

## STRATEJİK YÖNETİM VE STRATEJİK PLANLAMA

Doç.Dr.Şadi Can SARUHAN\*

### Strateji Kavramının Ekonomik ve Yönetimsel Boyutu :

Strateji, iş dünyası sözlüğünde 20. yüzyılın ilk yarısına doğru yer almaya başlamıştır. Bu tarihe kadar bazı eserlerde strateji deyimine rastlanmıssa da, ekonomik anlamıyla ilk defa açık şekilde tanımı iki ekonomist ve aynı zamanda matematikçi olan Neumann ve Morgenstern tarafından yapılmıştır. Düşünürler burada stratejiyi kişi ekonomisi açısından ele almakta, kişisel faydasını maksimum yapmaya çalışan iki oyuncunun rasyonel davranışlarını sistematik bir şekilde açıklamaktadırlar. Strateji kavramı, mikro ekonomi bağlamında ele alınıp, faydalarını maksimuma çıkartmak isteyen iki oyuncunun rakiplerinin davranışlarını olasılık hesaplarına dayanarak matematiksel açıdan değerleyip seri kararlar almaları anlamında kullanılmaktadır(Eren, 1987, s.6).

Yönetimsel anlamda strateji, matematik ve istatistiksel yöntemlerle programlanabilen ve optimal seçimleri sağlayan bir araç olarak tanımlanmıştır. Ancak daha sonra programlanamayan bir kavram olduğu görüşü güçlenmiştir. Çünkü, sosyal olaylarda tam bir belirlilik hali mevcut değildir(Ansoff, 1975, s.6).

Günümüzde strateji seçimi, işletmenin çevresiyle olan karşılıklı ilişkilerinin, çevreye karşı gösterdiği tepkilerinin, iç organizasyonunun ve personelinin davranışlarıyla ilgili değişkenlerin etkisi dikkate alınarak yapılır. Bu çok değişkenli ortamda değişkenlerin hepsini kontrol altında tutabilmek ve herbirinin davranışlarını ve olasılıklarını sezerek programlamaya gitmek veya birtakım varsayımlardan hareket ederek kantitatif kesin bir programlama yapmak hiç de kolay değildir. Kantitatif araçlarla optimal bulma hesapları, ancak sınırlı değişkenli durumlarda, strateji seçimine yardımcı bir araç olarak kullanılabilir(Oldcorn, 1982, s.111-112).

Bu bağlamda; işletme yönetiminde strateji, işletmenin çeşitli fonksiyonları arasında meydana gelen karışıklıkları açıklığa kavuşturan ve genel amaçları belirleyen özellikleri düzenleyen, ekonomik bir ortamda işletmenin optimuma geçmesi ile ilgili seçimsel kararlar bütünüdür.Bu seçimler, bir canlı gibi işletmenin yaşamasını ve gelişmesini garanti altına alacaktır. Böylece stratejinin,amaçlara ulaşmak için eldeki kaynakları (veya fırsatları) en iyi şekilde kullanarak uzun dönemli genel bir işletme planı yapmak olduğu ortaya çıkmaktadır(Chandler, 1962, s.13; Dinçer, 1991, s.7).

