

STRATEJİK YÖNETİM

DERS NOTLARI

DOÇ.DR OĞUZHAN AYTAR

(Hayri Ülgen & S.Kadri Mirze İşletmelerde Stratejik Yönetim Kitabı)



Bölüm 1

Stratejik Yönetim İlgili Terim ve Kavramlar

Stratejik Yönetim



Yönetim

Başkaları vasıtasıyla iş görme sanatı

Stratejik Yönetim

Strateji : Belirsizlik ve risk ortamında yetersiz bilgi ile karar alma

STRATEGOUS: Analitik komutan

Yönetim ve Stratejik Yönetim

Örgüt

İki veya daha fazla bireyin amaçlarını gerçekleştirmek için bir araya gelerek işbirliği yaptıkları gruplar.

Kar Amaçlı Örgütler

Kar Amaçlı Olmayan Örgütler

Her örgüt doğal kaynak, insan kaynağı, sermaye vb. üretim faktörlerine yatırım yapmalı...

En önemli kaynak ?

İşletme Yönetimi

Örgütlerde kim yönetici olacak ?

En güçlü, en zengin, en bilgili...hangisi?

Yönetim Terimi

Süreç ?

Organ, Bilgi ve beceri topluluğu

Yönetim, bir işletmenin ve örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için sahip olduğu üretim kaynaklarını (doğal kaynaklar, insan kaynakları, sermaye, hammadde, makinalar vs) etkili ve verimli olarak kullanması süreci

Bir Süreç olarak Yönetim,

işletmenin (örgütün), elindeki kaynaklarını planlayarak, organize ederek, yürüterek ve kontrol ederek, diğer insanlar aracı ile, etkili ve verimli bir şekilde kullanması ve amaçlarını gerçekleştirmesi süreci

Süreçte 4 önemli unsur:

- 1. Örgüt amaçlarına ulaşılması**
- 2. Başkaları vasıtasıyla iş yapma**
- 3. Yönetim işlevlerinin kullanımı**
- 4. Etkili ve verimli olma**

Etkili ve Verimli Yönetim

► Etkili olabilmek...

Hedeflenen sonuca varma... Bir takımın şampiyon olması

► Verimli olabilmek... (Çıktı/Girdi)

En az kaynak ve maliyetle sonuca varma

Maliyetler! (Çin-Türkiye)

Fiziki verimlilik &1, ekonomik verimlilik +1

► Her insan yaptığı işte etkili olabilir mi?

Yönetimin İşlevleri

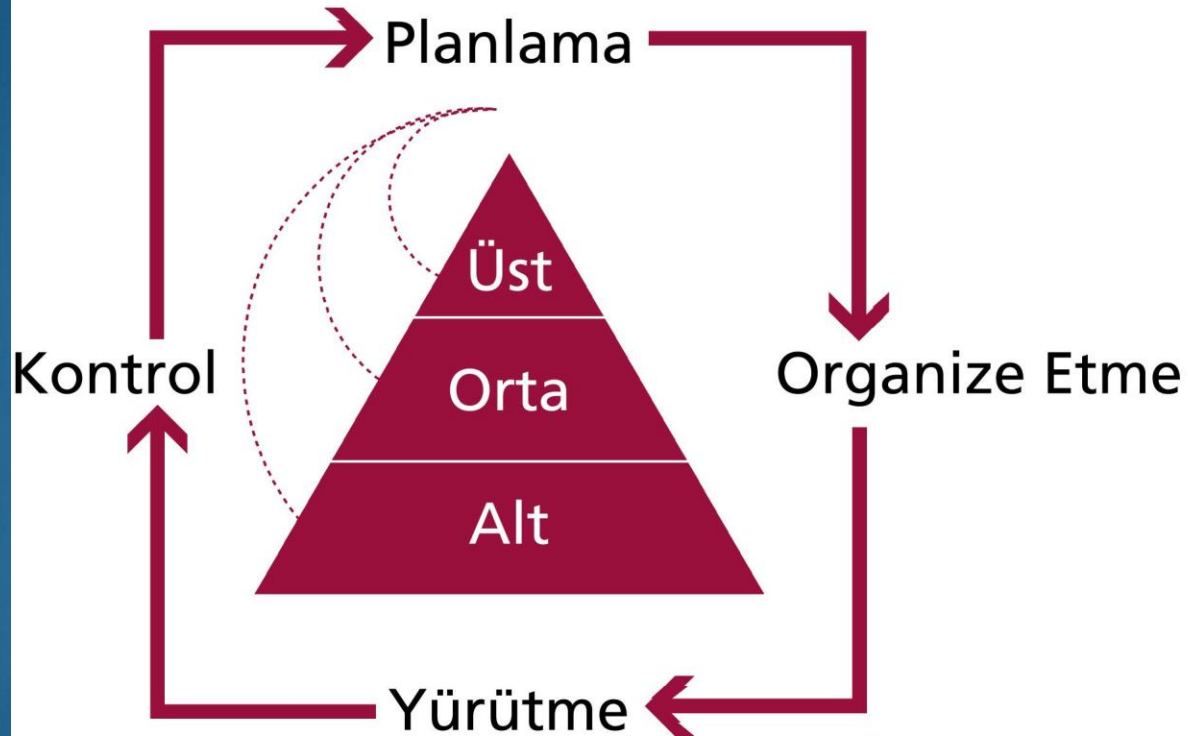
İşletmenin etkili ve verimli olabilmesi için

- ▶ **Planlama:** İşletmenin amaçlarının ve bu amaçlara erişebilmek için gerekli yol ve araçların belirlenmesi,
- ▶ **Organize etme:** Amaçlar, planlar ve araçlar belirlendikten sonra bunları gerçekleştirecek yapının tasarlanması, kurulması ve organizasyonu,
- ▶ **Yürütme:** İşletmenin amaçlara uygun olarak harekete geçirilmesi,
- ▶ **Kontrol:** İşlerin amaçlara, konulan yöntem, prosedür ve standartlara uygun olarak yapılıp yapılmadığının belirlenmesi ve gerektiğinde düzeltmeler yaparak işlerin amaç ve planlara uygun olarak yürütülmesinin sağlanması.

işlevlerine önem verilmelidir.

