

## ÇAĞDAŞ STRATEJİK YÖNETİM MİMARİSİ ÜZERİNE<sup>1</sup>

Onur Başar ÖZBOZKURT\*

### ÖZET

Strateji ve stratejik yönetimin, geçmişte olduğu üzere, günümüzde de önemini korumaya devam ettiği ve gelecekte de işletmeler açısından daha büyük önem taşıyacağı düşünülmektedir. Klasik stratejik yönetim bakış açısından çağdaş stratejik yönetim anlayışına uzanan süreç ve özellikle çağdaş stratejik yönetim mimarisine ilişkin alanyazına katkıda bulunulması amacıyla gerçekleştirilen bu çalışma kapsamında, klasikten çağdaş stratejik yönetim yaklaşımına ilişkin kuramsal çerçeve, çağdaş stratejik mimari ve ilgili temel bileşenler ile çağdaş stratejik yönetim süreci detaylı olarak incelenmiştir. Bu bağlamda, işletmelerin sürdürülebilirliği açısından sağlam bir stratejik tasarım ile mimariye ve stratejik araçlara ihtiyaç duyduğu görülmektedir. Bu kapsamda, çağdaş stratejik yönetimin temel araçlarının stratejik niyet, vizyon, misyon, uzun dönemli amaçlar, taktik ve politikalar, temel yetenekler ve stratejik kontrolden oluştuğu; çağdaş stratejik yönetimin ise amaç-hedeflerin oluşturulması, stratejistler, verilerin toplanması, çevrenin analizi, stratejilerin formülasyonu, stratejik karar ve seçim, stratejilerin uygulanması ile kontrol ve değerlendirme gibi bileşenleri içerdiği ve sekiz aşamadan oluştuğu görülmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Strateji, Stratejik Yönetim, Stratejist, Çağdaş Stratejik Mimari, Organizasyon

## ON THE CONTEMPORARY STRATEGIC MANAGEMENT ARCHITECTURE

### ABSTRACT

Nowadays, it has been thought that strategy and strategic management will keep on its significance as well as in the past and will be more important for companies in the future. This study aims to contribute to the literature that especially for contemporary strategic management architecture related from classical strategic management perspective to contemporary strategic management approach process, was elaborated the conceptual framework from classical to the contemporary strategic approach, contemporary strategic architecture and related major components, and the contemporary strategic management process. In this context, it has been seen that companies need a strong strategic design and architecture with strategic tools in terms of the sustainability of enterprises. In this framework, the main tools of contemporary strategic management consist of strategic intent, vision, mission, long-term goals, tactics and policies, core competencies, and strategic control. Additionally, it has been seen that contemporary strategic management involves components such as setting of objectives and fixation of goals, strategists, the collection of data and information, environmental analysis, formulation of strategies, strategic decision-making and selection, implementation of strategies, and strategic control and evaluation within the eight stages.

**Keywords:** Strategy, Strategic Management, Strategist, Contemporary Strategic Architecture, Organization

---

<sup>1</sup> Bu çalışma, 2016 yılında, Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı'nda tamamlanmış olan, "Uluslararası İşletmecilik Faaliyetlerinde Politik Risk Yönetim Stratejilerinin Oluşturulması ile İlgili Türk İş Dünyası ve Yatırımcıların Algısı Üzerine Nitel Bir Araştırma" konulu doktora tezinin ilgili bölümünün güncellenerek yeniden ele alınmasıyla hazırlanmıştır.

\* Dr. Öğr. Üyesi, Çağ Üniversitesi, onurozbozkurt@cag.edu.tr

## 1. GİRİŞ

Tarihsel süreç içerisinde strateji kavramı M.Ö. 330 yılına uzanmakla birlikte, yakın geçmişte, özellikle 1970’li yıllarda sosyal ve davranışsal bilimlerden yararlanmış, 1980’li yıllarda ise ekonomi biliminden etkilenmiş ve önemini giderek artırmıştır. Öncesinde, birçok analiz araçlarından oluşan strateji; özellikle 1980’li yıllardan itibaren Michael Porter tarafından gerçekleştirilen çalışmalar ile de gelişme kaydetmiştir (Barca, 2005: 12-13) ve alanyazını büyük ölçüde etkilemiştir. Stratejinin tanımı noktasında, birçok yazar tarafından üzerinde fikir birliğine varılmış tanımlama ve ifadeler bulunmamakla birlikte, Andrews (1980: 18)’in strateji tanımlamasında, kısaca, işletmelerin amaç ve hedeflerine ulaşabilmesinde izleyeceği yol ve aldığı kararların bütünü olarak değerlendirildiği görülmektedir. Buradan hareketle, uzun ve zorlu koşulları barındıran stratejik yönetim süreci, işletmelerin uzun dönemli performanslarını ve bu açıdan sürdürülebilirliğini etkileyen yönetsel kararlar ve eylemlerin bir araya getirilmesinden oluşmaktadır.

Dinamik bir yapıya sahip çevresel etmenler ve giderek artan rekabet ortamında, stratejik yönetim süreci ve bu bağlamda yer alan temel araçlar, işletmelerin gerek uzun dönemli hedeflerinin gerçekleştirilmesi gerekse sürdürülebilirlikleri açısından geçmişte ve günümüzde olduğu üzere gelecekte de önem arz edeceği düşünülmektedir. Klasik yaklaşımdan günümüzdeki çağdaş yönetim anlayışına kadar gelen uzun ve tarihsel bir süreci kapsayan strateji kavramı, klasik anlamda, işletmelerin uzun dönemli amaç ve hedeflerini içermekte olup, bu süreç içerisinde stratejiyi oluşturan üç aşamanın; stratejik analiz, stratejik seçim ve stratejinin uygulanmasından oluştuğu dikkat çekmektedir (Bakoğlu, 2010: 4). Diğer taraftan, çağdaş anlamda strateji, işletmelerin daimi bir şekilde ileriye yönelik gelişimine katkı sunan ve gerçekleşen değişimleri kontrolü altına alan yönetsel bir aracı ifade ederken; temelde, işletme ile çevresi arasındaki ilişkileri analiz edebilmesi, işletmenin istikameti ve amaçlarının belirlenerek bunların nasıl formüle edileceğini kapsamaktadır (Marşap, 2017: 6). Bu çalışma çerçevesinde ise ilgili alanyazın incelendiğinde, çağdaş stratejik yönetimin; amaç-hedeflerin oluşturulması, stratejistler, verilerin toplanması, çevrenin analizi, stratejilerin formülasyonu, stratejik karar ve seçim, stratejilerin uygulanması ile kontrol ve değerlendirme gibi bileşenleri içerdiği ve bu bağlamda sekiz aşamadan oluştuğu görülmektedir.

Klasik stratejik yönetim bakış açısından çağdaş stratejik yönetim anlayışına uzanan süreç ve özellikle çağdaş stratejik yönetim mimarisine ilişkin alanyazına katkıda bulunulması amacıyla gerçekleştirilen bu çalışma kapsamında, klasik yaklaşımdan çağdaş stratejik yaklaşıma ilişkin kuramsal çerçeve, çağdaş stratejik mimari, çağdaş stratejik yönetim anlayışı ve bu bağlamda yer alan temel bileşenler ile çağdaş stratejik yönetim süreci detaylı olarak incelenmiştir.