### Stratejik Yönetim Kavramı

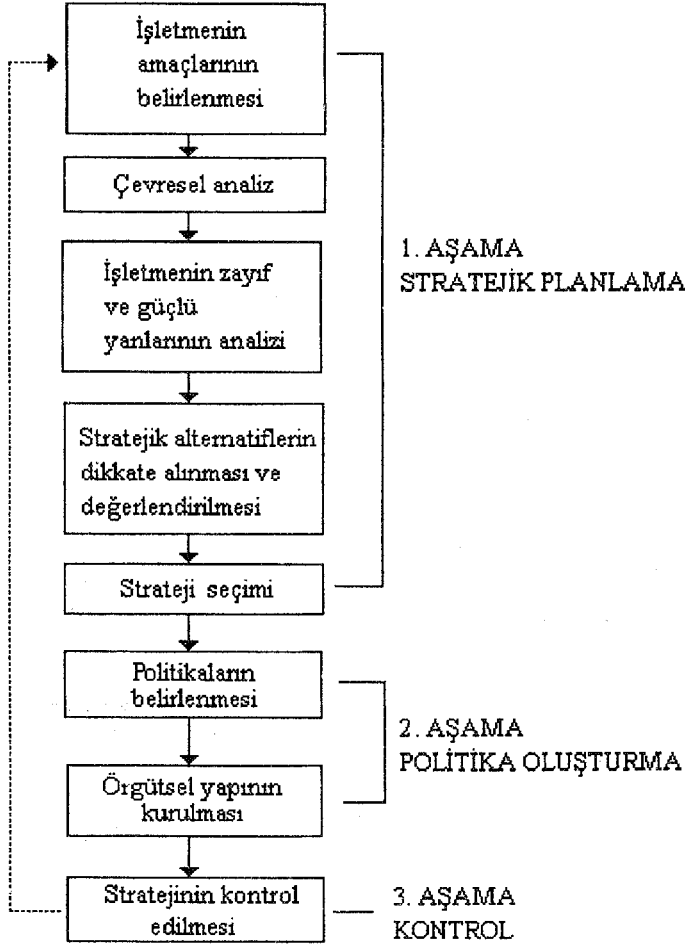
Stratejik yönetim,stratejilerin planlaması için gerekli araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim çabalarını,planlanan bu stratejilerin uygulanabilmesi için örgüt içi her türlü yapısal ve motivasyonel tedbirlerin alınarak yürürlüğe konulmasını, daha sonra da stratejilerin uygulanmadan önce,amaçlara uygunluk açısından bir defa daha kontrol edilmesini kapsayan ve işletmenin üst düzey kadrolarının faaliyetlerini ilgilendiren süreçler toplamıdır(Hinterhuber,1984,s.1).

Stratejik yönetimin birinci aşaması stratejik planlamadır. Burada işletmenin yönetim kurulu üyeleri,genel müdür ve genel müdür yardımcıları, planlama yöneticisi ve planlama kurmayları ile işletmenin diğer danışmanlarından oluşan bir grup üst düzey beyin takımı, işletmenin verilmiş amaçları doğrultusunda çevre analizi, işletme değerlemesi, alternatif stratejilerin incelenmesi ve uygun stratejinin seçimi üzerinde çalışmaktadırlar. Bu çalışmalar ve seçim sonucu izlenecek strateji veya stratejiler belirlenmektedir.

Stratejik yönetimin ikinci aşaması, politika oluşturma ve uygun yapı araştırma çalışmalarıdır. Burada planlanan stratejinin orta ve alt yönetim kademelerinde benimsenmesi, bu kademeler tarafından uygulamada izlenecek politikaların oluşturulması ve en uygun örgütsel yapının kurulması ile ilgili çalışmalar yapılmaktadır.

\* Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü

Stratejik yönetimin üçüncü ve sonuncu aşaması ise, karşılaştırma, kontroldur. Burada seçilen stratejinin oluşturulan politikaları ve kurulacak örgütsel yapının, işletmenin amaçları ile uygunluğunun karşılaştırılması ve kontrol edilmesi ele alınmaktadır. Şekil 1`de "Stratejik Yönetim Modeli" görülmektedir. (Barnett,Wilsted,1989,s.61)



ŞEKİL 1: Stratejik Yönetim Süreci Modeli

### Stratejik Planlama Kavramı

Planlama, bir veya birden fazla amaç saptayarak bunlara ulaşmak için gerekli araç ve yolların önceden belirlenmesidir (Yozgat, 1983,s.73; Onal, 1983, s.87). Plan her şeyden önce, kararlaştırılmış olan bir hareket tarzının ifadesidir(Artan, 1981, s.18).

