



Bölüm 2

Stratejik Yönetim Süreci ve Unsurları

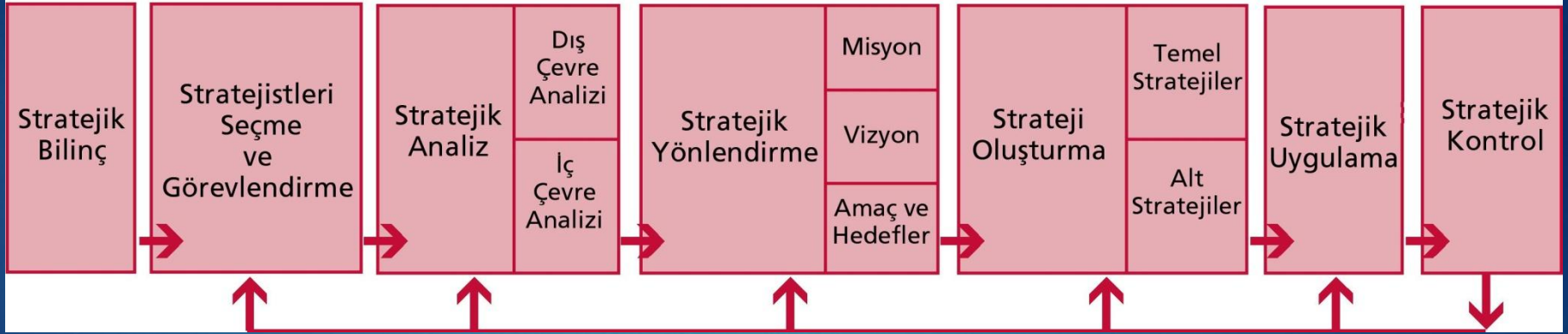
Stratejik Yönetim Süreci

Stratejik Yönetim Süreci,

“İşletmenin uzun dönemde yaşamını devam ettirmesine ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamasına yönelik tüm bilgi toplama, analiz, seçim, karar ve uygulama faaliyetlerinin tümü” olarak tanımlanır.

Şekil 2-1

Stratejik Yönetim Süreci (genel bakış)



Stratejik Yönetim Süreci'nin Evreleri

- ▶ **Stratejistlerin seçimi ve görevlendirilmesi evresi**
- ▶ **Stratejik analiz evresi** : İşletme dışı çevrenin (makro çevre ve sektör) analizi ve işletme içi çevrenin analizi
- ▶ **Stratejik yönlendirme evresi** : Misyon, Vizyon ve Amaçlar
- ▶ **Strateji oluşturma evresi** : Genel ve Alt Stratejiler;Kurumsal, Rekabet ve İşlevsel stratejiler
- ▶ **Stratejik uygulama evresi** : Organizasyon yapısı, bilgi sistemleri, liderlik anlayışı, kurum kültürü ve yönetim tarzları
- ▶ **Stratejik kontrol evresi** : Stratejilerin uygulanması sonucu elde edilen performansın kontrolü ve stratejik amaçlarla uygunluğu