Şekil 1-2

Yöneticiler ve Yönetim İşlevleri



Yöneticiler

Yönetici, yapılmasından sorumlu tutulduğu işlerde işletmeyi etkili ve verimli bir şekilde amaçlarına ulaştırmakla görevli olan kişidir.

- ▶ **Üst Düzey Yöneticiler** : Ana iş gruplarına veya üst düzey işlere atanmış yöneticiler,
- ▶ **Orta Düzey Yöneticiler** : Orta düzeydeki işleri, üst yönetime karşı sorumlu olarak yönetmekle görevli olan yöneticiler,
- ▶ **Alt Düzey Yöneticiler** : Alt düzeylerdeki işlevsel (operasyonel) işlerle görevli olan ve orta düzey yöneticilere sorumlu olarak çalışan yöneticiler

İşletmelerde Stratejik Yönetim

İşletmenin genelde günlük ve olağan işlerinin yönetimi ile değil, işletmenin “*uzun dönemde yaşamını sürdürebilmesini* mümkün kılacak ve ona *rekabet üstünlüğü ve ortalama kar üzerinde getiri sağlayabilecek*” işlerin yönetimi ile ilgilidir.

Rekabet üstünlüğü nasıl sağlanır?

Stratejik Yönetimin Unsurları (A.A.)

- ▶ “Uzun Dönem” deki faaliyetlere ve “Nihai Sonuçlara” yoğunlaşan bir işletme yönetimi süreci,
- ▶ “Yaşamını sürdürebilmek için” kendisini tehdit eden çevre unsurlarını inceleyerek uygun önlemler alınması,
- ▶ Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ve ortalamanın üzerinde getiri elde etmeye yöneliktir.
- ▶ Bilgi toplama, analiz etme, karar verme ve uygulamayı kapsayan “analitik bir süreç”dir.
- ▶ Etkili ve verimli olmayı amaçlar.
- ▶ Hedeflenen sonuçlara varmak için “yönetimin dört işlevini (planlama, organize etme, yürütme, kontrol)” kullanır.

A)Uzun Dönemde Yönetim

- ▶ 3-4 yıl, 5-10 yıl, 30-40 yıl >>> Ne Kadar Uzun

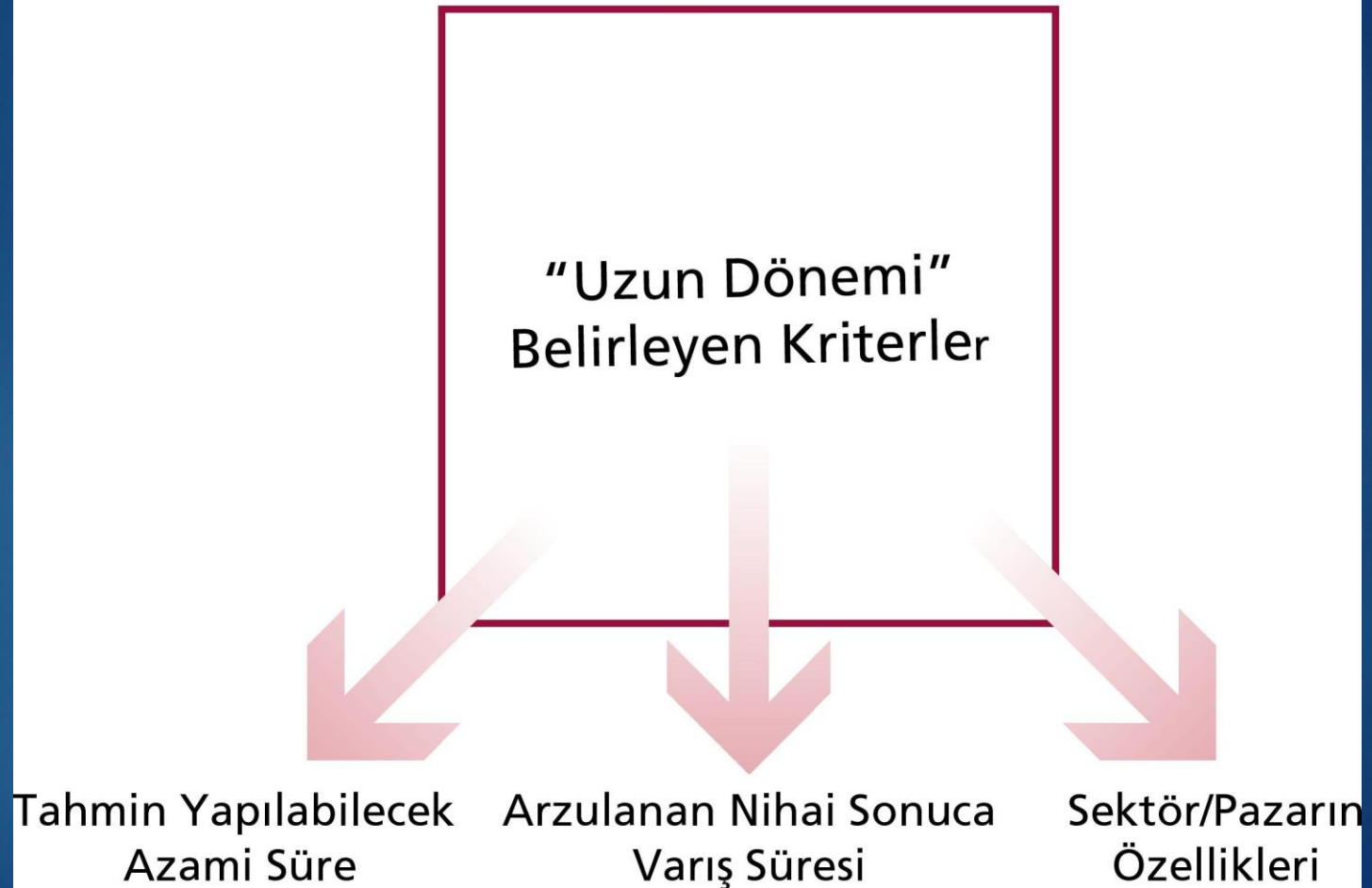
Enerji Sektörü, Bilişim Sektörü, İnşaat Sektörü