Yöneticiler işletmeyi yaşatmak ve onun devamlılığını sürdürmekle yükümlüdürler. Geleceğin ne olacağını tahmin etmek, işletmenin nereye gittiğini, faaliyetlerinin ne tür bir değişiklik göstereceğini sistematik bir biçimde öngörmek, bu yükümlülüğün önemli bir bölümünü oluşturur(Tosun, 1986, s.47).

Sistematik bir yöntem olan planlama sayesinde gelecekte belirli bir zaman süresi sonunda ulaşılması istenen amaçlar ve normlar açık olarak belirlenir. İşletmenin faaliyette bulunduğu çevrede oluşabilecek değişiklikler tahmin edilerek karar süreçleri içine yeni veriler dahil edilir. Planlama işletmenin bütün bölümlerini kapsayan bütünsel bir yöntem olduğundan,geleceğin bütün kararlarının tepkileri uygulamaya geçmeden önce dikkatlice değerlendirilip meydana gelecek kazanç ve kayıplar belirlenir.

Planlama olayının yararlarını aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Koçel, 1993, s.62-63) :

- Yönetimi önceden sistemli bir biçimde düşünmeye zorlar,
- İşletme çabalarının daha iyi koordine edilmesini sağlar,
- Denetim için başarı standartlarının geliştirilmesi sonucunu yaratır,
- İşletmeyi, temel hedeflerini ve politikalarını daha kesin biçimde saptamaya yöneltir,
- Beklenmedik gelişmelere karşı daha hazırlıklı olunması sonucunu verir,
- İşletme kaynaklarının en etkin biçimde kullanılmasına yardımcı olur.

Planlama türlerini genel olarak dört grupta gösterebiliriz (Koontz, O`Donnelly, Weihrich, 1984, s.110-112):

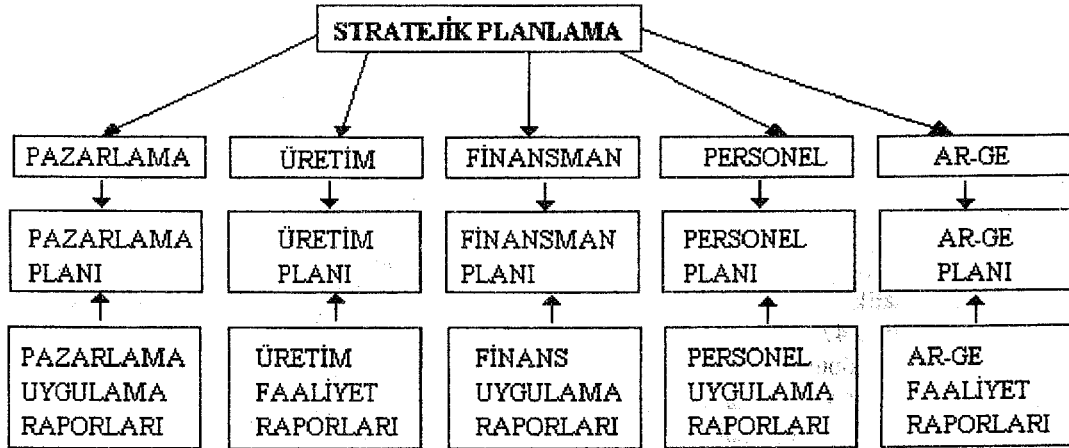
- Proje planlaması
- Taktik planlama
- Eylemsel planlar veya bölüm planları
- Stratejik planlama

Proje planlaması, belirli bir sermaye ile bir yatırıma girişme veya bir pazarlama faaliyetinde bulunma konusunun, harcanacak paralar ve elde edilecek sonuçlar yönünden etraflıca incelenmesidir.