Stratejistlerin Seçimi ve Görevlendirilmesi Evresi

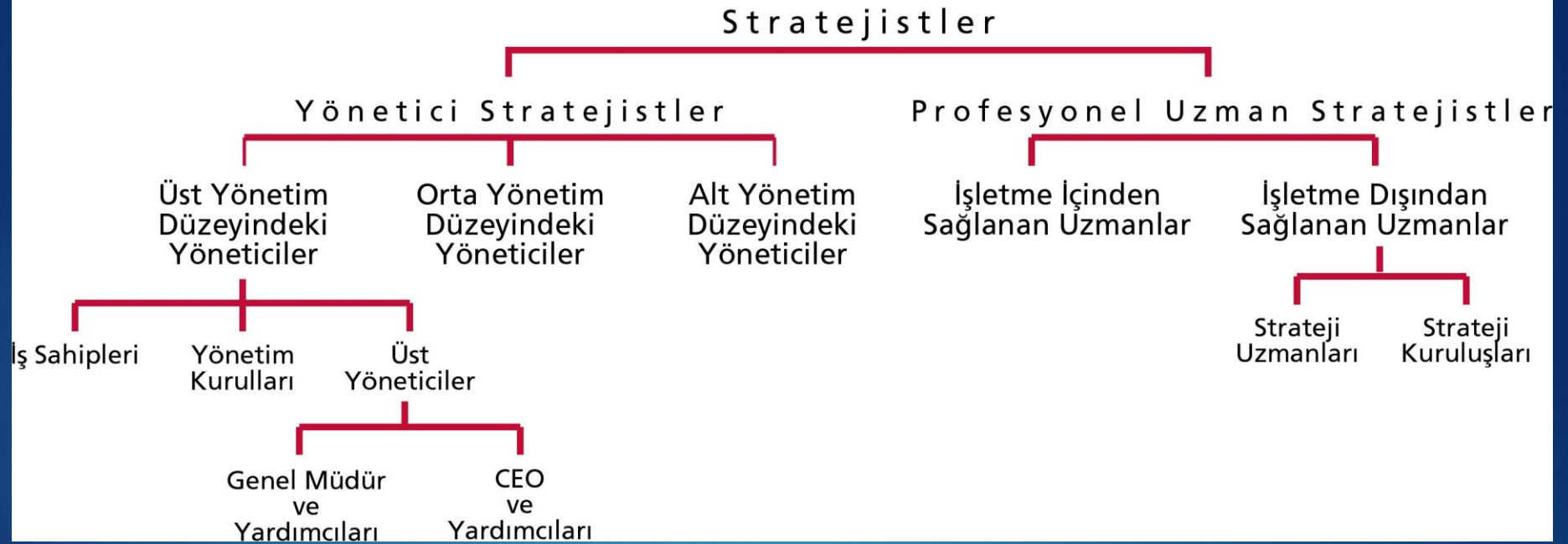
Stratejistler,

işletmelerde stratejik yönetim süreci ile ilgili çalışmaları başlatan ve bu sürecin her safhasında yer alan; stratejik faaliyetlerden sorumlu görevlilerdir.

Stratejistler iki anlamda sınıflanır :

- ▶ Yönetici Pozisyonundaki Stratejistler
- ▶ Profesyonel Uzman Stratejistler

Şekil 2-2 Stratejistler



Yönetici Stratejistler

I) Üst Yönetim Düzeyindeki Yönetici Stratejistler

- ▶ İş Sahipleri
- ▶ Yönetim Kurulları
- ▶ İş sahipleri veya yönetim kurullarının atadığı üst yöneticiler
 - ▶ Genel Müdür
 - ▶ CEO (Chief Executive Officer)

II) Orta Yönetim Düzeyindeki Yönetici Stratejistler

III) Alt Yönetim Düzeyindeki Yönetici Stratejistler

Profesyonel Uzman Stratejistler

İşletmenin dışından atanan ve stratejik yönetim konusunda uzmanlaşmış profesyoneller.

Uzman Stratejistler ;

- ▶ Stratejik bilinç sahibi olabilmek,
- ▶ Olayları geniş açıdan, sistem yaklaşımı içinde görebilmek
- ▶ Stratejik yönetim bilgilerini toplayabilmek, analiz yapabilmek
- ▶ Analiz yeteneği yanında içgüdü ve öngörü yeteneklerine sahip olmak
- ▶ Yaratıcı ve takım çalışmasına yatkın kişilik özelliklerine sahip olmak,
- ▶ Zamanı iyi yönetebilmek