Uzun Dönemin Belirlenmesinde Göz önünde Bulundurulacak Unsurları

- ▶ Kişilerin tahmin yapabileceği azami süredir(Sektörel Yapı, Somut Veri).
- ▶ Misyon, vizyon kapsamında arzulanan nihai sonuç
- ▶ Pazarın özellikleri (İnşaat & Bilişim)

Şekil 1-4

Uzun Dönemi Belirleyen Faktörler



B) İşletmenin Yaşamını Sürdürebilmesi

Şirketlerin ortalama ömürleri

Dünya şirketleri (Çokuluslu işletmelerde 40-50 Yıl, Genel 12.5 Yıl)

Türk şirketleri (15-20 Yıl)

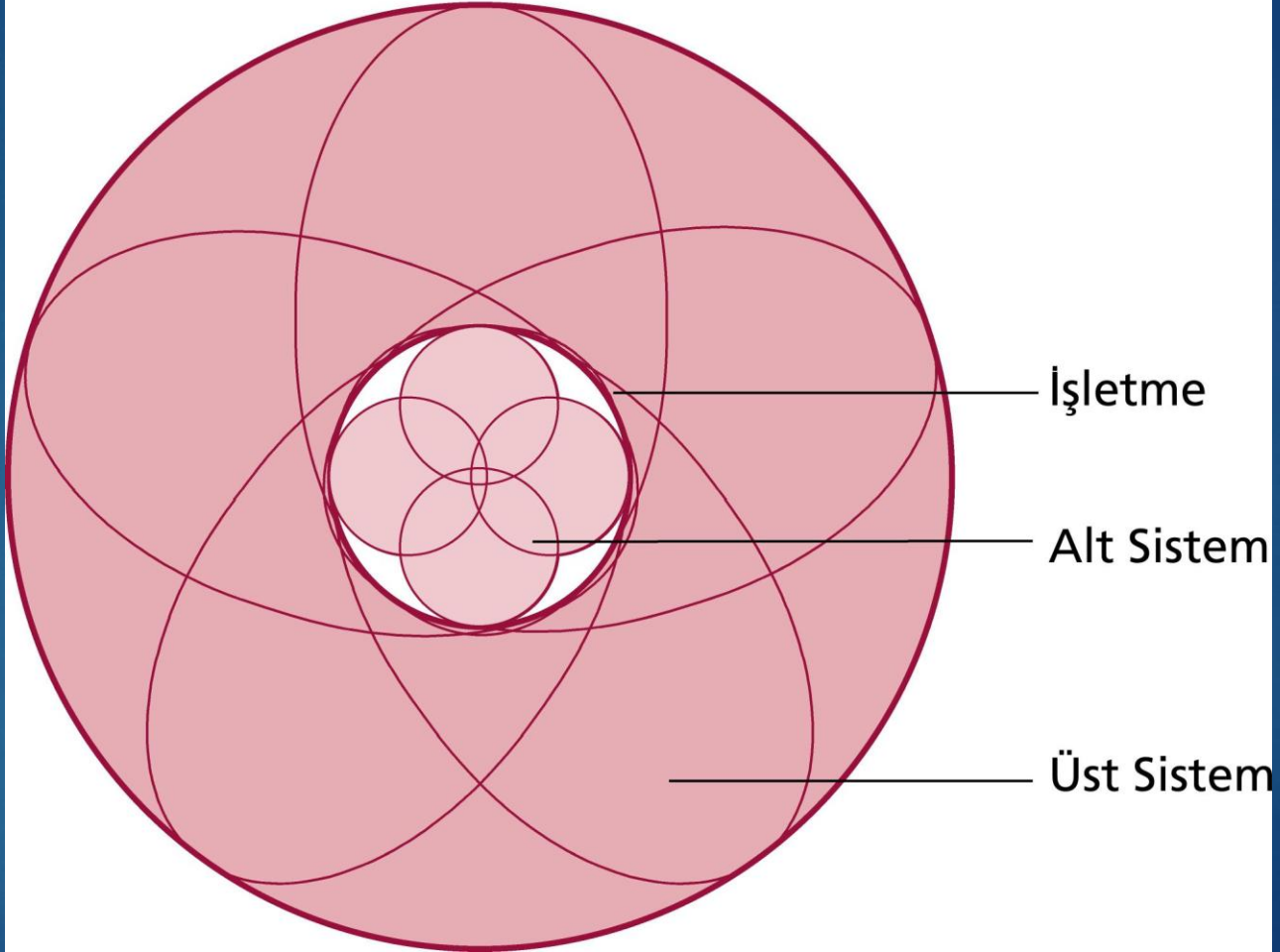
İlk 5 yıl içinde 5'te 3 yok olmakta.

