



STRATEJİK YÖNETİM VE REKABET

DR. ÖĞR. ÜYESİ GÖZDE MERT

gozde.mert@nisantasi.edu.tr



STRATEJİK YÖNETİM VE REKABET

1. Stratejik Yönetim İle İlgili Temel Kavramlar

1.1. Stratejinin Tanımı

1.2. Yönetimsel Bir Kavram Olarak Stratejik Planlama ve Yönetim

1.3. Stratejik Yönetimin Yararları

1.4. Stratejik Yönetimi Etkileyen Güncel Olaylar

1.5. Stratejinin Benzer Kavramlarla İlişkisi

1.5.1. Amaç, Hedef ve Strateji

1.5.2. Vizyon ve Strateji

1.5.3. Vizyon ve Strateji

1.5.4. Strateji ve Politika



STRATEJİK YÖNETİM VE REKABET

1.5.5. Strateji ve Taktik

1.5.6. Strateji, Program ve Bütçe

1.5.7. Strateji ve Yöntem

1.5.8. Strateji ve Plan

1.6. İşletme İçin Stratejinin Önemi

1.6.1. Strateji Yokluğunun Doğurduğu Olumsuz Sonuçlar

1.6.2. Stratejiye Sahip Olmanın Yararları

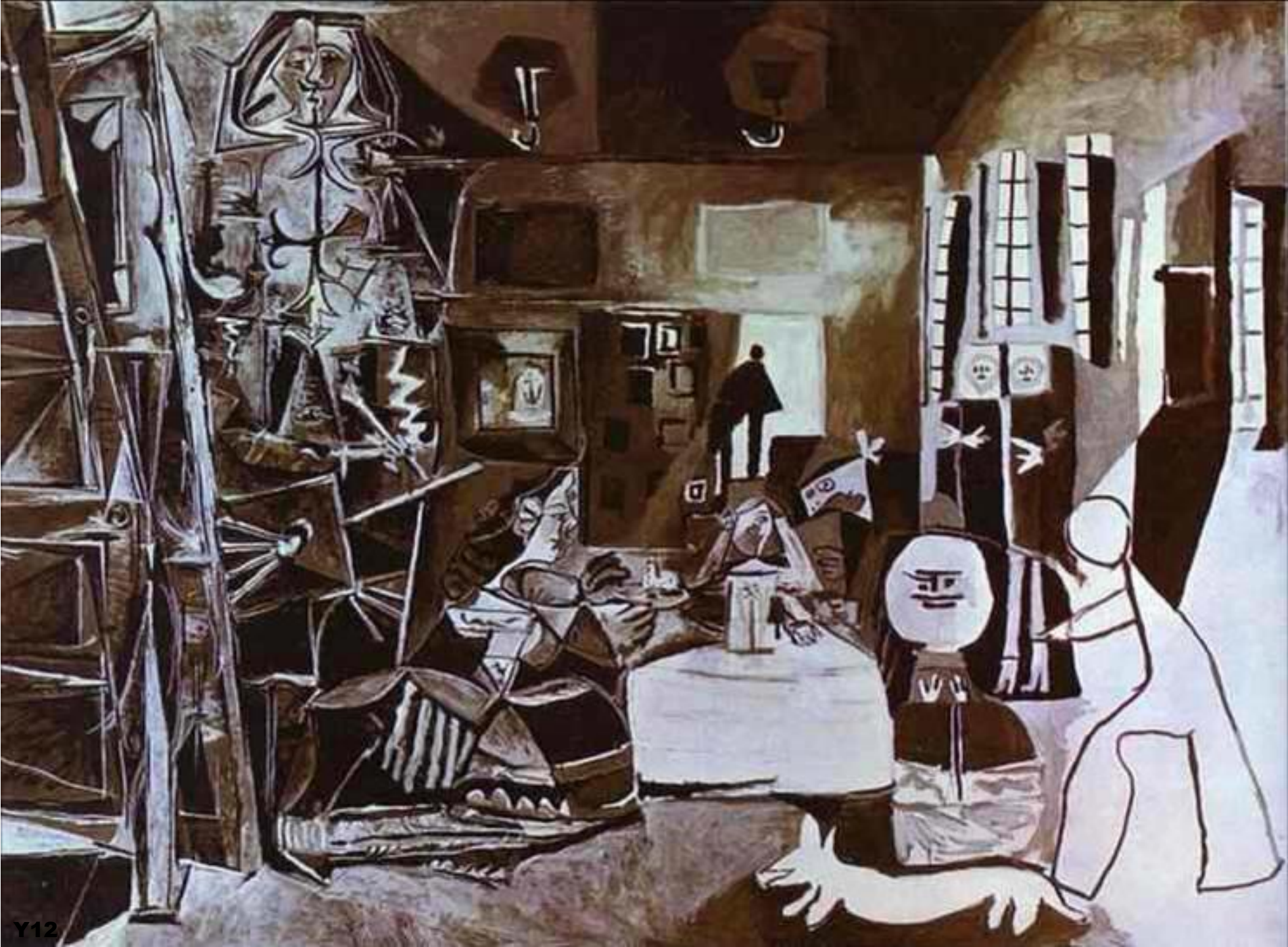
1.7. İşletme Stratejisinin Sınırları

1.7.1. Töresel ve Yasal Sınırlamalar

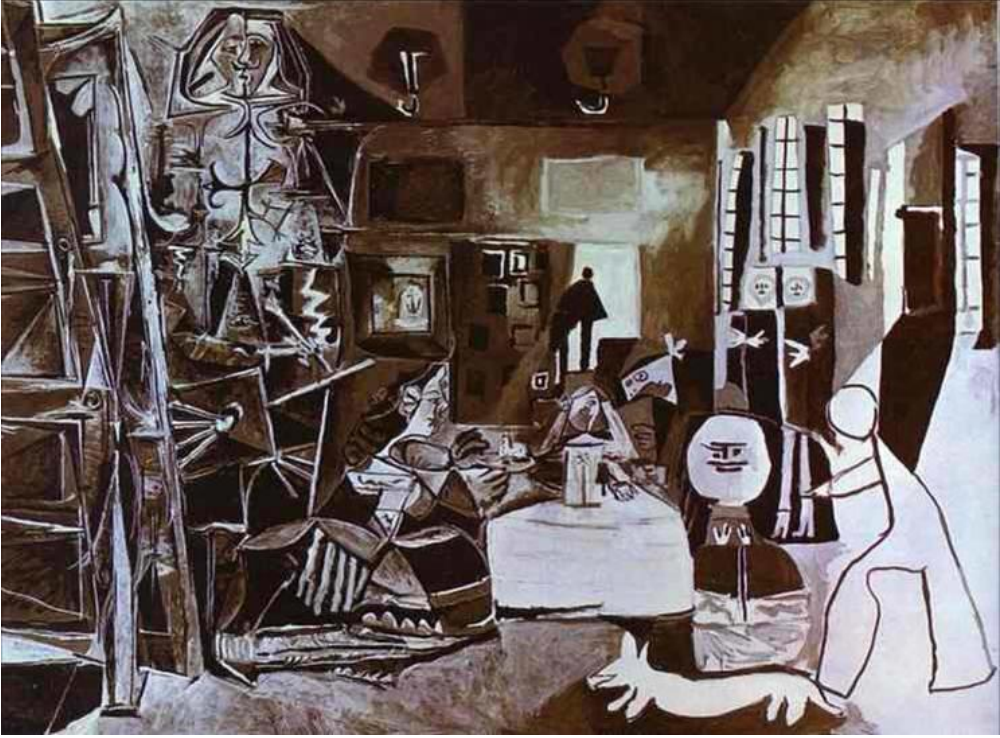
1.7.2. Uygulamadan Gelen Sınırlamalar

1.7.3. Karşı Stratejiler

1.7.4. Sosyal ve Psikolojik Sınırlamalar









Hayatta hiçbir şey Meninas'in resmi kadar belirgin ve net değildir.

İş hayatı; Gerçekleri, size,

Picasso'nun resmindeki gibi, şekil değiştirmiş olarak gösterir.