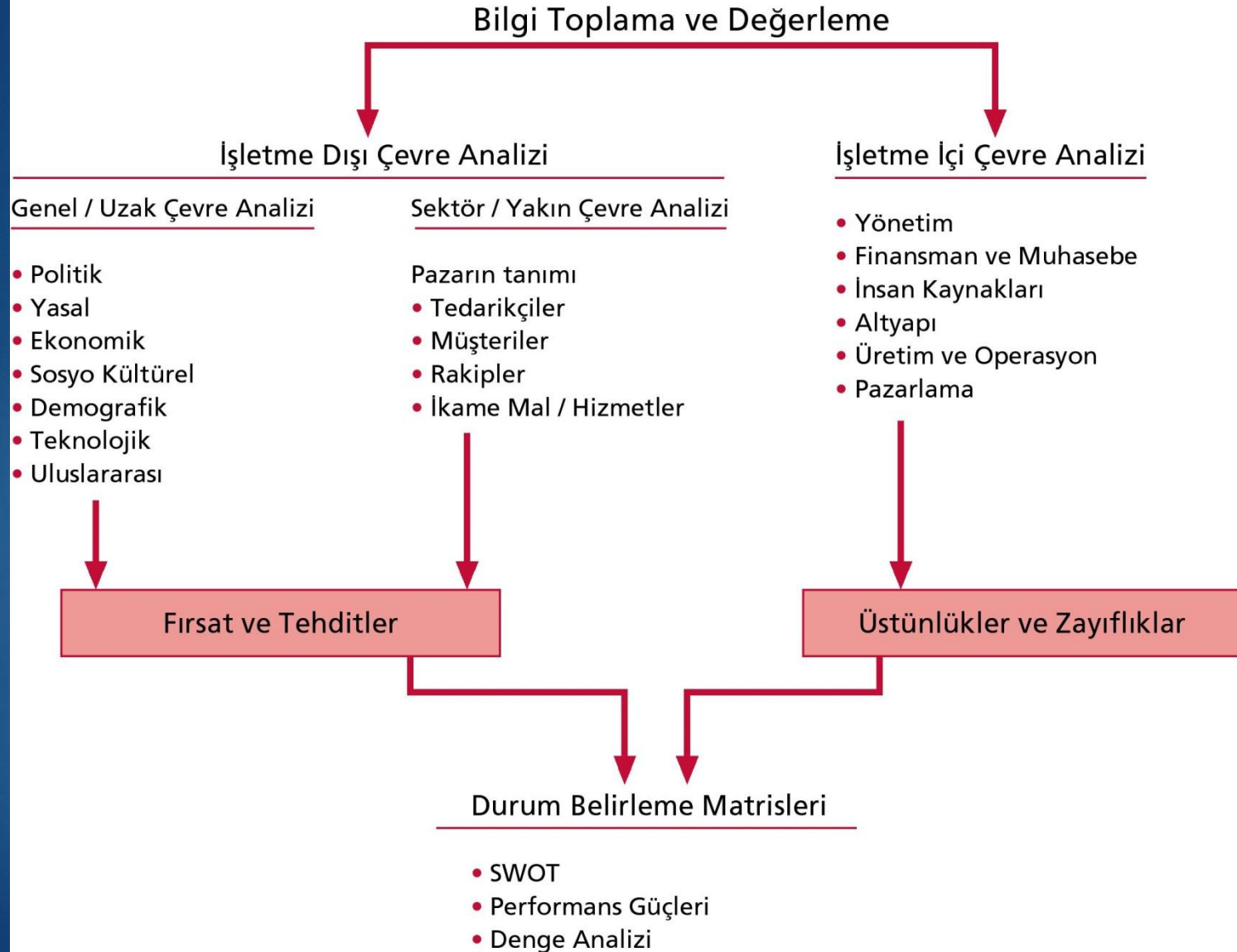
Stratejik Analiz Evresi

Stratejik Analiz Süreci,

işletmenin faaliyette bulunduğu genel ve sektörel çevre unsurlarının halihazır durumunun incelenmesi ve işletme içindeki unsurların değerlemesiyle ilgili süreçtir.