## 2. KLASİK YAKLAŞIMDAN ÇAĞDAŞ STRATEJİK YAKLAŞIMA KURAMSAL ÇERÇEVE

Tarihsel süreç içerisinde büyük öneme sahip olan ve gelecekte de önemini muhafaza etmesi öngörülen strateji kavramının, alanyazın incelendiğinde, kelime kökeni itibarıyla M.Ö. 330 yılında, eski Yunanca’da general olarak ifade edilen “strategos” dan türemiş olduğu görülmektedir. Çağdaş anlamda strateji ise, “generalin bilgi birikimi (strategike episteme)” ve “generalin bilgeliği (strategon sophia)” olarak ifade edilmektedir (Horwath, 2006: 1). Fikir birliğine varılmış evrensel bir tanımla birlikte strateji, Türkçe’de, “bir ulusun veya uluslar topluluğunun, barış ve savaşta benimsenen politikalara destek vermek amacıyla politik, ekonomik, psikolojik ve askerî güçleri bir arada kullanma bilimi ve sanatı, sevkülceys” olarak tanımlanmıştır (www.tdk.gov.tr, Erişim Tarihi: 01.03.2019).

Strateji kavramının ilk zamanlar savunma alanında kullanılmasından sonra, zaman içerisinde yönetim alanında da adını sıkça duyurmaya başladığı ve ön plana çıktığı görülmektedir. Yönetim bağlamında kullanılmakta olan strateji kavramının ise, üzerinde fikir birliğine varılmış bir tanımı mevcut olmamasına rağmen, alanyazında ilgili tanımlamalar birbirine benzerlik göstermektedir. Bu açıdan, strateji konusu üzerinde önemli çalışmalar gerçekleştiren, 1960 yılından itibaren General Motors gibi birçok dev şirketi inceleyen ve örgüt yapılarının, örgüt stratejilerinin sonucu olduğunu vurgulayan Chandler (1962: 13) strateji kavramını; işletmenin uzun vadeli amaç ve hedeflerinin belirlenmesi ve bu doğrultuda, amaçların gerçekleştirilmesinde gerekli görülen araçları sağlayarak aksiyon alınması olarak ifade etmiştir.

Ansoff'a göre (1965) strateji, ileride meydana gelebilecek tüm durumların önceden tahmin edilemediği kısmi belirsizlik koşullarında alınan kararların tamamıdır. Stratejinin bulunmadığı işletmelerde kaynaklar, etkili ve verimli olarak kullanılamayacaktır. Böylece, bu işletmelerde mali ve beşeri güçleri veya kaynakları ekonomik biçimde kullanacak derinlikte bir stratejik analiz de yapılamayacaktır (akt. Arıcı, İçigen, Özdemir, Özen & Sarvan, 2003: 78).

Son yüzyılın en önemli strateji araştırmacılarından biri olarak kabul edilen Porter (1980: 80) stratejiyi, "alıcıların gücü, satıcıların gücü, ikame ürünler, pazara yeni girenler ve rekabetin şiddeti" olmak üzere, bu beş bileşen arasında bir seçim yapma olarak nitelendirmiştir. Böylece, belirli bir sektörde, işletmeler hem arzu edilen yatırım getirilerine kavuşabilecek hem de piyasadaki konumlarını belirleyip doğru pozisyonu alabilecektir. Andrews (1980: 18), stratejiyi, "bir şirketin amaç ve hedeflerini belirleyen, bununla birlikte, bu amaç ve hedeflere ulaşabilmede, işletmelerin izleyeceği temel politika ve planları oluşturan kararlar bütünü" olarak ifade etmektedir. Bu tanıma benzer şekilde, Ghoshal, Mintzberg & Quinn (1998: 5), stratejinin kısaca amaç ve politikalarından oluşarak meydana geldiğini ve bir bütünü ifade etmekte olduğunu belirtmiştir. Barca (2006: 435) ise stratejiyi, bir kurumun nasıl başarılı olabileceğine ilişkin geliştirdiği fikir olarak ifade etmiştir.

Klasik anlamda strateji, organizasyonun uzun dönemdeki yönü ve alanını gösteren birbirinden ayrı aşamaların birleşiminden oluşan bir sürece dayalı ve bilimsel yöntemlerle belirlenen bir olgudur. Bu bağlamda, stratejik yönetimin bir süreç olduğu ve stratejinin oluşturulması, uygulanması ve değerlendirilmesi; farklı bir ifadeyle, stratejik analiz, stratejik seçim ve stratejinin uygulanması olmak üzere üç temel aşamadan oluştuğu, klasik stratejik yönetim temsilcilerinin ortak görüşü olmaktadır (Bakoğlu, 2010: 4).

### 3. ÇAĞDAŞ STRATEJİK MİMARİ

İşletmelerin arzu edilen gelecek hedeflerine ulaşabilmesi için tüm kaynaklarını, avantaj ve yeteneklerini tahsis etmesini ifade eden stratejik mimari, aynı zamanda bu çalışmanın, stratejinin temel kavramları bölümünde de ele alınmış olan stratejik niyet kavramının gerçekleştirilebilmesi için öngörülen adımlar ve aşamaların bütünü ve planlanması olarak ifade edilmektedir (Kurt & Livvarçin, 2012: 123). Prahalad (1997: 67) ise, stratejik mimari kavramının başlangıcına ve günümüze kadar gelmesine öncülük etmiş ve stratejik mimariyi, günümüzü ve geleceği, kısa ve uzun vadede birbirine bağlayan önemli bir köprü olarak görmüş ve her işletmede olması gereken bir kavram olarak ifade etmektedir.

Stratejik mimaride, stratejinin etkili olabilmesi için organizasyonel süreç, kaynak ve yeteneklerin bir araya gelmesi önem taşımaktadır (Bakoğlu, 2010: 34). Bu bağlamda, gerekli stratejilerin belirlenip uygulanması noktasında işletmeler, sahip olduğu insan kaynağından faydalanmaktadır. Kendi içsel kaynak ve becerilerini etkin bir şekilde kullanabilen bir işletme,

alternatif yönetim stratejilerinin ortaya konulmasında da etkin rol oynayacaktır. Böylesine bir yaklaşım ile işletme, arzu ettiği geleceğe daha kolay ulaşabilecektir.

Farklı bir şekilde ele alırsak, yöneticiler, işletmenin iç dinamiklerini, faaliyetleri ile çalışanları kontrol ederek, bir sistem ve ilişkiler zinciri kurmak durumundadır. Bu durum “içsel mimari” olarak adlandırılabilir. Buna ek olarak, organizasyonun tedarikçileri, müşterileri ve tüketicilerinin yer aldığı dış dinamikler de bir sistem ve ilişkiler bütünü içerisinde kurulmakta ve geliştirilmektedir. “Dışsal mimari” olarak tanımlanabilecek bu durum ise, işletme ve işbirliği içerisinde bulunduğu sistemin diğer unsurları olan kurum ya da birey için değer yaratacaktır (Mirze & Ülgen, 2010: 418).

#### 4. ÇAĞDAŞ STRATEJİK YÖNETİM

Çağdaş stratejik yönetim altyapısı düşünüldüğünde, “oluşan stratejiler” kavramı, “temel yetenek”, “kaynak temelli yaklaşım” gibi kavramların günümüz stratejik yönetim olgusunun temelini oluşturduğu söylenebilir (Bakoğlu, 2010: 14). 1970’li yıllarda, daha çok sosyal ve davranışsal bilimlerden faydalanılarak gelişim kaydeden süreç araştırmaları geleneği, 1980’li yıllarda ise ekonomi biliminden hayat bulan, stratejinin içeriğine ilişkin çalışma ve araştırmalar, dikkat çeken bir konu olarak göze çarpmaya başlamıştır. Porter’ın 1980 ve 1985 yıllarındaki çalışmaları öncesinde strateji, içeriği bakımından düşünceye yön veren SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), BCG (Boston Consulting Group) Matrisi, PLC (Product Life Cycle) gibi bazı analiz araçlarından oluşmaktaydı. Ancak, bu analiz araçları bir strateji geliştirmeye katkı sunması yerine bazı temel pratik sorunlara nasıl akılcı bakılabileceğine ilişkin bakış açılarını ortaya koymaktaydı (Barca, 2005: 12-13).