Picasso'nun resmine bakıp, Meninas'in resmini görebilenleriniz başarılı olacak,

diğerleri kübik şekillere bakıp, yanlış anlamlar çıkarmaktan, gerçekleri hiç göremeyecek.



1.1. STRATEJİNİN TANIMI

Literatürde stratejinin kelime kökeni bakımından 2 kaynağa dayandığı ifade edilmektedir:

İlki; Latince yol, çizgi veya yatak anlamına gelen stratum kavramıyla,

İkincisi ise; eski Yunanlı General Strategos'un adıyla ilgilidir. Bu generalin sanatını ve bilgisini belirtmek için kullanılmıştır.

Türkçe'de strateji; sürme, gönderme, götürme ve gütme anlamlarında kullanılmaktadır.



1.1. STRATEJİNİN TANIMI

Askeri bir kavram olarak strateji;

Bir savaşta orduların girişecekleri hareketlerin ve operasyonların tasarlanması ve yönetilmesi sanatıdır.

Strateji; düzen veya plan yaparak açıkçası düşünsel işlemlerde bulunarak orduyu savaş nizamına sokmaktır.

Strateji; kuvvetleri düşman karşısında manevra kabiliyetini yüksek tutarak en az kayıp verecek biçimde harp düzenine sokmaktır.



1.2. YÖNETSEL BİR KAVRAM OLARAK STRATEJİK PLANLAMA VE YÖNETİM

Stratejide planlama bir örgütün amaç ve misyonlarında açıklanan durumlara erişmek için tepe yönetim tarafından yapılan uzun vadeli planlardır.

Yani stratejik planlama bir örgütün uzun dönemli başarısını belirleyen kararlar bütünüdür.

Stratejik planlama herhangi bir uygulama ya da yürütme faaliyetine geçmeden önceki durumu ortaya koymaktır.



1.2. YÖNETSEL BİR KAVRAM OLARAK STRATEJİK PLANLAMA VE YÖNETİM

Stratejik yönetimi 3 kısımda inceleyebiliriz:

1. Örgütün uzun dönemli başarısını belirleyecek karar ve planların yapılması, diğer bir ifade ile stratejik planlamanın oluşturulması
2. Stratejinin yürürlüğe konulması için organizasyon, program, bütçe ve faaliyet süreçlerinin (prosedürler) yapılıp uygulanması
3. Başarı için amaçlar ve misyonlarda belirtilen sonuçlara ulaşıp ulaşılmadığını her evrede sürekli olarak kontrol etme ve düzeltici önlemler alma



1.2. YÖNETSEL BİR KAVRAM OLARAK STRATEJİK PLANLAMA VE YÖNETİM

Günümüzde kullanılan «stratejik yönetim» kavramına gelinceye kadar 4 evre geçirilmiştir:

1. Temel Finansal Planlama Evresi:

Burada, elde bulunan kaynaklarla ne kadar iş yapılacağı, yapılacak bu faaliyetlerin ne kadar kar elde edileceği hesaplanmaktadır. Dikkat edilirse bu evrede çevre ile ilişkilerin önemi henüz tam anlaşılmamıştır.

Klasik yönetim kuramının hakim olduğu kapalı sistem görüşüne göre belirli bir alana yatırım yapmanın gerektirdiği kaynak ihtiyacının ve bu kaynakların getirisinin hesaplandığı bir anlayış dönemidir.



1.2. YÖNETSEL BİR KAVRAM OLARAK STRATEJİK PLANLAMA VE YÖNETİM

2. Tahmin Temelli Planlama:

Sayısal yöntemlerin kullanıldığı ve geçmiş dönem verilerinden hareketle gelecek dönemlerin tahmin edilmesine ilişkindir. Regresyon yöntemleri ile eğilim yönü ve trendinin belirlenmesine dayanır.

Böylece, geçmiş dönem karlılık, satış, üretim, maliyet vb. bilgilerini kullanarak gelecekte de ve uzun dönemde bunların ne olacağını tahmin edebiliriz.



1.2. YÖNETSEL BİR KAVRAM OLARAK STRATEJİK PLANLAMA VE YÖNETİM

3. Dışa Yönelimli Stratejik Planlama:

Tahmin temelli planlama geçmiş verilerden hareketle gelecekteki yılların tahmin edilmesini mümkün kılarken, gelecekteki verilerin oluşmasına yol açan çevresel faktörleri ve bunların etkilerini dikkate almamaktadır. Bu nedenle regresyon eğilimi doğrusunda ortaya çıkan gelecek yıllara ilişkin tahminlerde önemli yanılgılar ortaya çıkmaktaydı. Bir sektörde rekabeti biçimlendiren genel çevreye ilişkin değişkenler ile sektörel değişkenler dikkate alınmadan yapılan tahminler yanıltıcı olmaktadır.

Halbuki dışa yönelimli stratejik planlama bir işletmenin uzun dönem başarısını etkileyen ekonomik, sosyo-kültürel, politik, yasal, teknolojik, doğal ve ekolojik vb. genel çevre koşulları ile, o işletmenin faaliyette bulunduğu endüstriye ilişkin koşulların dikkate alınmasını gerekli kılar.



1.2. YÖNETSEL BİR KAVRAM OLARAK STRATEJİK PLANLAMA VE YÖNETİM

4. Stratejik Yönetim:

Bu evre 1980'li yıllarda ortaya çıkmıştır. 1980'li yıllardan itibaren stratejik planlama, uygulama ve kontrol evrelerini de içine alan «stratejik yönetim» akımı başlamış oldu.

Hazırlanan stratejik planların uygulamaya aktarılması için yıllık uygulama programlarının her işletme fonksiyonu için yıllık taktik ve operasyonel olan ve programların, bütçelerin, politikaların ve prosedürlerin etkin ve verimli bir biçimde oluşturulması zorunludur.

Kontrol işlevi ise uygulamaya geçmeden önce, uygulamalar esnasında ve uygulamadan sonra yürütülecek biçimi tasarlanarak hayata geçirilmelidir.



1.2. YÖNETSEL BİR KAVRAM OLARAK STRATEJİK PLANLAMA VE YÖNETİM

4. Stratejik Yönetim:

Bu evre 1980'li yıllarda ortaya çıkmıştır. 1980'li yıllardan itibaren stratejik planlama, uygulama ve kontrol evrelerini de içine alan «stratejik yönetim» akımı başlamış oldu.

Hazırlanan stratejik planların uygulamaya aktarılması için yıllık uygulama programlarının her işletme fonksiyonu için yıllık taktik ve operasyonel olan ve programların, bütçelerin, politikaların ve prosedürlerin etkin ve verimli bir biçimde oluşturulması zorunludur.

Kontrol işlevi ise uygulamaya geçmeden önce, uygulamalar esnasında ve uygulamadan sonra yürütülecek biçimi tasarlanarak hayata geçirilmelidir.



1.3. STRATEJİK YÖNETİMİN YARARLARI

Stratejik yönetimin yararları:

1. En önemli yarar; yöneticiye uzun vadeli düşünme ve görme ufku kazandırır. Buna kısaca «vizyon» denir.
2. Stratejik açıdan önemli olan konu ve faktörlerin neler olduğunu anlama ve onlara odaklanma yararı vardır.
3. Hızlı değişen bir çevrenin anlaşılması stratejik planların uygulamalarında zamanında gerekli değişimlerin yapılmasını, bu konularda esnek davranılması gerektiğini ortaya koymaktadır. Bu stratejik yönetim yaklaşımı açısından önemli bir yarardır.



1.3. STRATEJİK YÖNETİMİN YARARLARI

Stratejik yönetimin yararları:

4. Tüm yönetim kadrolarının birer stratejist olarak sürece katılmalarını, sorumluluğu hissetmelerini, takım ruhu ve anlayışı içinde hareket etmelerini ve ortak bir vizyon, misyon, amaçlar ve stratejiler doğrultusunda uygulamaların yürütülmesini ve topyekün firmanın geleceğine sahip çıkmasını sağlamaktadır.