Şekil 2-3

Stratejik Analiz Safhası



ÇEVRE ANALİZİ

► Genel / Uzak Dış Çevre Analizi

Politik, Yasal, Ekonomik, Sosyokültürel, Demografik, Teknolojik ve Uluslararası(global) faktörler

► Sektör / Yakın Dış Çevre Analizi

Anapazarın tanımlanması, Rekabet analizi ve Esas rakip analizi

► İşletme İçi Çevrenin Analizi

Dış çevre analizi ile fırsatlar ve tehditler;

İç çevre analizi ile üstünlükler ve zayıflıklar belirlenir.

Stratejik Yönlendirme Evresi

- ▶ **İşletmenin Yaptığı İşin Tanımı** (işletmenin hangi mal veya hizmeti üreteceği, kullanacağı üretim teknolojisi, ürünlerin hangi pazarlarda değerlendirileceğinin belirlenmesi)
- ▶ Sektör değişimi değerlendirmesi*** İş geliştirme***
- ▶ **İşletmenin Misyonu** (işletmenin misyonu onun varoluş nedenidir)

Yazılı olmayabilir...(Kobi)

Yazılı (Değerler, felsefe, görev)

Misyon değişebilir mi?

Misyon Örnekleri

"Yenilikçi uygulamalarla sektörümüzü yönlendirmek ve ülkenin petrol ürünleri ihtiyacını karşılamaktır."

"Müşteri ihtiyaç ve beklentilerine en uygun otomotiv ürün ve hizmetlerini sunmak"

Stratejik Yönlendirme Evresi

İşletmenin Vizyonu (işletmelerin vizyonu, gelecekte olmasını arzuladıkları durumun ifadesidir)

- İşletme stratejileri için pusula niteliği taşır.

Vizyon Örnekleri

- Sektörde, Türkiye'nin bir numaralı akaryakıt dağıtım şirketi olmak,
- Finansal piyasalarda iyi düzenleme ve etkili denetimi, etkin risk yönetimini, uluslararası ölçekte rekabetçiliği ve etkinliği, Avrupa Birliğine yönelişi, yenilikçiliği, profesyonelliği ve mükemmelliği esas alan, güven duyulan ve organizasyonel uyumluluğa sahip dünya standartlarında bir idari otorite olmakt

Stratejik Yönlendirme Evresi

- ▶ **İşletmenin Amaç ve Hedefleri** (İşletmenin yaptığı görev sonucu elde etmek istedikleri sonuçlar; bir anlamda vizyonun, belli bir zaman sürecinde somut olarak belirtilmiş şeklidir)
- ▶ Kesin ve ölçülebilir niteliklere sahiptir.
- ▶ Karlılık, büyüme, verimlilik...

Şekil 2-4

Stratejiler

S t r a t e j i l e r

Temel Stratejiler ve
Alt Stratejiler

Yönetim Düzeylerine
Göre Stratejiler

Strateji Oluşturma Evresi

► Temel Stratejiler ve Alt Stratejileri

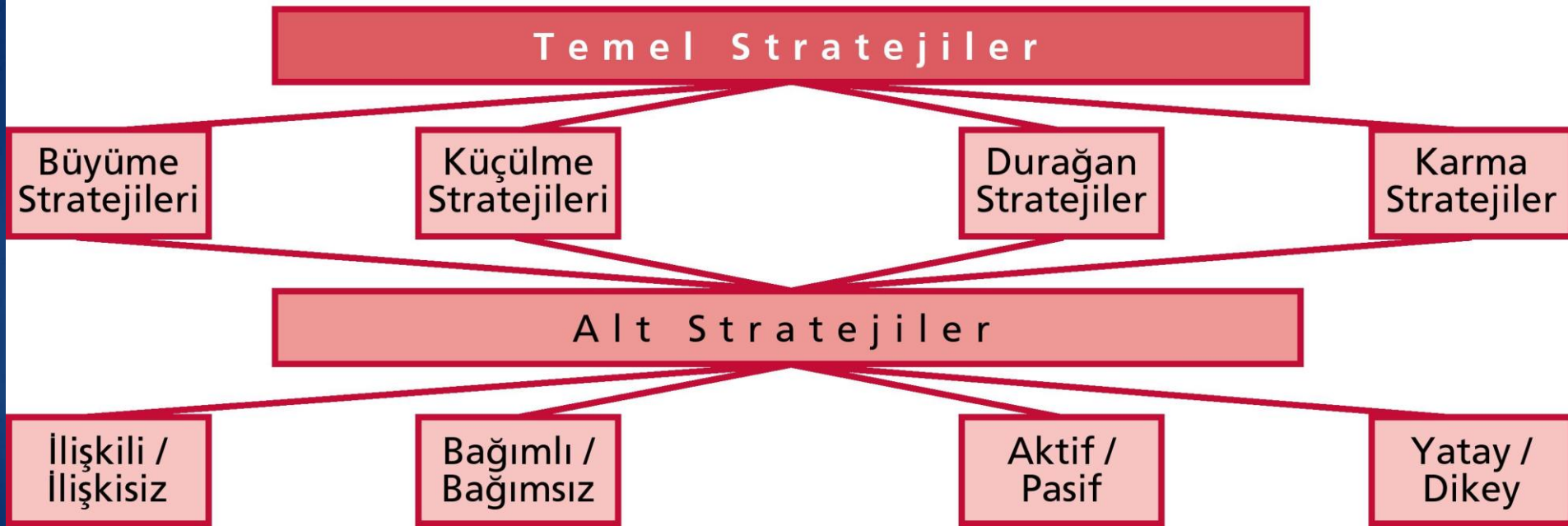
Temel Stratejiler;

- Büyüme Stratejileri
- Küçülme Stratejileri
- Durağan Stratejiler
- Karma Stratejiler

Bu Stratejilerin Alt Stratejileri;

- İlişkili / İlişkisiz Stratejiler
- Bağımsız(İç) / Bağımlı(Dış) Stratejiler
- Yatay / Dikey Stratejiler
- Aktif / Pasif Stratejiler

Şekil 2-5 Temel Stratejiler ve Alt Stratejiler



Strateji Oluşturma Evresi

► Yönetim Düzeylerine göre Stratejiler

Üst Düzey (Kurumsal) Stratejiler;

Kurumsal/Çeşitlendirme Stratejileri ve Çekilme Stratejileri

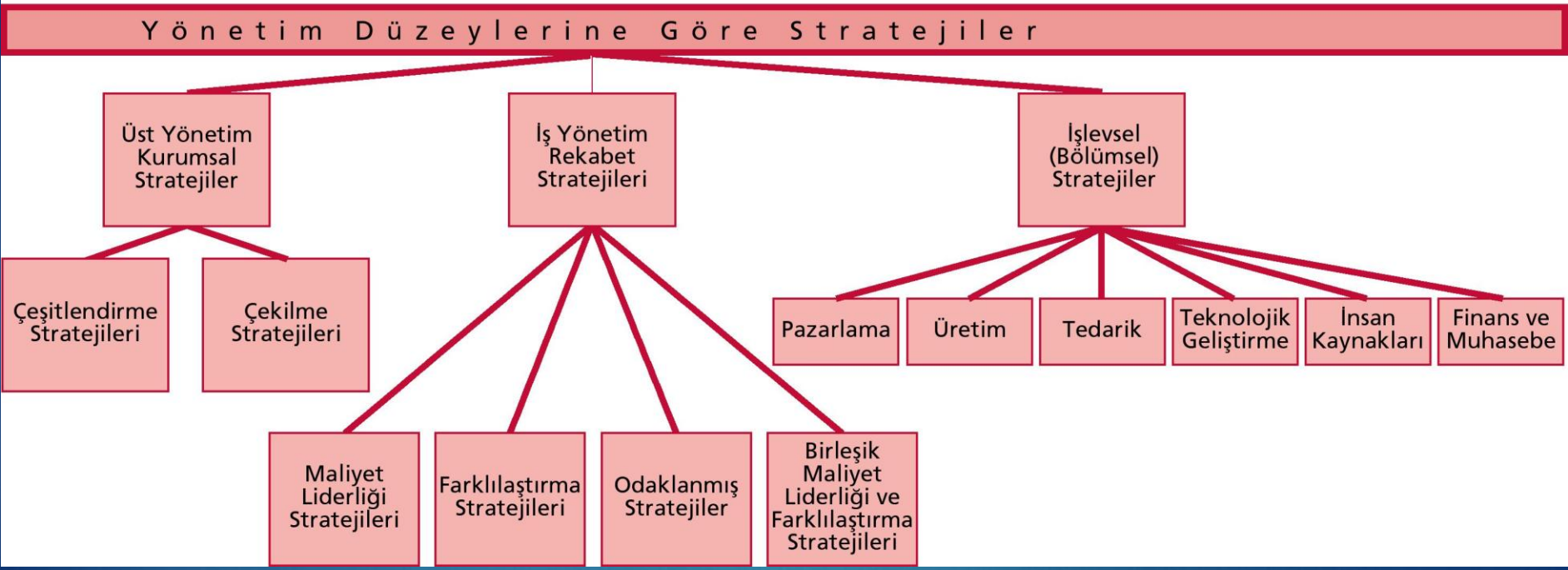
Üst ve Orta Düzey Stratejiler;

İş Yönetim/Rekabet Stratejileri; Maliyet Liderliği, Farklılaştırma ve odaklanma stratejileri

Alt Düzey Stratejiler;

İşlevsel (Bölümsel) Stratejiler

Şekil 2-6
Yönetim Düzeylerine Göre Stratejiler



Stratejik Seçim Sürecinde işletmeler 3 konuda çalışma yaparlar ;

- ▶ **İşletmenin olanakları ile gerçekleştirilebilecek, aynı zamanda çevresel fırsat ve tehditleri karşılayabilecek alternatif stratejilerin belirlenmesi, SWOT**
- ▶ **Alternatif stratejilerinin seçiminde kullanılacak kriterlerin belirlenmesi, Oyun modelleri**
- ▶ **Alternatifler arasından en uygun stratejik seçimin yapılması**

Stratejik Uygulama Evresi

- ▶ Stratejilere uygun örgütsel yapının kurulması ve her türlü işletme kaynaklarının ve sistemlerinin harekete geçirilmesi
- ▶ Misyon revizesi
- ▶ İK seçimi, atama ve eğitimi
- ▶ Örgütsel yapı tasarımı, liderlik türünün tespiti

Planlama değil uygulama önem taşır, bu aşama harekete geçme aşamasıdır.

Stratejik Kontrol Evresi

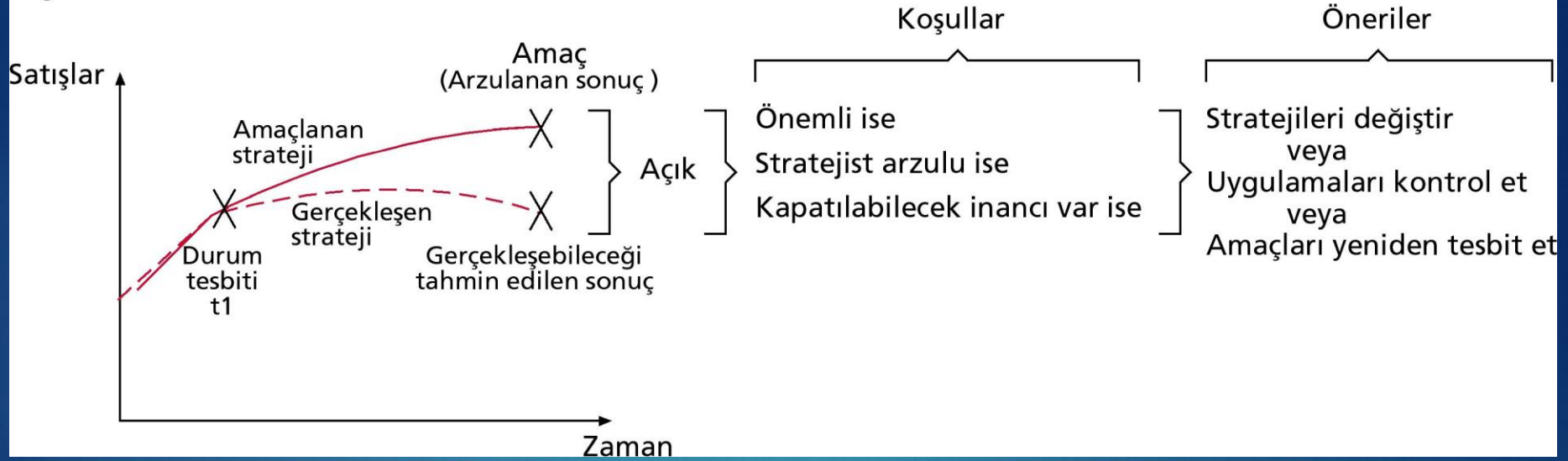
Stratejik bilinçlilik evresinden başlayarak, analiz, seçim ve uygulama evrelerinin her birinin kontrolü ve gerekiyorsa düzeltmelerinin yapılması...

Stratejik Yönetim Çalışmalarındaki Hareket Noktalarıyla ilgili Yaklaşımlar

► Açık Analiz Yaklaşımı

Açık analizi, amaçlanan stratejilerde kullanılır. Amaçlanan stratejiler; işletmelerin arzu ettikleri nihai sonuca varılması için hazırladıkları stratejilerdir

Şekil 2-7 Açık Analizi



Açık Nedeni ?

- 1.Amaçlar gerçekçimi ? Evet / Hayır
- 2.Stratejide hatamı var ? Evet / Hayır
- 3.Uygulamada hatamı var ? Liderlik, örgüt yapısı

Stratejik Yönetim Çalışmalarındaki Hareket Noktalarıyla ilgili Yaklaşımlar

► Fırsat Yaklaşımı

Fırsat yaklaşımı, işletmelerin ortalamanın üzerinde getiri sağlayacak cazip bir sektör bulması ve burada kurumsal/rekabetçi stratejileri kullanarak amacına ulaşmasını önermektedir.

Dış Çevre Analizi çok önemli... Cazip bir sektör bulunmalı...

Rekabet analizinde incelenmesi gereken beş önemli faktör:

Tedarikçiler

Müşteriler

Rakipler

Muhtemel rakipler

İkame mallar

Stratejik Yönetim Çalışmalarındaki Hareket Noktalarıyla ilgili Yaklaşımlar

► Kaynak Yaklaşımı

Kaynak yaklaşımı ise, dikkati işletmelerin kendi iç çevrelerinin analizi sonucu ortaya çıkacak olan varlık ve yeteneklere çekmektedir.

“öz yetenekler”

Nadir, değerli, taklit edilemez unsurlar...

Patent, lisans, know-how, marka maddi olmayan sermaye unsurlarıdır.

Şekil 2-8

Fırsat ve Kaynak Yaklaşımları

Fırsat Yaklaşımı

Dış Çevre Analizi



Cazip Sektör / Pazarın Bulunması



Rekabet Analizi ve Stratejilerin Seçimi



Varlık ve Yeteneklerin Geliştirilmesi



Rekabet Üstünlüğü



Ortalamanın Üzerinde Getiri

Kaynak Yaklaşımı

Varlık ve Yeteneklerin (İşletme İç Çevresi) Analizi



Öz Yeteneklerin Geliştirilmesi



Öz Yeteneklerin
Rekabet Üstünlüğü Sağlayabileceği
Sektör / Pazar İçin Dış Çevre Analizi



Rekabet Analizi ve Stratejilerin Seçimi



Rekabet Üstünlüğü



Ortalamanın Üzerinde Getiri