Charles Darwin'in "Biyolojik Türlerin Evrimsel Değişim Teorisi"

Ludwig von Bertalanffy'nin "Genel Sistem Yaklaşımı"

Şekil 1-5

İşletme ve Üst ve Alt Sistemleri



C)İşletmenin Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Sağlaması

Modernist Stratejik Yönetim görüşü

işletmelerin uzun dönemde yaşamlarını sürdürebilmek için rekabet üstünlüğü elde etmek için uğraşmaları gerektiği tezini savunmaktadır. *Rekabet üstünlüğünün sürdürülebilmesi, işletmelerin değer yaratan stratejilerinin rakipler tarafından taklit edilemediği ve uygulanamadığı hallerde mümkündür*

Bir işletmenin değerini ne ile ölçersiniz ?

Bu unsur karlılık ile doğrudan bağlantılıdır.

D)Stratejik Yönetim Süreci

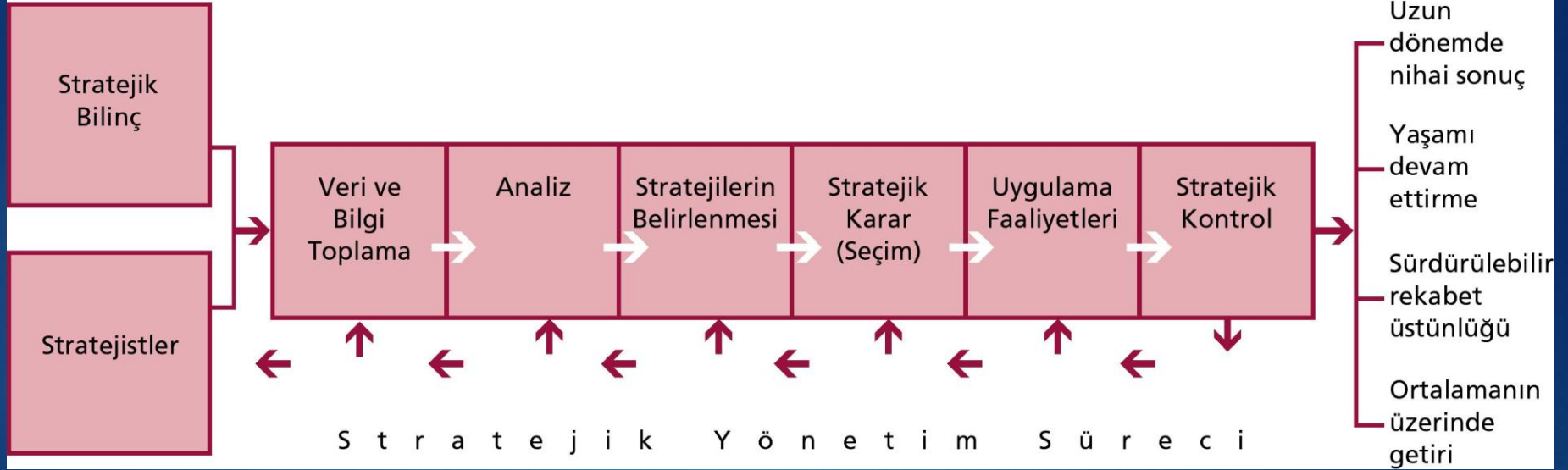
“İşletmenin uzun dönemde yaşamının devam ettirilmesine ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamasına yönelik bilgi toplama, analiz, seçim, karar ve uygulama faaliyetlerinin tümü”

Stratejik yönetim süreci “**Stratejik Bilinç**” e sahip olmakla başlar ;

- ▶ Kurumların ve rakiplerinin sürekli olarak çeşitli stratejiler ürettiği ve uyguladığını,
- ▶ Bu stratejilerin nasıl daha etkili olarak geliştirilebileceğini,
- ▶ Değişim için çevresel fırsat veya tehditlerden nasıl yararlanabilineceğini anlayabilme anlamındadır.