1.4. STRATEJİK YÖNETİMİ ETKİLEYEN GÜNCEL OLAYLAR

1970 ve 1980'li yıllarda olmayan yepyeni buluşlar stratejik yönetimi olduğu kadar, firmaların iş yapma süreç ve biçimlerini de etkilemiş oldu.

Özellikle artan küreselleşme olgusu, elektronik ticaret ve internet kullanımının yaygınlaşması stratejik yönetim üzerinde oldukça önemli etkiler yapmıştır.

İnternet, çevreyi ve rakipleri anlamayı daha şeffaf bir ortam yaratmakta, stratejistin işini kolaylaştırmaktadır.



1.5. STRATEJİNİN BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ

1.5.1. Amaç, Hedef ve Strateji

Amaç; bir işletmenin gelecekte ulaşmayı düşündüğü durumu ifade eder. Amaç belirleme, stratejik yönetim sürecinin başlangıcından önce gelen bir aşamadır. Strateji, amaçlara ulaşmak için oluşturulan araçtır.

Amaçlar, işletmenin erişmeyi arzuladığı uzun dönemli genel sonuçlardır. Hedef ise, amaçlara erişmek için gerekli olan kısa vadeli aşama durumlarını oluşturur. Hedeflerin bir diğer özelliği ise, daha açık ve ölçülebilir olmasıdır.

Amaçlar, işletmenin strateji veya planlarına yol gösteren birer unsur oldukları gibi, hedeflerin oluşmasına da temel teşkil ederler.



1.5. STRATEJİNİN BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ

Yol gösterici ve gerçekçi amaçların oluşturulması için gereken başlıca ilkeler şunlardır:

1. Amaçlar açık olmalıdır.
2. Amaçlar gerçekçi ve çekici düzeyde olmalıdır.
3. Amaçlar esnek olmalıdır.
4. Amaçlar ölçülebilir olmalıdır.
5. Kısa ve uzun dönemde erişilecek amaçları birbirinden ayırmalıdır.
6. Amaçlar uygulayıcılar tarafından benimsenmelidir.
7. Amaçlar, çalışanları motive edici olmalıdır.
8. Amaçlar her düzeyde birbirleriyle uyumlu olmalıdır.



1.5. STRATEJİNİN BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ

1.5.2. Vizyon ve Strateji

Vizyon, bir kişinin kendine özgü görüş açısı ve derinliğini ifade eder.

Vizyon yöneticinin yeniliğe, orjinalliğe ve yaratıcılığa açıklığının, başka insanların görüşlerinden ve katkılarından ilham alma derecesinin de bir göstergesidir.



1.5. STRATEJİNİN BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ

İyi bir vizyonun nitelik ve işlevleri:

1. Her yönetici ve lider için orjinaldir.
2. Tüm faaliyetlerin algılanması ve değerlendirilmesini gerektirir.
3. Başka ülkelerde faaliyet yapma eğilimlerini değerlendirip, açıklamasını gerektirir.
4. Başkaları tarafından anlaşılıp, paylaşıldıkça değer kazanır.
5. Uygulanacak stratejilerin oluşmasına katkıda bulunur.
6. Stratejistlerin yaratıcılık, yenilikçilik, riski göze alma, katılımcı ve paylaşımcı olma nitelikleri hakkında bilgi verir.



1.5. STRATEJİNİN BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ

1.5.3. Misyon ve Strateji

Örgütlerin varlık nedenlerini açıklamak veya işletmelerin kendilerini ne tür bir işletme olarak görmek istedikleri hususuna misyon denir.

İyi bir misyon tanımı yapabilmek için aşağıdakilere dikkat etmeliyiz:

- İşletmenin ürettiği temel mal ve hizmetlerin neler olduğu
- İşletmenin hangi müşteri kitlesi veya pazara hitap ettiği (hedef pazar)
- İşletmenin kullandığı temel teknolojilerin neler olduğu
- İşletmenin genel iş yapma felsefesi
- İşletmenin kendini nasıl gördüğü



1.5. STRATEJİNİN BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ

1.5.4. Strateji ve Politika

Politika, yol gösterme ve belirlenmiş amaçlara ulaşmak için izlenen yol veya genel plandır.