Diğer taraftan, klasik yaklaşımda firma-strateji-ortakların kazancı ilişkisi ön plandayken, çağdaş stratejik yönetim anlayışının temeli ise sadece sürdürülebilir rekabet avantajına değil, aynı zamanda ekonomik, sosyal ve çevresel bir sürdürülebilirliği de kapsamaktadır (Bakoğlu, 2010: 18). Bu doğrultuda, günümüzde bir işletme stratejisinin belirlenmesi noktasında tüm paydaşların beklentilerine cevap verilebilmesi gerekliliği düşüncesinden hareketle, işletmeler sürdürülebilir bir büyümenin sağlanabilmesi adına paydaşlara fayda üretmek durumundadır.

#### 4.1. Çağdaş Stratejik Yönetimin Temel Bileşenleri

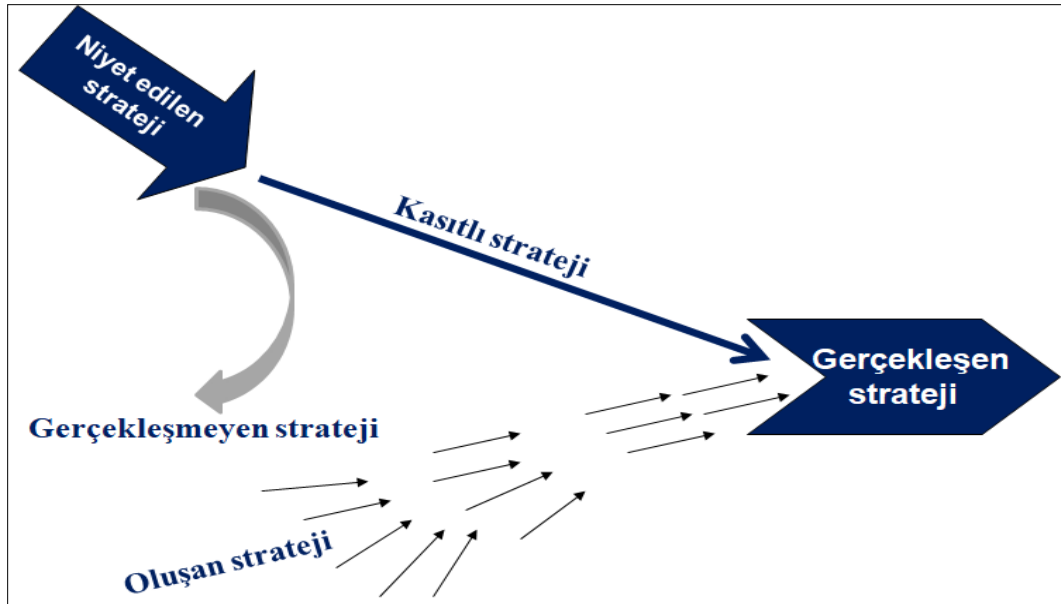
##### 4.1.1. Stratejik Niyet

Güncel olarak işletmeler, ulaşılmasına niyet ettikleri hedefleri ve bu doğrultuda kullanılacak enstrümanları belirlemesinin yanı sıra, yeni şartların ve güncel rekabet stratejilerinin getirdiği değişim ve gelişmelere uyum sağlayarak, başarılı bir yönetimin gerçekleştirilmesine istinaden yeni stratejiler oluşturmaya çalışmaktadır.

Hamel & Prahalad (1989: 64)’a göre küresel lider durumunda bulunan işletmelerin, öncelikle kendi kaynak ve yeteneklerini kullanarak büyük bir azim ile faaliyetlerine başlangıç yaptıklarını ve bu işletmelerde organizasyonun her kademesinde müthiş bir kazanma arzusu olmasını, stratejik niyet olarak adlandırmaktadır. Stratejik niyet kapsamında, gelecek hedeflere ulaşmak gayesi ile işletmeler tüm yetenek ve kaynaklarından faydalanmaktadır.

Stratejinin, deneyimleyerek öğrenilmesi, uygulayarak karar verilmesi ve süreç içerisinde şekillendirilmesi olduğuna dikkat çeken Mintzberg (1987: 13) ise stratejiye “niyet edilen (intended)” ve “gerçekleşen (realized)” stratejiler olmak üzere iki farklı boyut getirmiştir. Böylesine bir durumda ise üç temel olay ile karşılaşılabilir. Bunlardan

birincisini ifade eden, niyet edilen ve gerçekleşmesi arzu edilen türden stratejiler “kasıtlı stratejiler” (deliberate strategy) olarak adlandırılmaktadır. Bu çerçevede örnek vermek gerekirse, dünyanın altıncı büyük bisküvi üreticisi United Biscuits’i satın alarak dünyada bu alanda öncü olmayı hedefleyen Yıldız Holding, dünyanın en büyük üçüncü bisküvi şirketi olma konumuna yükselmiş ve stratejileri gerçekleştirmiştir (www.yildizholding.com.tr, Erişim: 02.03.2019). İkinci olarak, önceden niyet edilmiş stratejilerin çeşitli sebepler doğrultusunda gerçekleştirilememesi durumu “gerçekleşmeyen stratejiler” (unrealized strategy) olarak tanımlanmaktadır. Bu durumun sebepleri ise Hill, Jones ve Schilling (2014: 22)’e göre, dış çevrede meydana gelen değişiklikler olmaktadır. Bu açıdan, Arıcı vd. (2003: 13)’nin belirttiği üzere özellikle istikrarsız ve karmaşık çevrelerde niyet edilmeyen stratejiler ortaya çıkmaktadır. Son olarak, niyet edilmemesine rağmen bir şekilde gerçekleşmiş olan stratejiler ise “oluşan stratejiler” (emergent strategy) şeklinde ifade edilmektedir (Bkz. Şekil 1). Özetle, belirli bir ülke veya bölgede, risklerin düşük düzeyde seyretmesi; niyet edilen ve gerçekleşen stratejilere imkân tanıyabilecek, risk düzeyinin yüksek olduğu yerlerde ise niyet edilmesine rağmen gerçekleşemeyen ya da oluşan stratejiler meydana gelebilecektir.



**Şekil 1. Kasıtlı ve Oluşan Stratejiler**

**Kaynak:** Mintzberg, H. (1987). *The Strategy Concept: Five PS For Strategy*, California Management Review, s. 14'ten uyarlanmıştır.

#### 4.1.2. Vizyon ve Strateji

İşletmelerin faaliyetlerini önceden belirlemiş oldukları vizyonları doğrultusunda gerçekleştirmeye devam etmeleri önem arz etmektedir. Vizyon, faaliyetler kapsamında gelecekte nasıl bir organizasyon yapısının istendiğinin tanımlanarak; kısa, iddialı ve etkileyici bir şekilde ifade edilmesini belirtmektedir. Vizyon, organizasyonun gelecekte olmasını arzu ettiği bir görüş ve durum olma niteliği taşımaktadır. Farklı bir ifadeyle, geleceğin nasıl şekilleneceğini ve kurumun bu gelecek doğrultusunda nasıl bir pozisyon alacağını ve gelecekteki başarılarını temel alan bir plan ve öngörüler bütünüdür.