Şekil 1-6

Modernist Görüş Açısından Stratejik Yönetim Süreci



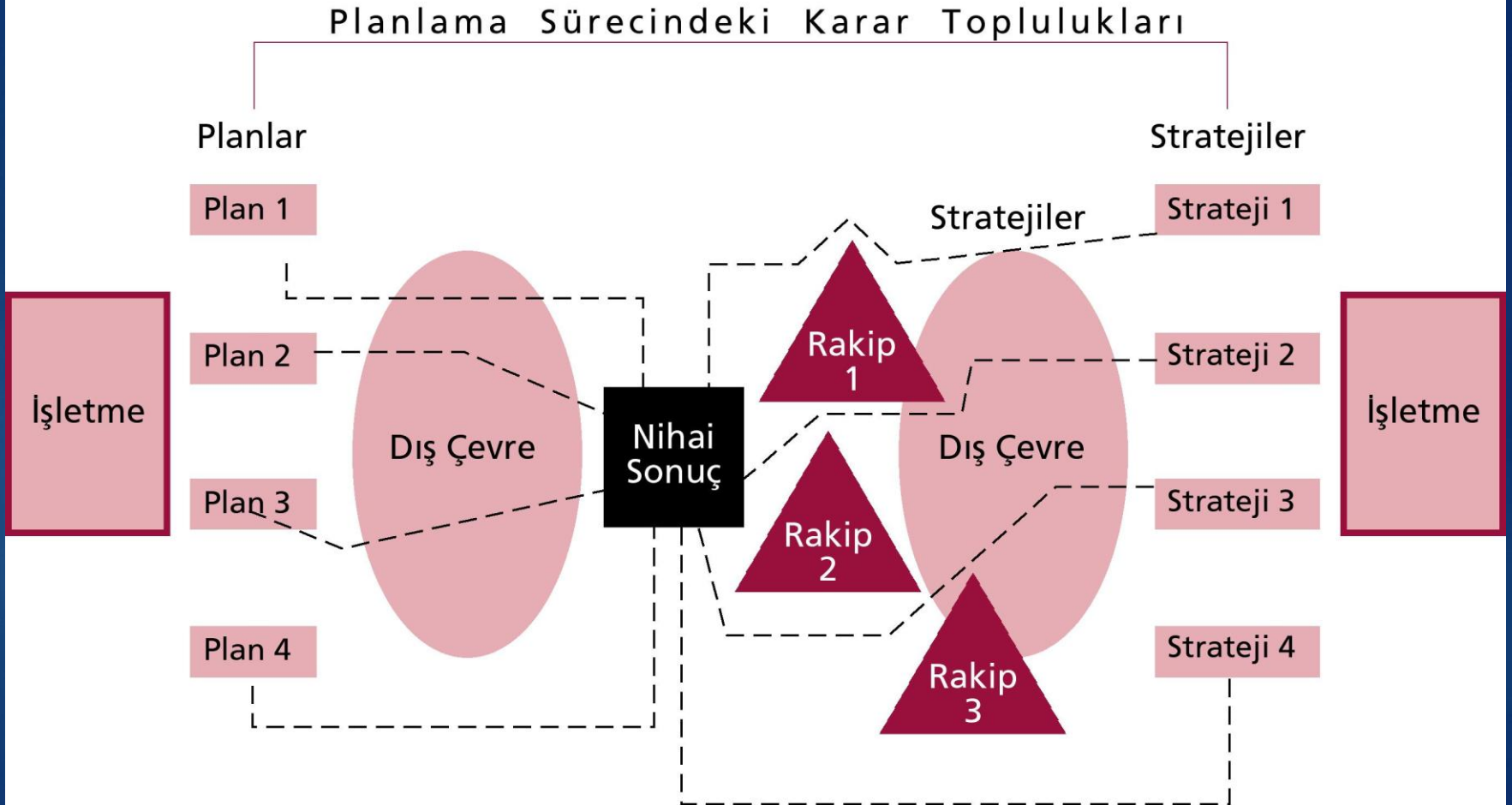
Stratejik Yönetim ile ilgili Terim ve Kavramlar

Planlama, Amaçlar ve Plan ;

- ▶ **Planlama** : işletmenin amaçlarının ve bu amaçlara erişebilmek için gerekli yol ve araçların belirlenmesi,
- ▶ **Amaçlar** : “belirlediğimiz ve varmak istediğimiz sonuçlar”
- ▶ **Plan** : “planlama süreci içinde amaçlara varmak için belirlenmiş kararlar topluluğu”

Şekil 1-7

Planlama; Planlar ve Stratejiler



Stratejik Yönetim ile ilgili Terim ve Kavramlar

Strateji ;

- **Strateji** : Rakiplerin faaliyetlerini de inceleyerek, amaçlara varmak için belirlenmiş, nihai sonuca odaklı, uzun dönemli, dinamik kararlar topluluğudur..

Tatkik ve Politika ;

- **Taktik** : Stratejilerin uygulanması süresinde karşılaşılan rekabete ve değişen şartlara uygun olarak yapılan dinamik, genellikle nihai sonuca odaklı olmayan ve daha kısa dönemleri kapsayan, olası rakip davranışlarını dikkate alan faaliyetler ve kararlardır.
- **Politika** : Örgütlerde arzulanan amaçlara ulaşılabilmesi için belirlenen stratejilerin uygulanması sürecinde, çalışanların vermesi gerekli olan kararlara ve yapılması gerekli faaliyetlere yol gösteren düşünce tarzıdır.

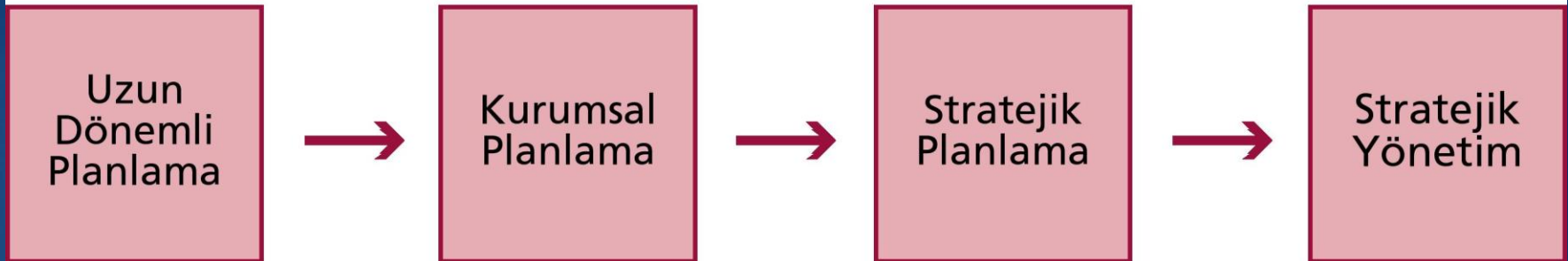
Stratejik Yönetimin Evreleri

► Stratejik Planlama Evresi

Stratejik planlama, daha çok dışa dönük olarak yapılan bir planlamaydı ve arzulanan amaçlara varabilmek için dış çevrenin her unsuru, stratejik yaklaşımla incelenerek gelecek şekillendirilmeye çalışılıyordu.

Stratejik planlama, yönetimin dört ana işlevinden planlamaya stratejik bir boyut katmış ve geleceği şekillendirmeye çalışmış ama yönetimin diğer işlevlerini gözardı etmiştir.