Politika bire kere belirlendikten sonra, sık sık değişmez. Devamlı kararlardan oluşmaktadır.

Politikanın stratejiye en benzer özelliklerden biri, her ikisinin de uzun süre için saptanmış olmalarıdır. Fakat politikadaki esneklik stratejiye nazaran daha azdır.



1.5. STRATEJİNİN BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ

1.5.5. Strateji ve Taktik

Taktik, usul ve teknik bakımdan stratejiden daha ayrıntılıdır. Taktik, strateji ile dağıtılan kaynakların etkili uygulama ve hareket planıdır.

Taktik, daha özel ve daha kısa fikirlerden ve uygulama sanatından oluşur.

Strateji bir nizam, düzen ve tasarı ile ilgili düşünsel bir işlem; taktik ise, harekete geçme ve uygulamanın ayrıntılı bir düzeni ile ilgilidir. Bazı hallerde taktik, uygulamalar esnasında saptanabilir.



1.5. STRATEJİNİN BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ

1.5.6. Strateji, Program ve Bütçe

Program, bir planın en ince ayrıntılarını yer, zaman, şahıs ve usul göstererek belirlemektedir. Kısa süre ile ilgilidir. Program, süreleri belirlemek, ayrıntılı faaliyetlerin uygulanacakları yer ve zamanları ve bunların kimler tarafından nasıl yapılacağını saptamaktır. Programların esnekliği çok azdır.

Bütçe ise, programda belirlenmiş her faaliyetin neden olacağı giderler ile bazı faaliyetlerden sağlanacak gelirlerin rakamsal ve nakdi ifadelerinden oluşan öngörüdür. Her faaliyet programının bir bütçesi mevcuttur.



1.5. STRATEJİNİN BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ

1.5.7. Strateji ve Yöntem

Yöntem, normal olarak politikanın veya stratejinin uygulanış şekli ile ilgilidir. Yapılan her iş ve işlem için kullanılan bir yöntem mevcuttur.

Strateji planlaması yaparken birtakım kantitatif ve kalitatif yöntemlerden yararlanır.

Yöntemler, çeşitli sorunların çözümünde kullanılan usullerden ibarettir.



1.5. STRATEJİNİN BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ

1.5.8. Strateji ve Plan

Strateji, uzun süreli seçimler ve amaçlarla ilgilidir. Plan ise amaçlara ulaşmak için araçlar ve yolların kararlaştırılması ve kabaca neyin, nasıl yapılacağıının saptanmasıdır.

Plan, hesap edilmiş, rakamlandırılmış ve yazılmış bir öngörü türüdür. Halbuki strateji, bazı hallerde yazılı olmayabilir. Buna karşılık yazılı hale getirilerek kesin bir şekilde betimlenen stratejilere stratejik planlama denir.



1.6. İŞLETME İÇİN STRATEJİNİN ÖNEMİ

Stratejiye sahip olmayan bir işletme amaçlarını açıkça ve kesinlikle saptayamaz. Amaç saptamak için gerekli hesapları yapamaz ve böylece yeni girişimlerine öncü olarak kurallardan yoksun kalır.

Stratejinin bulunmadığı işletmelerde kaynaklar etkin ve verimli kullanılmazlar. Çünkü mali ve beşeri güçleri veya kaynakları ekonomik biçimde kullanacak derinlikte bir stratejik analiz yapılmamaktadır.



1.6. İŞLETME İÇİN STRATEJİNİN ÖNEMİ

İkincisi, uygun bir ürün-pazar politikası yerine müşteri çoğaltma alanı geniş tutulacaktır. Belirlenmeyen bir strateji, amaçları saptayarak faaliyetlerini ona göre düzenleyip, yararlı görünen şansları arayacak yerde, onları farkına varmadan geçiştirecektir. Böyle işletmeler, hiçbir zaman belli bir mal ve pazar üzerinde rekabet avantajına sahip olmayan, optimist düşünceden yoksun kuruluşlardır.