Eren ve Özdemirci (2018: 328)'e göre vizyon, geleceğin nasıl olabileceğini ve istenilen durumlara optimum yöntemler ile ulaşılabileceğine ilişkin inançları bir araya getiren zihinsel bir tasarımdır. Mirze & Ülgen (2010: 77)'e göre vizyon, hayal edilen, olması istenen ya da hayal edilenin tanımlanmış halidir. Farklı bir ifadeyle, vizyon, işletmenin gelecekteki durumunun sözcüklerle çekilmiş bir fotoğrafı olma niteliği taşımaktadır. Johnson ve Scholes

(1999: 68)'in de ifade ettiği üzere vizyon, bir organizasyonda planlama sürecinin bir boyutu, örgüt kültürü ve tarihinde yerleşik halde bulunan bir olgu veya çeşitli dışsal baskılar doğrultusunda oluşan stratejiyle ilişkili olabilirken, liderin sezgileriyle ve öngörülerıyla ya da politik süreçlerin etkisi ile de oluşturulmuş olabilmektedir (akt. Bakoğlu, 2010: 30). Dış çevre şartları ve karşılabilecek olası riskler doğrultusunda, eğer çevresel faktörler vizyona ulaşabilme konusunda engel teşkil ediyorsa, faaliyetler yeniden şekillendirilecek ve vizyon tanımı da revize edilerek yeniden ele alınacaktır.

#### 4.1.3. Misyon ve Strateji

Misyon, kelime anlamı bakımından, bir kişi veya topluluğun üstlendiği özel bir görevi ifade etmektedir. İşletme açısından bu kavram ise, organizasyon üyelerine yön verilmesi ve anlam kazandırılması amacıyla belirlenmiş ve örgütü diğer örgütlerden ayırt etmeye fayda sağlayacak uzun dönemli bir görev ve ortak bir değer olarak ifade edilmektedir (Eren ve Özdemirci, 2018: 325). Bu açıdan misyon, alternatif stratejilerin oluşturulması sürecinin başlangıcı noktasında kilit bir role sahiptir.

David & Pearce (1987: 109), misyon ifadesinin, hedef müşteri ve pazarın özelliklerini belirtip; temel ürün ve hizmetleri, temel teknolojileri tanımlamakta ve işletmenin ana felsefesinin anahtar bileşenlerini yansıttığını belirtmiştir. Bakoğlu (2010: 32) ise, çağdaş içeriğiyle misyonun; vatandaşlık, çevre ve sosyal sorumluluk gibi değerlerden oluşabileceği gibi organizasyonların rekabet alanlarında kendilerini konumlandırmaları ve organizasyonun çevresine olan tutumunu da yansıtabilmekle birlikte, her stratejik düzeyde yer alabilecek olup organizasyonun bütününe yayıldıkları ve özümsemiği zaman anlam kazandığına dikkat çekmiştir. Bu açıdan, işletmenin stratejileri belirlenirken ve alternatif stratejiler arasında bir seçim gerçekleştirilirken hâlihazırdaki misyon, stratejilere yol gösterip ışık tutacaktır. İşletmenin misyonu ile kuruluş ve varlık nedeninin yanı sıra; hangi ürünleri nerede ve nasıl üreteceği, iş felsefesinin ne olacağı, hangi değerleri benimseyeceği, diğer işletmelerden hangi noktalarda farklılaşacağı tanımlanmış olacaktır (Mirze ve Ülgen, 2010: 68-69).

Kısaca özetlemek gerekirse, misyon, “biz hangi işi yapıyoruz”, “varlık nedenimiz nedir”, “iş alanımız nedir”, “o pazarda neden bulunuyoruz” gibi sorulara verilen cevapları da içerisinde bulundurmakta olup, her organizasyonun sahip olması gereken önemli bir benzersiz tanımlamayı ifade etmektedir.

Diğer taraftan, işletmeler, halihazırdaki misyonu ile faaliyetlerini devam ettiremiyorsa, misyonunu değiştirerek ya da yeni bir misyon belirlemek ve bu yeni misyonu benimsemek suretiyle varlığının devamlılığını sağlamaya çalışabilmektedir (Mirze & Ülgen, 2010: 68-69). Farklı bir şekilde ifade etmek gerekirse, iç ve dış çevre faktörleri doğrultusunda karşılaşılabilen olumsuzluklar, işletmenin varlık sebebinin ifa edilmesine engel teşkil etmekteyse, misyon ifadesinin sahip olduğu stratejik önem çerçevesinde yeniden şekillendirilmesi gerekecektir.

#### 4.1.4. Uzun Dönemli Amaçlar ve Strateji

Amaç, bir işletmenin misyon ve vizyon ifadeleri doğrultusunda gelecekte ulaşmayı arzuladıkları bir durumu ifade etmektedir. Amaçlar, işletme kaynaklarını, gelecekte ulaşmakta istenen durumu gerçekleştirmek üzere düzenlenmesine ve bu açıdan strateji oluşumuna temel teşkil etmektedir (Eren ve Özdemirci, 2018: 333). Amaçlar, süreleri kapsamında ele alındıklarında kısa, orta veya uzun dönemli olarak ayrılabilir. Her ne kadar bu durum, işletmenin gerçekleştirdiği faaliyet ve istenilen sonuca bağlı olarak değişkenlik gösterse de

(Mirze & Ülgen, 2010: 29), stratejik yönetim perspektifinde amaçlar genelde nihai sonuç odaklı olması sebebiyle uzun dönemli olmaktadır.

Klasik bakış açısında da dikkat çekildiği üzere, uzun dönemli amaçlar belirli stratejilerin takibinin ardından ulaşılması istenen sonuçları temsil etmekte olup; amaçlar olmadan firma, bilinmeyen bir sona doğru gidecektir. Net bir amaç olmadan bir firmanın veya bireyin başarılı olma ihtimali düşüktür. Dolayısıyla, amaçların ortaya konması, başarı için bir şart olmaktadır (Bakoğlu, 2010: 33).

Uzun dönemli amaçlar, işletmecilik faaliyetleri çerçevesinde, özellikle yatırımlar açısından önem arz etmektedir. Çünkü gerek yurt içinde gerekse yurt dışındaki yatırımlarda (doğrudan yabancı yatırım), yatırımların geri dönüşleri genellikle 10 yılı aşkın bir süreci ifade ettiğinden; bu durum, yatırımcıların üzerinde önemle durduğu bir araç olarak ön plana çıkmaktadır.

#### **4.1.5. Taktik ve Politikalar Bağlamında Strateji**

Strateji ile taktik her zaman tartışmaya elverişli bir konu olmakla birlikte bu kavramlar, birbirlerini etkilemekte ve birbirinden ayrı düşünülememektedir. Mirze & Ülgen (2010: 37)'e göre taktikler, alternatif stratejilerin hayata geçirilmesi sürecinde değişen rekabet ortam ve koşullarına adapte olunması suretiyle, kısa dönemi kapsayan, genellikle sonuç odaklı olmayan; ancak, rakiplerin muhtemel aksiyonlarını kapsayan faaliyet ve kararları ifade etmektedir. Diğer taraftan politika ise, organizasyonlarda arzu edilen amaçlara ulaşmak adına, optimum stratejilerin hayata geçirilmesi sürecine istinaden kararların alınması ve uygulanması bağlamında, işletmelerin faaliyetlerine ışık tutabilecek bir rehber olma niteliği taşımaktadır.

Teknik açıdan stratejiden daha ayrıntılı olan taktik, stratejiyi gerçekleştiren bir araç ve onun vazgeçilmez devamıdır. Strateji gibi amaca hizmet eden bir araç olmakla birlikte daha özel, daha kısa fikir ve hareketlerden oluşabilmektedir (Eren ve Özdemirci, 2018: 74). Taktiklerin, kısa dönemli, ayrıntılı ve değişken bir yapıya sahip olmasından hareketle, işletmecilik faaliyetlerinde farklı pazara giriş yöntemleri içerisinde, işletmelerin daha düşük düzeyde risk barındıran yöntemleri tercih etmesi, stratejik açıdan işletmelere avantaj sağlamaktadır. Politikalar ise, uzun süreli olarak değişmeyebilmektedir. Bu açıdan köklü bir yapı özelliğine sahip olmaktadır.