Şekil 1-8 Stratejik Yönetim Evreleri

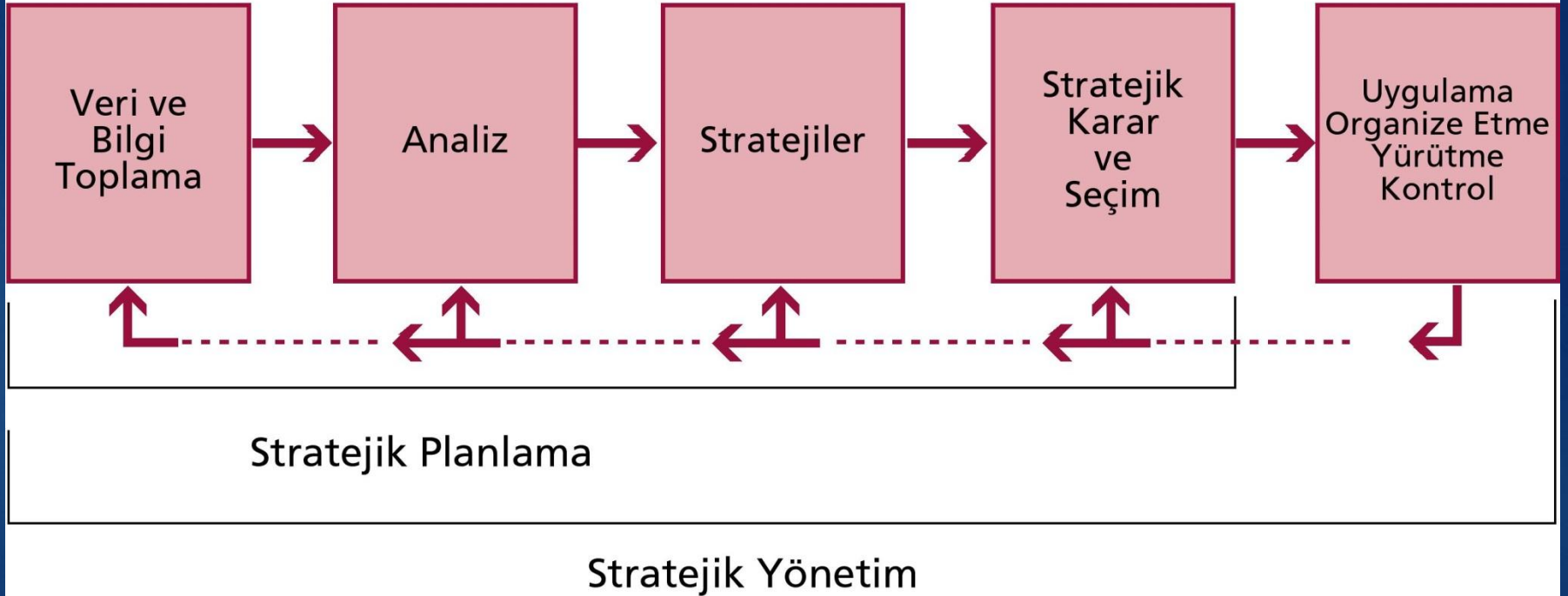


Stratejik Yönetimin Evreleri

► Stratejik Yönetime Geçiş

Stratejik yönetim, işletmenin çevresi ile ilişkisinin ötesinde, geleceği yaratmak için işletmenin unsurlarını, işlevlerini ve yönetim sürecinin evrelerini (planlama, organizasyon, yürütme, kontrol,v.b.) bütüncül bir yaklaşımla, uzun dönemde ele alarak yeni bir anlam taşımaktadır.

Şekil 1-9 Stratejik Yönetim Evreleri



Stratejik Yönetimin Evreleri

► Stratejik Yönetimde Davranışsal Boyut

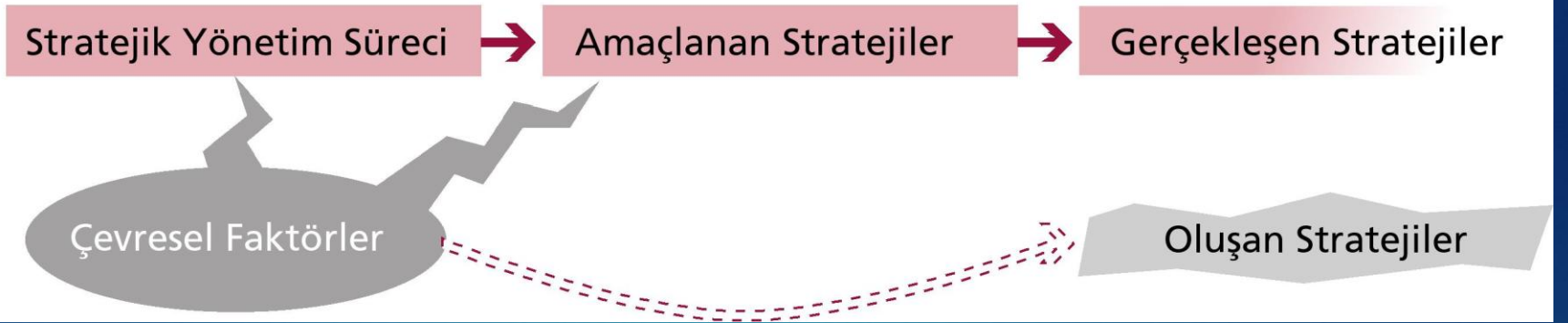
Stratejik yönetimde başarının sadece analitik “sert” yaklaşımlar ve rasyonel analizlerle başarılamayacağını; yöneticilerin yaratıcı beyinlerinin, düşünce tarzlarının ve farklı vizyonlarının da stratejik başarıda önemli rol oynadığını ileri süren görüşler.

Bu düşüncenin stratejik yönetimle ilgili önceki düşüncelerden farkı, analitik “sert” yaklaşıma davranışsal bir boyut katmasıdır.

