnek olay çalışması yer almaktadır.

Sözlük kısmında kitapta yer alan kavramlar A’dan Z’ye tanımlanmıştır.

Stratejik Yönetim’de kullanılan kavram, yöntem ve stratejilerin anlaşılması uygulama alanına aktarılmasında oldukça fayda sağlamaktadır. İlgili kitapta kavramsal çerçeve yanı sıra uygulamaya yönelik örnek çalışmaların da yer alması konunun tüm boyutlarıyla anlaşılmasına katkı sağlar niteliktedir.

Etik Beyan

Çalışmada “Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi” kapsamında belirtilen tüm kurallara uyulduğu beyan edilmiştir.

Etik Kurul Onayı

Araştırmanın etik kurul izni gerektirmeyen araştırmalardan olduğu beyan edilmiştir.

Çıkar Çatışması ve Finansal Katkı Beyanı

Yazar tarafından herhangi bir çıkar çatışması ve finansal katkı beyan edilmemiştir.

KAYNAKÇA

Jasper, M., & Crossan, F. (2012). What is strategic management? *Journal of Nursing Management*, 20(7), 838-846. <https://doi.org/10.1111/jonm.12001>

Susanto, P. C., Ali, H., Sawitri, N. N., & Widyastuti, T. (2023). Strategic Management: Concept, Implementation, and Indicators of Success (Literature Review). *Siber Journal of Advanced Multidisciplinary*, 1(2), 44-54. <https://doi.org/10.38035/sjam.v1i2.21>