#### **4.1.6. Temel Yetenekler ve Strateji**

Hamel & Prahalad (1990: 82) ise işletmelerin rekabet üstünlüğü sağlamasında temel yeteneklerin önemine dikkat çekmiş ve işletmeleri büyük bir ağaca benzetmiştir. Buradan hareketle de temel yeteneklerin bu ağacı beslediğini ve yaşamasında kilit bir role sahip olduğunu vurgularken; ağacın gövdesi ve ana dalları temel ürünleri, daha küçük dalları iş birimlerini, yapraklar, meyveler ve çiçekler ise nihai ürünleri ifade etmektedir.

Barney (1995: 56)'in ortaya koyduğu kaynak temelli yaklaşımda ise, değerli olarak kabul edilen, nadir olan, taklit edilemeyen veya edilmesi yüksek maliyete sahip olunan ve ikame edilemeyen varlık ve yeteneklerin, işletmelere stratejik anlamda rekabet üstünlüğü kazandırdığı ifade edilmektedir. Benzer şekilde, Koçel (2011: 382-383)'e göre ise temel yetenekler, işletmelerin diğerlerinden ayrılmasını ve farklılaşmasını ifade ederken; vizyonlarının ise hayata geçirilmesinde de kilit bir görev üstlenen ve rakiplerin kolaylıkla taklidini gerçekleştiremeyeceği bilgileri, beceriler ve yetenekleri ifade etmektedir.

Buradan hareketle, özellikle öz yeteneklerini etkin bir şekilde kullanabilen işletmelerin alternatif stratejilerin geliştirilmesi ve uygulanmasında sahip olacağı avantaj da onlara

sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlayacağından, işletmelerin bu yeteneklerine odaklanmaya çalıştıkları ifade edilebilmektedir.

#### 4.1.7. Stratejik Kontrol

Kontrol kavramı her ne kadar son aşamayı çağrıştırıyorsa da yönetim işlevinin her safhasında kullanılabilir. Çağdaş yönetim yaklaşımları ve bu doğrultuda günümüzde çoğu işletmenin de uygulamakta olduğu Toplam Kalite Yönetimi yaklaşımında da olduğu üzere, sürekli kontrol ve gelişim faaliyetlerinin gerçekleştirilmesinde ve çağdaş stratejik yönetimde önem taşıyan bir diğer unsurdur.

Mirze (2014: 26), stratejik açıdan kontrolün, stratejilerin uygulanması sonucunda kaydedilen performansın kontrolü ve kontrol süreci ile ilgili yöntemleri kapsadığını ifade etmiştir. Bu bağlamda, amaçlananları, stratejinin ne derece uygun hale getirdiğini, amaçlananlarla gerçekleşenler arasındaki farklılığı, amaçlar ve hedeflerden sapma olup olmadığının belirlenmesi gibi faaliyetleri içerisinde bulundurduğu söylenebilmektedir (Bakoğlu, 2010: 38).

Değişimin ve gelişmelerin büyük bir hızla yaşandığı çağımızda, değişen dış çevre şartları karşısında, organizasyonların stratejilerinin değerlendirilmesi ve kontrol edilmesi, yaşanmakta olan bu değişimler karşısında organizasyonun stratejik hedeflerine ulaşabilmesi ve uygun adımların atılabilmesi noktasında önemli bir yere sahiptir. Farklı bir ifadeyle, stratejilerin uygulanması sonrasında bu stratejilerin hedeflenen amaca ulaşılmasını sağlayıp sağlamayacağı, olumsuz bir durumda, bu stratejilerin yerine uygulanabilecek alternatif stratejilerin varlığı ve geliştirilmesi, özellikle işletmecilik faaliyetlerinde büyük önem taşımaktadır.

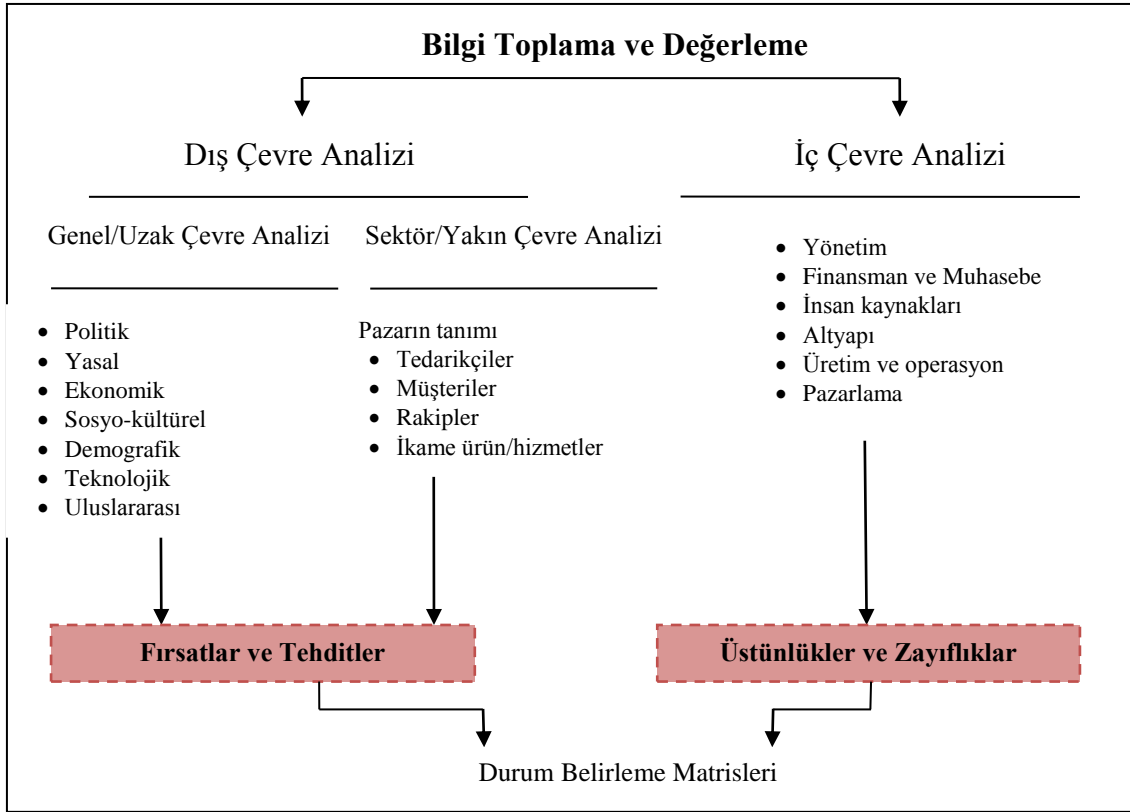
#### 4.2. Stratejik Yönetimde Çevre Analizi

Ulusal ve özellikle uluslararası pazarlarda faaliyette bulunmanın giderek artan önemi, yoğun rekabet ortamı, hızla gelişen ve değişen dinamik bir çevre içerisinde işletmelerin olası tehditlere karşı stratejilerin oluşturulması noktasında çevresel faktörlerin analizi hususunu da gündeme getirmektedir.

Çevre analizinin gerçekleştirilmesi, işletmeler için stratejik fırsatların ve tehditlerin tespit edilmesi noktasında kilit rol oynamaktadır. Buradan hareketle, bu fırsat ve tehditlerin tespit edilerek ortaya çıkarılması, işletmelerin gelecekte gerçekleştireceği stratejik seçimler açısından çok büyük değere sahip olmaktadır (Johnson, Scholes ve Whittington, 2008: 81). Bu bağlamda, Hiriappa (2008: 17), işletmelerin, iç ve dış olmak üzere iki farklı çevresel faktörün etkisinde kaldığını ifade etmektedir.

Mirze ve Ülgen (2010: 64) ise çevrenin analiz sürecinde, çevre analizinin, genel/uzak çevre ve sektör/yakın çevresinin analizinden oluşan dış çevre ile işletme içi analizden oluşan iç çevreyi kapsamakta olduğu belirtmektedir. Dess & Miller (1996: 58-63), genel çevrenin endüstri dışında gerçekleşen, firmanın stratejisi üzerinde çok büyük önem taşıyan faktörleri barındırdığını belirtirken politik/yasal, demografik, sosyo-kültürel, teknolojik, makroekonomik, küresel olmak üzere altı boyutunun olduğunu ifade etmiştir. Bu bağlamda, iç ve dış çevrenin analizine dikkat çeken Şekil 2, aşağıda yer almaktadır.





**Şekil 2.** Stratejik Analiz

**Kaynak:** Mirze, S.K. & Ülgen, H. (2010). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. Beta Yayınevi, 5. Baskı, İstanbul, s.64.

Diğer taraftan, işletmelerin, faaliyetlerinin devamlılığının sağlanması adına, dinamik yapıyla sürekli olarak değişen çevresel koşullara adapte olabilmesi gerekmekte ve bu bağlamda genelde işletmeler tarafından kabul gören ve uygulanmakta olan yaklaşımın, çevre ile stratejik açıdan uyum sağlanması olduğu söylenebilmektedir (Mirze & Ülgen, 2010: 80).

#### 4.2.1. İç Çevre Analizi

İç çevre, örgütün içi ile ilgili büyük etkiye sahip olmakla birlikte kontrol edilebilir her bileşeni içermektedir (Porter, 1985: 21). Benzer şekilde, Grant ve Jordan (2014: 490), iç çevre faktörlerinin, stratejik karar alma sürecini ve performansını etkileyen tüm etkenleri kapsadığını belirtmektedir.

Mirze ve Ülgen (2010: 65)'in de ifade ettiği üzere, iç çevre, işletmeyi oluşturan bileşenleri, farklı bir ifadeyle alt sistemleri kapsayan bir ortam olarak ifade edilmektedir. Bu kapsamda kurumsal kültür, finansal kaynaklar, insan kaynakları, üretim ve hizmet, yönetim ve pazarlama gibi alanlardaki faaliyetler, işletmelerin bir bütün olarak etkililiği ve verimliliğine katkı sağlamaktadır. Buradan hareketle, Hiriyappa (2008: 19), iç çevrenin analizinin, ilk olarak değerler sistemi, misyon, yönetim doğası ile yapısı, insan kaynağı, kurumsal imaj, fiziki varlıklar, araştırma ve geliştirme, teknolojik yetkinlikler gibi anahtar içsel faktörlerin tespiti; ikincil olarak ise bunların değerlendirilmesiyle gerçekleştirildiğini ifade etmektedir. Uçkun (2009: 21) ise, iç çevre analizinin, işletmenin iç ortamından kaynaklanan ve kontrol edebildiği koşulların incelenmesi, güçlü ve zayıf yönlerin tespit edilmesini kapsadığını ifade etmektedir. Bu açıdan, işletme yapısı, beşeri kaynakları, kurumsal kültür, teknoloji ve finansal

durumun incelenmesi önem arz etmektedir. İç çevrenin analizi, performans ve yetenek potansiyellerinin belirlenmesine ve böylece güçlü ve zayıf yönlerinin tespitinin yapılmasına olanak sağlayarak işletmelerin, gelecek hedeflerine ışık tutacağı düşünülmektedir.

Kısacası, iç çevrenin analizi süreci, işletmenin ürünlerinin kalite ve verimliliğinin yükseltilmesi için sahip olduğu insan kaynağı, yetenek ve bilgi birikimi, araştırma ve geliştirme faaliyetlerinde yenilikçi ve özgün olunmasının tespiti ve kontrolü bakımından önem taşımaktadır.

#### 4.2.2. Dış Çevre Analizi

İşletmeler, çevresi tarafından etkilenen ve aynı zamanda, çevresini de etkileyen açık sistemler olarak ifade edilmektedir. Bu sebeple, işletmeler, aldıkları bütün kararlarda ve bunları uygulamada çevresel değişkenlere dikkat etmektedir. Bu yüzden işletmelerin, alternatif stratejilerin seçiminde, dış çevre analizini gerçekleştirmesi kaçınılmaz olmaktadır (Yiğit & Yiğit, 2011: 120).

Hill vd. (2014: 17)'ye göre, dış çevre analizinde birbiriyle ilişkili iki temel çevre bulunmaktadır. Bunlar, işletmenin faaliyette bulunduğu endüstriyel, ulusal çevre ile daha geniş anlamda sosyo-ekonomik ya da makro çevreden oluşmaktadır. Endüstriyel çevrenin analizi, işletmenin rekabetçi durumunu ve ana rakiplerini içerecek şekilde işletmenin bağlı olduğu endüstriyel çevrenin rekabet yapısının incelenmesini ifade etmektedir. Aynı zamanda endüstrinin doğası, dinamiği ve tarihini içermektedir. Makro çevrenin analizi ise, işletmeyi ve faaliyette bulunan endüstriyi etkileyebilecek makro ekonomik, sosyal, politik, yasal, uluslararası ve teknolojik faktörlerin incelenmesini gerekli kılmaktadır.

Özetle, işletme çevresindeki değişim ve gelişmelere bağlı olarak oluşabilecek tehlikelere karşı karar ve uygulamalarda etkili bir belirleyici unsur olan dış çevrenin analiz edilmesi, işletmelerin faaliyetlerinin kesintiye uğramasını önleyerek, aynı zamanda bu çevrede sürdürülebilir bir rekabet avantajı da elde etmeye çalışmasına katkı sağlamaktadır.

#### 4.2.3. Mevcut Durum Analizi

İşletmeler açısından, rekabet avantajı oluşturmak, hem iç (güçlü ve zayıf yönler) hem de dış çevrelerinin (fırsatlar ve tehditler) anlaşılmasını içeren kapsamlı bir stratejik durum analizi ile başlamaktadır. Bu bağlamda, mevcut durum analizi, gerek iç gerekse dış çevre faktörlerinin analizinin kombinasyonundan oluşmaktadır. Farklı bir ifadeyle, işletmelerin mevcut durumları ya da gelecekte karşılaşılabilecekleri olası durumlar için iç ve dış çevreyi temel alan stratejik yaklaşımlar gerçekleştirirken mevcut durumun tespiti, gereklilik arz etmekle birlikte, yapılan durum tespiti sonrasında ortaya çıkan analiz, işletmeye de ne yapması gerektiği konusunda yol gösterici olması bakımından büyük önem taşımaktadır.

Blackwell ve Epple (2014: 81), kısaca, stratejik durum analizinin, organizasyonun iç çevresi, dış çevresi ve makro çevre arasındaki karmaşık etkileşimlerin rasyonel bir şekilde analizine zemin hazırlayan etkili bir araç olduğunu ifade etmiştir. Bu bağlamda, mevcut durum analizi, işletmenin sahip olduğu üstünlüklerin ve zayıflıkların tespit edilip, çevrenin işletmeye sunduğu fırsatların ve olası tehditlerin analiz edilerek değerlendirilmesi anlamını teşkil etmektedir.

Buradan hareketle, işletmelerin mevcut durumlarını analiz etmesine olanak sağlayan SWOT, PESTLE, BCG matrisi gibi bir dizi stratejik araç bulunmaktadır. Örneğin, SWOT analizi, çevresel etkiler ile bir organizasyonun rakipleriyle karşılaştırıldığında stratejik yetkinlikleri arasındaki ilişkiyi ifade etmektedir (Johnson vd., 2008: 118). Böylesine bir

analiz yöntemine başvurulması, organizasyonun mevcut durum ve gelecekteki olası durumunun değerlendirilmesini kolaylaştırabilmektedir. Farklı bir ifadeyle, işletmeler fırsat ve tehditlerin de farkında olarak gerekli aksiyonlarda bulunup, mevcut durumlarını görebilme imkânına sahip olabilmekte ve ayrıca meydana gelebilecek olası durumlara karşı önlem alabilecektir.

### 4.3. Çağdaş Stratejik Yönetim Süreci

Stratejik yönetim süreci, işletmelerin uzun dönemli performanslarını ve bu bağlamda sürdürülebilirliğini belirleyen yönetsel kararlar ve eylemlerin bir araya getirilmesi sürecini ifade etmektedir. Nitekim doğru zamanda doğru kararların alınarak bu kararların hayata geçirilmesi, işletmelerin üzerinde önemle durduğu bir husus olmaktadır.

Bu kapsamda, çağdaş stratejik yönetim sürecinde temel olarak sekiz adım bulunmakla birlikte, her adım bir döngü içerisinde etkileşim halinde olmaktadır (Bkz. Şekil 3). Bu adımların ilki öncelikli olarak amaç ve hedeflerin oluşturulması ile gerçekleşmektedir. hedefler, işletmelerin ulaşmayı arzuladıkları amaçları da kapsamakla birlikte spesifik ve zamana dayalı ölçümlenmeleri ifade etmektedir. Hedefler genellikle işletmelerin tepe yönetimi tarafından belirlenmektedir (Sekhar, 2010: 31). Stratejik yönetim sürecinin ikinci basamağında, stratejistlerin özel bir önem ve yeri bulunmaktadır. Stratejistler, çevresel faktörlerin ve bunlardan kaynaklı etkilerin resmini çekebilme becerisine sahip kişilerdir (Thenmozhi, 2011: 30). Üçüncü basamak ise bu bağlamda verilerin toplanması ve işletmenin iç ve dış çevresinden oluşan bileşenler ile ilgili bilgi akışının sağlanmasını ifade etmektedir. (Hiriyappa: 2008: 18). Buradan hareketle meydana gelen dördüncü aşama, çevreden elde edilen verilerin analizi ile gerçekleşmektedir. Bu açıdan, iş çevresinin her zaman karar verme sürecini etkilediği görülmekle birlikte, işletmeler dışsal veya içsel faktörlerden de etkilenmektedir. Alıcılar, tedarikçiler, hükümetler ve rakiplerin çevresel değişikliklere göre reaksiyon gösterdiği düşünüldüğünde, işletmelerin buna göre doğru aksiyonlarda bulunması önem taşımaktadır. Beşinci adım ise alternatif stratejilerin formülasyonunu ifade etmektedir. Stratejistler, çevreyi doğru bir şekilde analiz ettikten sonra böylece işletme stratejilerini formüle edilebilecektir (Sekhar, 2010: 32). Bu bağlamda, işletmelerin güçlü ve zayıf yönleri ile çevresel fırsat ve tehditler değerlendirilmekte olup, bu doğrultuda işletmelere fayda sağlayacak optimum stratejiler formüle edilmeye çalışılmaktadır (Persaud, Woodhouse & Scriven, 2016: 5). Ayrıca, uygun alt ve alternatif stratejileri içeren her türlü strateji, tepe yönetim tarafından da dikkate alınmaktadır. Çağdaş stratejik yönetim sürecinin altıncı adımı ise bir önceki adımda formüle edilen alternatif stratejiler arasından en uygun stratejiye karar verilmesini ifade etmektedir. Stratejistler, bu çerçevede işletmelerin örgütsel amaç ve hedeflere ulaşmasına fırsat veren birçok alternatif arasından seçim yapmaktadır. Buradan hareketle, yedinci aşamada, bir önceki adımda karar verilen stratejilerin uygulanması gerçekleşmektedir. İşletmelerin gerekliliklerine uygun olarak stratejilerin uygulanması, stratejistlerin sorumluluğundadır. Stratejiler formüle edilirken, stratejilerin uyumluluğunun ve bu doğrultuda uygulanabilirliğinin açıkça belirtilmesi önem arz etmektedir. Çünkü iyi tasarlanmış stratejiler dahi uygulamada başarısız olabilmektedir. Döngünün sekizinci adımı, stratejik yönetim sürecinin son aşaması olan kontrol ve değerlendirme eylemlerini ifade etmektedir. Bu noktada, stratejistler, uyguladığı her stratejiyi değerlendirmektedir. Stratejist, kârın maksimize ya da maliyetin minimize edilip edilemediği ve kısa veya uzun dönemli amaçlara ulaşıp ulaşılamadığı gibi hususları değerlendirmektedir (Sekhar, 2010: 32-38)



**Şekil 2.** Çağdaş Stratejik Yönetim Süreci

**Kaynak:** İlgili alanyazının derlenmesi sonucu yazar tarafından oluşturulmuştur.

Buradan hareketle, işletmelerin, gerek yerel çevre, gerekse uluslararası çevre içerisinde uzun dönemli varlık göstermesi, potansiyel tehditlerin tahmini ve bu tehditlere karşı alternatif stratejilerin belirlenmesi ve uygulanması ile mümkün olabilecektir. Farklı bir deyişle, Hiriyappa (2008: 12)'in de belirttiği üzere, stratejistler, ancak çevreyi anladığında ve çevrenin sürekli değişmekte olduğunu fark ettiğinde stratejik düşünerek kurumunu geleceğe taşıyacak doğru kararları alabilecektir.

## 5. SONUÇ

Geçmişte olduğu üzere, günümüzde de stratejik yönetim süreçleri işletmeler açısından önemini korumakta ve her geçen gün değerini artırmaya devam etmektedir. Klasik stratejik yönetim bakış açısından çağdaş stratejik yönetim anlayışına uzanan süreç ve özellikle çağdaş stratejik yönetim mimarisine ilişkin alanyazına katkıda bulunulması amacıyla gerçekleştirilen bu çalışma kapsamında, klasikten çağdaş stratejik yönetim yaklaşımına ilişkin kuramsal çerçeve, çağdaş stratejik mimari ve bu bağlamda yer alan temel bileşenler ile çağdaş stratejik yönetim süreci detaylı olarak incelenmiştir. Bu çerçevede, çalışmanın temelini oluşturan stratejik mimari özelinde stratejik yönetim süreci ve araçları da ön plana çıkmaktadır. Örneğin Prahalad (1997: 67), stratejik mimariyi, günümüzü ve geleceği, kısa ve uzun vadede birbirine bağlayan önemli bir köprü olarak görmüş olup, her işletmede olması gereken bir kavram olarak ifade etmektedir. Bu açıdan stratejik mimari, stratejik yönetim arka planında, hem klasik hem de çağdaş stratejik yönetim yaklaşımlarında dikkat çeken bir konu olmuştur. İşletmeler, hangi çeşit yapıya sahip olursa olsun, faaliyetlerinin devamlılığı, farklı bir ifadeyle sürdürülebilirliği açısından sağlam bir stratejik tasarım ile mimariye ve bu bağlamda ilgili temel enstrümanlara ihtiyaç duymaktadır. Buradan hareketle çağdaş stratejik yönetimin temel araçları stratejik niyet, vizyon, misyon, uzun dönemli amaçlar, taktik ve politikalar, temel yetenekler ve stratejik kontrolden oluşmaktadır.