Stratejik Yönetimin Evreleri

- ▶ **Stratejik Yönetim ile ilgili farklı görüşler**
 - ▶ *Amaçlanan (intended) Stratejiler* ; tepe yöneticilerinin rasyonel düşünce sistemi içinde analitik yaklaşımla hazırladıkları ve olmasını arzu ettikleri stratejilerdir.
 - ▶ *Gerçekleşen (realized) Stratejiler* ; amaçlanan stratejilerin pratikte uygulanabilen bölümüdür.
 - ▶ *Oluşan (emergent) Stratejiler* ise ; yöneticilerin düşündükleriyle ilgisi olmayan, faaliyet süreci sırasında kendiliğinden oluşan stratejilerdir.

Şekil 1-10 Stratejiler



Stratejik Yönetimin Evreleri

► Stratejik Yönetim ve Durumsallık Yaklaşımı

Yönetim biliminde durumsallık yaklaşımı, her işletmenin ve yönetim olayının, farklı çevresel faktörler ve konumlarından dolayı birbirinden farklı olduğunu varsayar ve her işletme ve yönetim sorunu için “sadece bir doğru çözüm” olduğu ilkesini reddeder.

İşletmenin içinde bulunduğu çevre koşullarının karmaşıklığı ve bu koşulların değişim hızına bağlı olarak oluşan belirsizliğin, strateji süreç ve seçimlerini etkilediğini savunur.

► **Ansoff : Çevre Değişim Düzeyleri Yaklaşımı**

Ansoff Yaklaşımı, farklı işletmelerin faaliyette bulunduğu değişik çevre koşullarına uygun yönetim ve stratejilerin belirlenmesi amaçlamıştır.

► **Mintzberg : Algılanan Çevredeki Belirsizlik Düzeyi ve Stratejik Modeller**

Mintzberg, işletmenin içinde bulunduğu çevrenin değişik karmaşıklık derecesinde bulunabileceğini ve stratejilerin bu koşullara uygun yaklaşımlarla hazırlanmasının uygun olacağını ileri sürmektedir. Mintzberg, karşılaşılan çevresel koşullara uygun strateji süreçlerinin geliştirilmesini önermektedir.

► **D'Aveni : Yüksek Belirsizlik ve Aşırı Rekabet Durumlarında Stratejik Manevralar Modeli**

D'Aveni, aşırı rekabet ortamında faaliyette bulunan işletmelerin uzun dönemde rekabet üstünlüklerini devamlı olarak sürdüremeyeceklerini ileri sürmekte ve bu nedenle stratejistlerin sıçramalarla sürdürülebilir üstünlükler devam ettirmesini öngörmektedir.



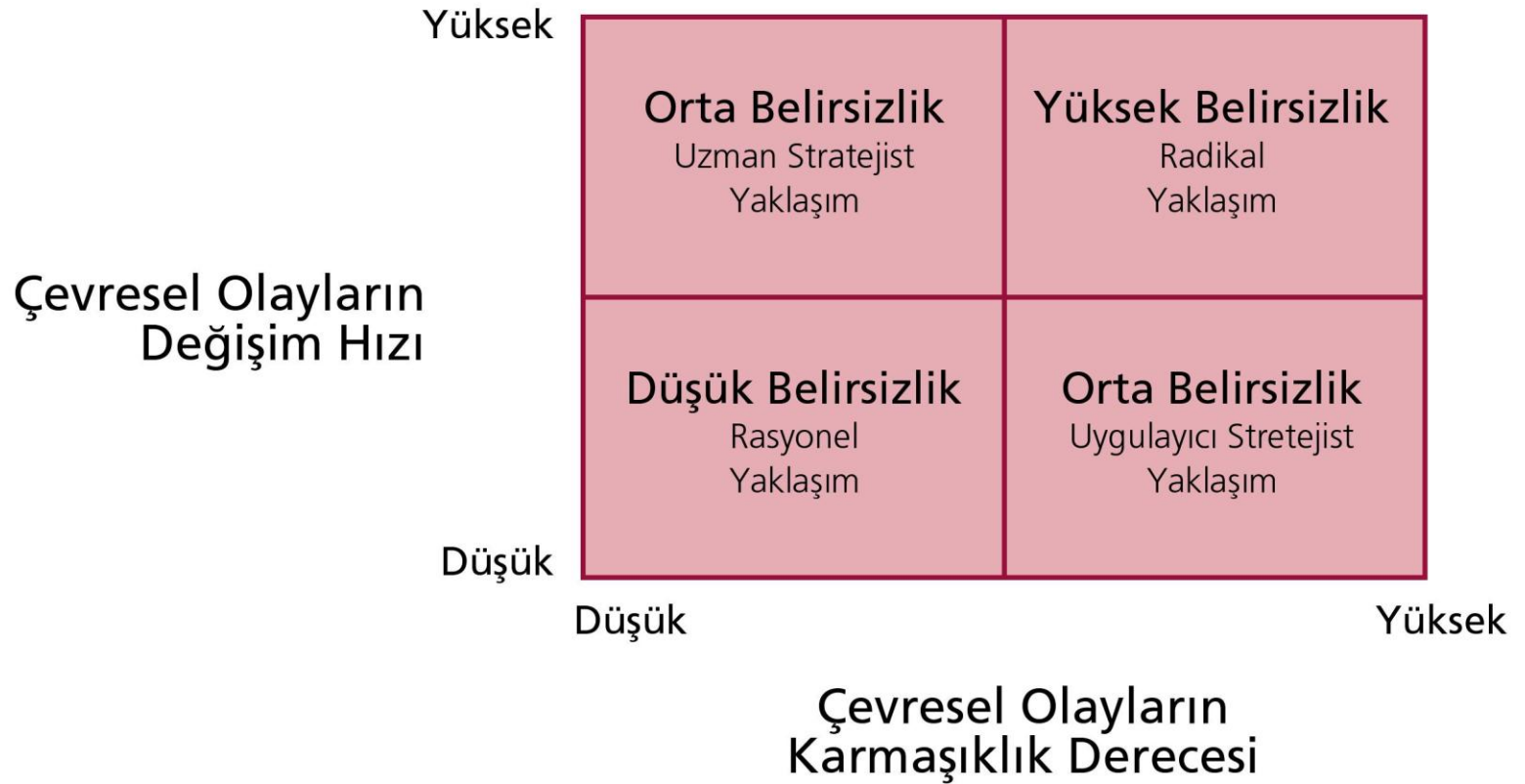
Şekil 1-11

Ansoff; Çevre Değişim Seviyeleri Yaklaşımı

	<u>Çevre</u>	<u>Stratejik Davranış</u>
1.Düzy	Tekrarlayan	Kuralcı
2.Düzy	Tekrarlamayan	Deneyimci
3.Düzy	Farkedilen değişim	Uzantıcı
4.Düzy	Devamlı değişim	İleri tahminci
5.Düzy	Karmaşık	Yaratıcı

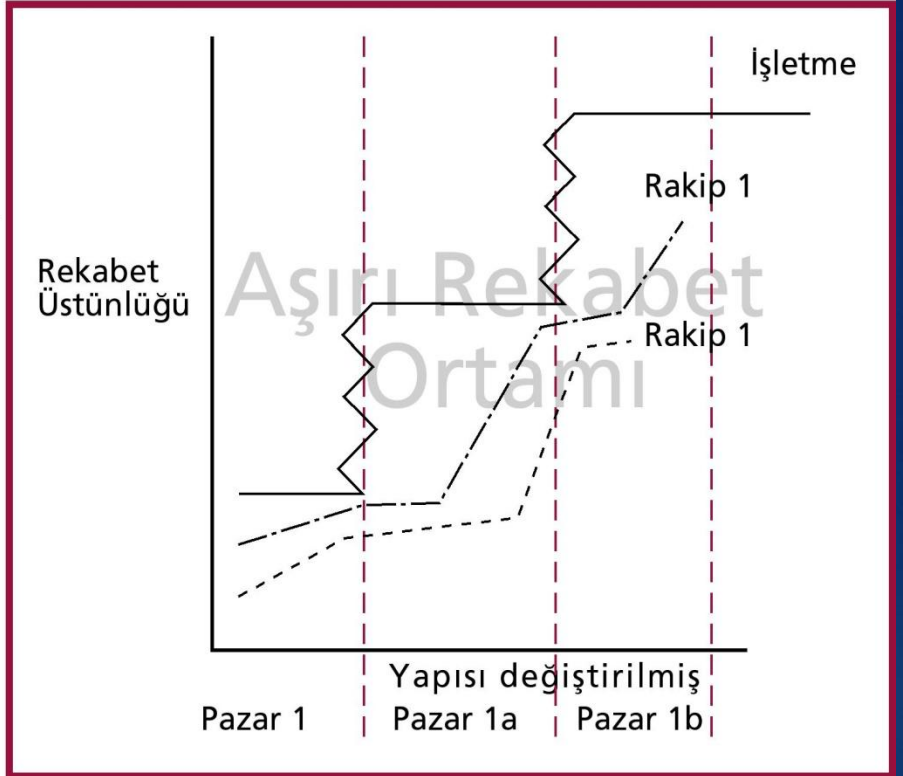
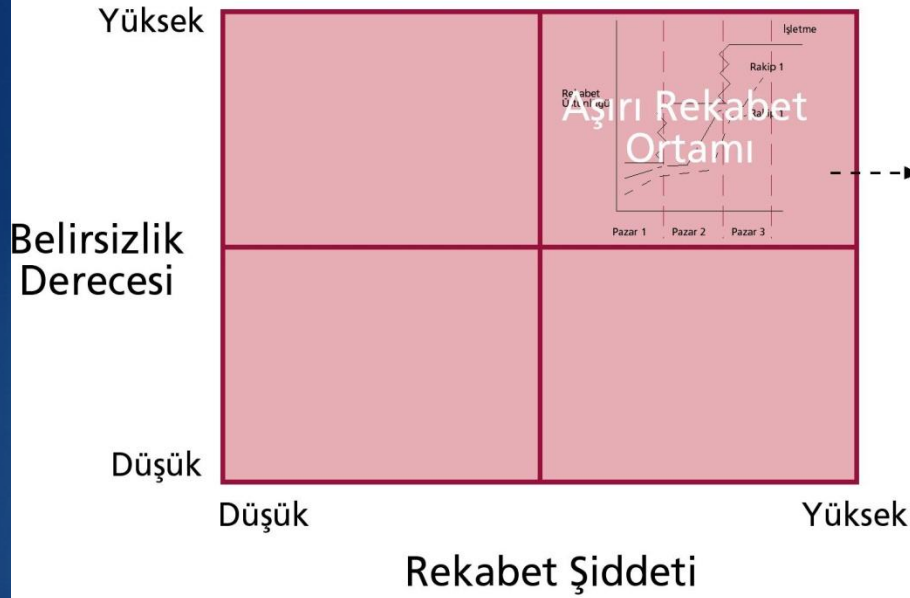
Şekil 1-12

Mintzberg; Algılanan Çevre Belirsizlik Seviyesi ve Stratejik Modeller



Şekil 1-13

D'Aveni; Aşırı Rekabet Ortamında Stratejik Manevralar Modeli



Şekil 1-14

Stratejik Başarı Faktörleri