Üçüncüsü, önceden hiçbir hazırlık ve plan yapmadan kararlarını günlük bilgiler üzerine kurmuşlardır. Bu nedenle piyasanın en önemsiz dalgalanmalarından ve tehlikelerinden de büyük ölçüde etkilenirler.



1.6.1. STRATEJİ YOKLUĞUNUN DOĞURDUĞU OLUMSUZ SONUÇLAR

1. İşletmeler nasıl araştırma ve analiz yapacaklarını bilemediklerinden pasif olarak kalırlar.
2. Yöneticileri gerçekçi olmak yerine kişisel düşüncelerine ve aşırı tutkularını uygulama eğilimine girerler.
3. Seyrek fırsatların ve gelecekte ele geçirilecek iyi şansların değerini ölçme kriterlerinden yoksun kalınır.
4. İşletme, ürün hayat eğrisinin gelişimini takip etmeksizin ömrünü tamamlamış ürünlerin üretimine devam eder.
5. İleride meydana gelecek bazı değişiklikleri bilemediği veya göremediğinden, bu değişikliklere önceden hazırlanmış olamaz.
6. Holdingler ve yatırım şirketleri de stratejik portföy analizleri yapmadıkları takdirde kaynaklarını verimsiz alanlara kanalize edeceklerdir.



1.6.2. STRATEJİYE SAHİP OLMANIN YARARLARI

1. İyi bir strateji, riskleri asgariye indirecek kararların alınmasını sağlar.
2. Holding şirketlerde strateji tayini portföy teknikleri yoluyla yatırım alanları bakımından yapılır.



1.7. İŞLETME STRATEJİSİNİN SINIRLARI

1.7.1. Töresel ve Yasal Sınırlamalar

İşletmeler de toplumda tüzel kişiliğe sahip birer kurum olduklarından, yasal ve töresel olarak toplum tarafından benimsenmiş kurallara uymak zorundadırlar.



1.7. İŞLETME STRATEJİSİNİN SINIRLARI

1.7.2. Uygulamadan Gelen Sınırlamalar

Yönetici stratejiyi tayin ederken alışlagelmiş örgüt içi değerleri dikkate almak zorundadır.

Stratejinin meydana getirilmesinde ve uygulanmasında önemli bir pratik sınırlama «yöneticilerin kapasitesi»dir.

Başka bir sınırlama da iyi strateji saptamak için işletmenin gerekli finansal kaynaklara sahip olmamasından ileri gelir.

Zaman ile öngörülerin doğruluğu veya tutarlılığı arasında ters bir ilişki vardır.

Stratejinin tayininde optimum süre faaliyetin konusuna, endüstrinin durumuna, sosyal, siyasal, teknolojik koşullara ve bunlardaki değişmelerin hızına bağlıdır.



1.7. İŞLETME STRATEJİSİNİN SINIRLARI

1.7.3. Karşı Stratejiler

İşletme ekonomik ortamda girişeceği her faaliyet için bir karşı faaliyet ile (veya tepkiyle) karşılaşacağını bilmelidir.

Belli başlı karşı stratejiler veya stratejik güçler olarak işletmenin karşısına rakipler, devlet, diğer kamu kuruluşları, sendikalar ve hatta bazen halk çıkmaktadır.



1.7. İŞLETME STRATEJİSİNİN SINIRLARI

1.7.4. Sosyal ve Psikolojik Sınırlamalar

Öngörülen bir stratejinin uygulamalarda başarılı olabilmesi için, mümkün olduğu ölçüde, onu uygulayacak olan kişilerin rızalarının alınması gerekir.

Personeli güçlendirme, kararlara katılım sağlama, takım ruhu aşılama ve takım çalışması ile yerinde ve zamanında yapılan yetki devri bu sınırları aşmak için alınabilecek önemli tedbirlerdir.

The image features a dynamic, multi-colored smoke or ink diffusion background. The colors transition from blue on the left, through purple, magenta, red, orange, yellow, and green on the right. The word 'TEŞEKKÜRLER' is centered in a bold, white, sans-serif font.

TEŞEKKÜRLER