Çağdaş stratejik yönetim altyapısı düşünüldüğünde ise, bazı bilim adamları ön plana çıkmaktadır. Örneğin, sadece stratejik yönetim alanında değil, aynı zamanda organizasyon yapısı ve yönetici davranışları gibi konularda da hem akademisyenlere hem de iş dünyasına yön vermesi ile tanınan Henry Mintzberg (Kurt ve Livvarçin, 2012: 146) stratejinin,

deneyimleyerek öğrenilmesi, uygulayarak karar verilmesi ve süreç içerisinde şekillendirilmesi gerektiğini vurgulamak suretiyle stratejiye, “niyet edilen (intended)” ve “gerçekleşen (realized)” stratejiler olmak üzere, iki farklı boyut getirmiştir. Böylesine bir durumda ise üç temel olay ile karşılaşılabilir. Bunlardan birincisini ifade eden, niyet edilen ve gerçekleşmesi arzu edilen türden stratejiler “kasıtlı stratejiler” olarak adlandırılırken; önceden niyet edilmiş stratejilerin çeşitli sebepler doğrultusunda gerçekleştirilememesi durumu “gerçekleşmeyen stratejiler; niyet edilmemesine rağmen bir şekilde gerçekleşmiş olan stratejiler ise “oluşan stratejiler” şeklinde ifade edilmektedir (Mintzberg, 1987: 13).

Diğer taraftan, klasik yaklaşımdan günümüzdeki çağdaş yönetim anlayışına kadar gelen uzun ve tarihsel bir süreci kapsayan strateji ve yönetim süreci; klasik anlamda, işletmelerin uzun dönemli amaç ve hedeflerini içermekte olup, bu süreç içerisinde stratejiyi oluşturan üç aşamanın; stratejik analiz, stratejik seçim ve stratejinin uygulanmasından oluştuğu ifade edilirken (Bakoğlu, 2010: 4); bu çalışma çerçevesinde, ilgili alanyazın incelendiğinde, çağdaş stratejik yönetimin; amaç- hedeflerin oluşturulması, stratejist, verilerin toplanması, çevrenin analizi, stratejilerin formülasyonu, stratejik karar ve seçim, stratejilerin uygulanması ile kontrol ve değerlendirme gibi bileşenlerden ve bu bağlamda sekiz önemli aşamadan oluştuğu görülmektedir. Bu anlamda, çağdaş stratejik yönetim sürecinin, işletmelerin gerek uzun dönemli hedeflerinin gerçekleştirilmesi gerekse sürdürülebilirlikleri açısından geçmişte ve günümüzde olduğu üzere gelecekte de önemini muhafaza edeceği net bir şekilde ifade edilebilmektedir.

#### KAYNAKÇA

Andrews, K. R. (1980). *The Concept of Corporate Strategy*, Richard D. Irwin. Inc. Homewood. Illinois.

Arıcı, E.D., İçigen, T.E. Özdemir, B., Özen, J. & Sarvan, F. (2003). On Stratejik Yönetim Okulu: Biçimleşme Okulunun Bütünleştirici Çerçevesi. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 86, 78-94.

Bakoğlu, R. (2010). *Çağdaş Stratejik Yönetim*. Beta Yayınevi, (1. Baskı). İstanbul.

Barca, M., (2005). Stratejik Yönetim Düşüncesinin Evrimi: Bilimsel Bir Disiplinin Oluşum Hikayesi. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*.

Barca, M. (2006). Yöneticiniz Ne Düzeyde Stratejist?. *14. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Erzurum, Mayıs, 435.

Barney, J. B. (1995). Looking inside for Competitive Advantage, *The Academy of Management Executive*. Vol. 9, No. 4 (November), 49-50.

Blackwell, R., & Eppler, D. (2014). An approach to strategic situation analysis: Using models as analytical tools. *Journal of Global Business Management*, 10(1), 81.

Chandler, A. D. (1962). *Strategy And Structure: Chapters In The History Of The American Enterprise*. *Massachusetts Institute Of Technology, Cambridge*.

David, F. & Pearce, J. A. (1987). Corporate Mission Statements: The Bottom Line. *The Academy of Management Executive*, vol. 1, No. 2, May, 109.

Dess, G. G. & Miller, A. (1996). *Strategic Management*. Second Edition, Mc Graw-Hill Series in Management, USA.

Eren, E. & Özdemirci, A. (2018). *Stratejik yönetim ve işletme politikası*. İstanbul: Beta Yayınları.

Ghoshal, S., Mintzberg, H. & Quinn, J. B. (1998). *Readings in the Strategy Process*. Prentice Hall, England.

Grant, M. R. & Jordan, J. (2014). *Stratejinin Temelleri*, Çev. Gamze Sart, Nobel Yayın, Ankara.

Hamel, G. & Prahalad, C.K. (1989). Strategic Intent. *Harvard Business Review*, 67(3), 63-76.

Hamel, G. & Prahalad, C. K. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard business review*, 68(3), 79-91.

Hill, C., Jones, G. & Schilling, M. (2014). *Strategic management: theory: an integrated approach*. Cengage Learning., ed.11.

Hiriyappa, B. (2008). *Strategic Management for Chartered Accountants*. 2008, New Age International, press, pp. 35-44.

Horwath, R. (2006). The origin of strategy. *Strategic Thinking Institute*, 1-5. [https://www.strategyskills.com/Articles\\_Samples/origin\\_strategy.pdf](https://www.strategyskills.com/Articles_Samples/origin_strategy.pdf), Erişim Tarihi: 01.03.2019

Kurt, D. & Livvarçin, Ö. (2012). *Yönetim Biliminde 49 İnsan 49 Teori*. Beta Yayınevi, İstanbul.

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). *Exploring Corporate Strategy*. Financial Times Prentice Hall.

Marşap, A. (2017). *Çağdaş Stratejik Yönetişim*, Nobel Yayınevi.

Mintzberg, H. (1987). The strategy concept: Five PS For Strategy. *California Management Review*.

Mirze, S.K. (2014). *İşletmelerde Stratejik Planlama*. Nobel Yayınevi, (1. Baskı). Ankara.

Blackwell, R., & Eppler, D. (2014). An approach to strategic situation analysis: Using models as analytical tools. *Journal of Global Business Management*, 10(1), 80.

Mirze, S.K. & Ülgen, H. (2010). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. Beta Yayınevi, (5. Baskı). İstanbul.

Persaud, N., Woodhouse, M., & Scriven, M. (2016). *Enhancing the Strategic Management*.

Process Through the Use of Professional Evaluation Methods and the Logic of Evaluation. *Journal of MultiDisciplinary Evaluation*, 12(26), 1-11.

Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Technics for Analyzing Industries and Competitors*, New York, Free Press.

Porter, M. (1985). *Competitive Advantage Creating And Sustaining Superior Performance*. New York: Simon & Schuster Adult Publishing Group.

Prahalad, C. K. (1997). Strategies for growth. *Rethinking the future: rethinking business, principles, competition, control & complexity, leadership, markets and the world*, p. 63-75.

Sekhar, G. S. (2010). *Business policy and strategic management*. New Delhi, IK International Publishing House.

Thenmozhi, M. (2014). Management Science I. [https://nptel.ac.in/courses/122106031/Pdfs/9\\_1.pdf](https://nptel.ac.in/courses/122106031/Pdfs/9_1.pdf). Erişim Tarihi: 08.03.2019.

Türk Dil Kurumu, [http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&kelime=STRATEJ%C4%B0](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&kelime=STRATEJ%C4%B0), Erişim Tarihi: 01.03.2019.

Uçkun, N. (2009). *Yatırımlarda Stratejik Karar Verme Süreci*. Beta Yayınevi, (1. Baskı). İstanbul.

Yiğit, S. & Yiğit, A. M. (2011). Stratejik Yönetimde Dış Çevre Analizi: Kobi'ler ve Büyük İşletmeler Arasında Bir Karşılaştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (38), 119-136.

[www.yildizholding.com.tr/basinda-biz/yildiz-holding-united-biscuits-i-alarak-dunyanin-ucuncu-buyuk-biskuvi-sirketi-oldu](http://www.yildizholding.com.tr/basinda-biz/yildiz-holding-united-biscuits-i-alarak-dunyanin-ucuncu-buyuk-biskuvi-sirketi-oldu), Erişim Tarihi: 02.03.2019.