Taktik planlama, bir, iki yıl veya daha kısa bir süre için hazırlanan kâr planları veya bütçeleriyle ilgilidir. Bununla birlikte, taktik planlamalar her zaman finansal bir yapıda olmayabilir. Gerek taktik planlar, gerek bütçeler uzun süreli stratejik planlar çerçevesi içinde yürütülürler. Fonksiyonları rutindir.

Eylemsel planlar veya bölüm planları, bir bölüm ve bağlı kuruluşlarla (ajanslar, yan sanayii vb.) ilgilidir. Bu nedenle, kısa süreler için işletmenin bütününe ilgilendiren taktik planlamalardan veya bütçelerden ayrılırlar. Ancak meydana getiriliş açısından, stratejik planlar doğrultusunda hazırlanırlar.

Stratejik planlar, işletmeyi bir bütün olarak değerleyerek, en yüksek yönetim seviyelerinde işletmenin ulaşmayı düşündüğü ana amaçlarının ve bu amaçlara ulaşmak için işletme kaynaklarının elde edilmesi ve geliştirilmesine ilişkin yazılı değerlemelerden ibarettir. Stratejik planlama, özellikleri itibarıyla en uzun süreli planlamadır. Bölüm planlarıyla stratejik planların ilişkisi Şekil 2`de görüldüğü gibidir. (Hodgetts, Wortman, 1975, s.54)



ŞEKİL 2: Bölüm Planlarıyla Stratejik Planların İlişkisi

Buna göre işletmenin misyonu ve stratejik amaçları doğrultusunda hedefler ya da fonksiyonel amaçlar belirlenir ve örgütün en alt birimlerine ve hatta kişilere kadar yaygınlaştırılır.

## SONUÇ

İşletmede karşılaşılan sorunların büyük bir bölümü, çalışanların yaptıkları işin ne olduğunu bilmemelerinden kaynaklanmaktadır. Stratejik planlama, işletmedeki tüm faaliyetlerin belirlenen amaçlara göre yapılması felsefesine dayanmaktadır. Günümüzde giderek yaygınlaşan "amaçlara göre yönetim" anlayışının temelinde de stratejik planlama yatmaktadır.

#### YARARLANILAN KAYNAKLAR

- Alfred D.CHANDLER, 1962. Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise, 11.B., The MIT Press, Massachusetts.
- Erol EREN, 1987. Stratejik Planlama ve Yönetim, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul.
- Güngör ONAL, 1983. İşletme Organizasyonu ve Yönetimi, Akademi Kitabevi Yayını, Bursa.
- Hans H.HINTERHUBER, 1984. Stratejik İşletme Yönetimi, Çev.: Lale URAZ, Erler Matbaası, İstanbul.
- Harold KOONTZ, Cyrill O`DONNELL, Heinz W.WEIHRICH,1984. Management 8.B., McGraw-Hill Book Comp., Auckland.
- Igor ANSOFF, 1975. Corporate Strategy, Penguin Books LTD.Middlesex.
- John H.BARNETT, William D.WILSTED, 1989. Stragetik Management: Text and Concepts, PWS Kent Publishing Comp., Boston.
- Kemal TOSUN, 1986. İşletme Yönetimi,3.B. Venüs Ofset Matbaası,İstanbul.
- Ömer DİNÇER, 1991. Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, TimaşYayınları, İstanbul.
- Osman YOZGAT, 1983. İşletme Yönetimi, 4.B., Nihad Sayar Yayın ve Yardım Vakfı İşletmesi Yayını, İstanbul.
- Richard M.HODGETTS, Max S.WORTMAN, 1975. Administrative Policy, John Wiley and Sons Inc., New York.
- Roger OLDCORN, 1982. Management:A Fresh Approach,Pan Breakthrough Books, London.
- Sinan ARTAN, 1981. Yönetim Bilimi, I.İ.T.İ.A. Ticari Bilimler Fakültesi Yayını, İstanbul.
- Tamer KOÇEL, 1993. İşletme Yöneticiliği, 4.B., Beta Basın Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul.