



STRATEJİK YÖNETİM VE REKABET

DR. ÖĞR. ÜYESİ GÖZDE MERT

gozde.mert@nisantasi.edu.tr



STRATEJİK YÖNETİM VE REKABET

BÖLÜM: STRATEJİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ VE KONTROLÜ

1. Stratejik Kontrolün Tanımı ve Önemi

1.1. Geleneksel Stratejik Kontrol Yaklaşımı

1.2. Çağdaş Stratejik Kontrol Yaklaşımı

2. Stratejik Kontrolde Örgütsel Düzeyler

3. Stratejik Kontrolde Pazar Başarısı

4. Stratejik Kontrol İçin Kullanılabilecek Başarı Değerlendirme Ölçütleri

4.1. Sayısal Ölçütler

4.2. Niteliksel Ölçütler

5. Stratejik Kontrol İçin Motivasyonun Önemi

6. Ölçme ve Geri Besleme

7. Başarı Ölçümü



1. STRATEJİK KONTROLÜN TANIMI VE ÖNEMİ

Stratejik kontrolün anlamını ve önemini ifade eden 2 yaklaşım söz konusudur. Bunlar;

1. Geleneksel Stratejik Kontrol Yaklaşımı
2. Çağdaş Stratejik Kontrol Yaklaşımı



1.1. GELENEKSEL STRATEJİK KONTROL YAKLAŞIMI

Stratejik yönetim sürecinin son evresi seçilen stratejinin değerlendirilmesi, değerlendirme ölçütlerinin belirlenmesi ve kontrolün yapılmasıdır. İşletme tepe yöneticileri, stratejinin değerlendirilmesi evresinde, stratejik seçimlerinin ve bunlarla ilgili kararlarının, işletmenin genel amaçlarını gerçekleştirip-gerçekleştirmedigine bakarlar.

Bilindiği üzere, seçilen stratejinin uygulanabilmesi için bölüm planları, programları ve bütçeleri hazırlanır. Bütçeleri oluşturmak için kaynak tahsis ve tedarikleri yapılır. Stratejileri, planları ve programları harekete geçirecek bir örgütsel yapı, kültür ve liderlik biçimi oluşturulur.

Personelin faaliyetlerini yönlendirecek genel hareket biçimleri ya da politikalar da belirlenmiş ve bunlarla ilgili tüm hususlar personele duyurulmuştur. Şimdi stratejinin uygulanabilmesi için her şey hazırdır.

Ancak bu uygulamayla elde edilmeye başlayan ilk başarı sonuçlarıyla birlikte stratejik yönetim sürecinin hangi evresinin aksadığı da ortaya çıkarılmış olacak ve bu önleyici kontrol mekanizmaları sayesinde sorunlar büyümeden gerekli önlemler alınacaktır.



1.1. GELENEKSEL STRATEJİK KONTROL YAKLAŞIMI

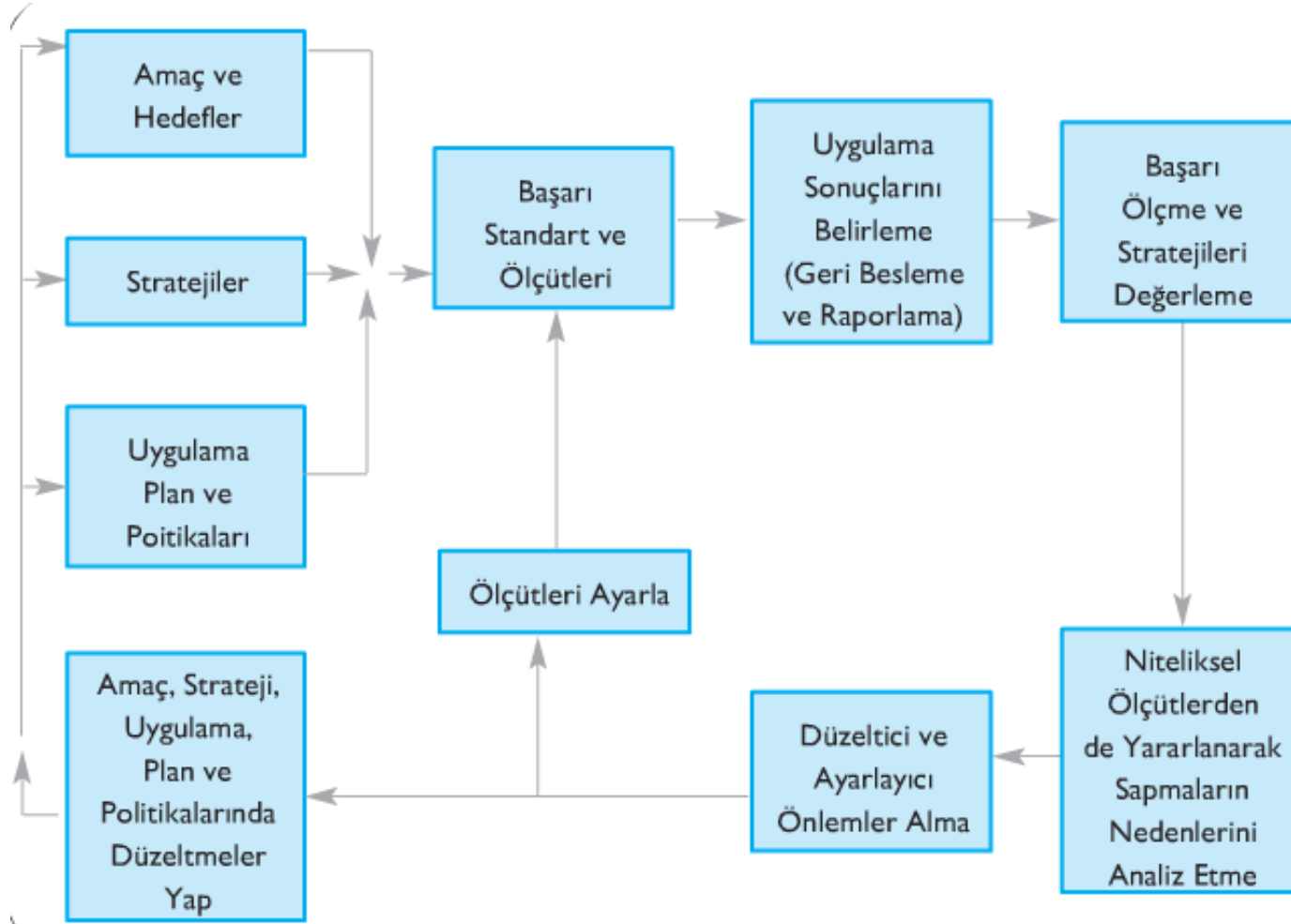
Stratejik uygulamalar için oluşturulan alt yapı yanında, diğer bir husus da uygulamaların başarıya ulaşabilmesi için sorumlu yönetici ve personeli güdüleyecek ve teşvik edecek sistemle alt kademelerden üst kademelere doğru, eksiksiz ve zamanında bilgilerin akışını sağlayacak geri besleme sistemine (yönetim bilgi sistemi) ihtiyaç vardır.

Bu sistemler stratejik planlardan, uygulama programlarına kadar tüm sistemin birbirleriyle uyumlu çalışması ve stratejik değerlendirme ve kontrollerin yapılması için gereklidir.

Ayrıca, stratejik seçimlerin sağlıklı biçimde yapılabilmesi, işletme değerlemesi, zayıf ve güçlü noktaların ortaya çıkarılması, gerekli olan bilgilerin işletme içinden elde edilmesi için de yönetim bilgi sistemine ya da geri beslemeye ihtiyaç vardır.



1.1. GELENEKSEL STRATEJİK KONTROL YAKLAŞIMI



Geleneksel Stratejik Kontrol Yaklaşımı



1.2. ÇAĞDAŞ STRATEJİK KONTROL YAKLAŞIMI

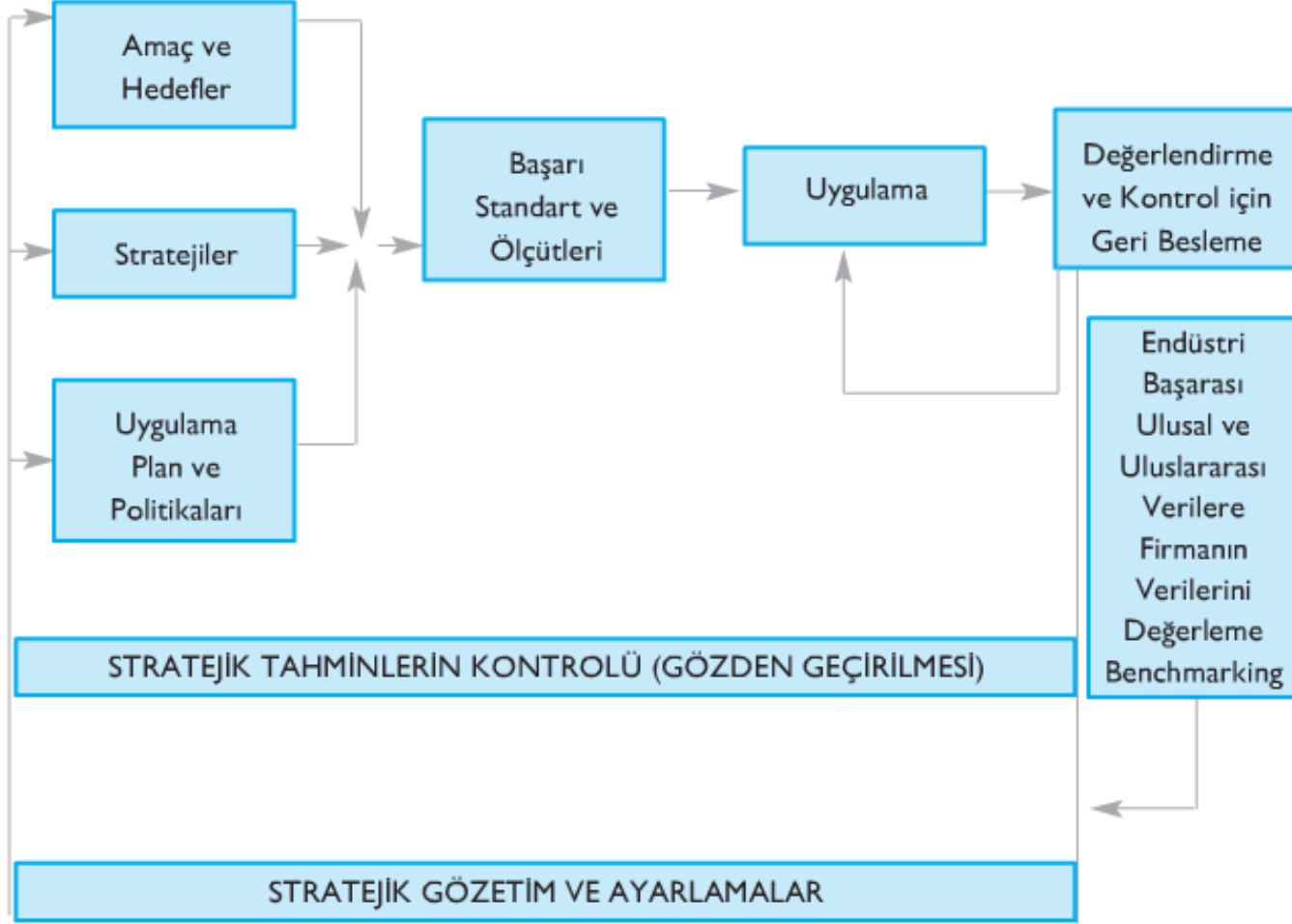
Bugün, yöneticiler, değişimi önceden tahmin etmelidirler. Önceden tahmin, stratejik kontrol içinde daha çok geleceğe yönelmiş değişimi zorlayan bir yaklaşımı gerektirmeli ve böyle bir kontrolü engelleyen zorlukları da ortadan kaldırmayı hedeflemelidir.

Geleneksel kontrol sistemlerinde geri besleme «feedback» niteliğinde olan kontrolü, çağdaş özelliğe kavuşturmak için ileriye besleme «feedforward» hale getirmeli ya da bu niteliği de kazandırmalıdır. Böylece kontrol yapanlar önemli değişim ve trendleri de izleyerek değişmesi gereken hedef, standart ve stratejilerin zamanında değişmesine yardımcı olurlar.

İleriye besleme «feedforward» niteliğindeki bir kontrol sistemi geleneksel kontrol sistemindeki gibi yürütmenin kontrol ve düzeltilmesi için geri besleme kontrolünü içerdiği gibi aynı zamanda tahminlerin kontrolü ve stratejik gözetim gibi iki çağdaş kontrol işlevine de sahiptir.



1.2. ÇAĞDAŞ STRATEJİK KONTROL YAKLAŞIMI



Çağdaş Stratejik Kontrol Yaklaşımı



2. STRATEJİK KONTROLDE ÖRGÜTSEL DÜZEYLER

Stratejik kontrol uygulamalarında hiyerarşik düzeylerin önemli bir yeri vardır. Sadece bir işletmeyle faaliyette bulunan kuruluşlarda SİB düzeyinde, genel olarak başarı kontrolü yapıldığı gibi, işlevsel düzeylerde, işlevsel standartlara ulaşma bakımından yönetsel ve bütçe kontrolleri gerçekleştirilir. Ayrıca en alt örgütsel düzeylerdeyse bireysel açılarından da her bir kişinin standartlara ve verimlilik normlarına ulaşma durumu kontrol edilir.

Yatırımlarını çeşitlendirmiş birden fazla stratejik iş birimi ve endüstri kollarındaysa stratejik kontrolün en üst düzeyi şirketin genel amaç ve hedeflere ulaşması, genel karlılığı, büyüme durumu vb. açılarından yapılır. Ayrıca her endüstri kolundaki işletmelerin ayrı ayrı başarı durumları değerlendirilir ve şirkete bağlı işletmelerin ya da stratejik iş birimlerinin, gerek birbirleriyle, gerekse sektörler arası başarı karşılaştırmaları (benchmarking) yapılır. SİB yöneticilerinin birbirleriyle uyumlu çalışma nitelikleri ve sahip olma durumu değerlendirilir.



2. STRATEJİK KONTROLDE ÖRGÜTSEL DÜZEYLER

Yatırımlarını çeşitlendirmiş şirketlerde, stratejik kontrolün ikinci hiyerarşik seviyesi, işletme ya da stratejik iş birimi düzeyidir. Bu düzeyde tepe yöneticileri başlarında buldukları işletme ya da SİB'nin başarılarını;

- Genel amaç ve hedeflere erişme,
- Sib'nin karlılığı açısından beklenen hedef ve standartlarda yapılması,
- Her departmanın özellik ve gereklerine uygun başarı değerlendirme sistemi oluşturulması,
- Yıllık maaş ve ücret artışlarının iş değerlemesi esaslarına ve diğer hususlara uygun biçimde yapılması,
- Başarı zam ve primlerinin belirlenen standartlarda gerçekleştirilmesi,
- Yöneticilere personel moral ve motivasyonu konusunda ve işletme kültürünün geliştirilmesi bakımından gerekli yardım ve desteğin sağlanmasını incelenmesi yönünde yapılır.



2. STRATEJİK KONTROLDE ÖRGÜTSEL DÜZEYLER

Tüm bu seviyedeki sorumlu yöneticiler için belirlenmiş bulunan başarı standartlarıyla gerçekleştirilen faaliyetler mukayese edilerek başarı kontrol raporları hazırlanır.



3. STRATEJİK KONTROLDE PAZAR BAŞARISI

Bu faaliyet işletmenin pazarda rakiplerine ve diğer yatırım alanlarına göre sermaye karlılıkları, hisse senedi başına getirileri göz önünde bulundurularak ve karşılaştırmalar yapılarak gerçekleştirilir.

Ayrıca, işletmenin ya da SİB'in borsada işlem gören hisse senetlerinin fiyatlarındaki değişimler de o şirketin başarısı açısından bir fikir verebilir, verimlilik, büyüme, pazar payı değişiklikleri, güvenlik, sosyal sorumluluk, personelin morali ve güdülenmesi gibi genel açılardan ve her SİB'e bağlı işlevsel (fonksiyonel) yöneticiler departmanlarına ilişkin genel hedeflere ulaşma bakımından değerlendirilirler.



4. STRATEJİK KONTROL İÇİN KULLANILABİLECEK BAŞARI DEĞERLENDİRME ÖLÇÜTLERİ

Başarı değerlendirme için objektif (nesnel) ve subjektif (nesnel olmayan) ölçütler oluşturulabilir.

Bu ölçütler stratejik yönetim için önemli olduğundan stratejinin kapsamı, yöntemleri, uygulanması, stratejinin içeriği göz önünde bulundurularak meydana getirilirler.

1. Strateji Değerlemede Sayısal Ölçütler
2. Strateji Değerlemede Niteliksel Ölçütler



4.1. SAYISAL ÖLÇÜTLER

Sayısal ölçütler şunlardır:

- Karlılık oranları
- Verimlilik oranları
- Hisse senedi fiyatı
- Hisse başına düşen kar oranı ya da kazanç
- Satış tutarlarında gelişmeler
- Pazar payında artış
- Çeşitli nedenlerle kaybedilen (grev, lokavt vb.) işgünü sayısı
- Kapasite kullanım yüzdesi



4.1. SAYISAL ÖLÇÜTLER

- Yeni müşteri sayısı ve eski müşterilere oranı
- Sermaye ve yatırım dönüş hızı
- Üretim maliyetleri (toplam maliyet, birim maliyet, marjinal maliyet, sipariş maliyeti, safha maliyeti, vb.) ve etkisi
- Dağıtım maliyetleri ve etkisi
- İşgücü devir hızı
- İşe devamsızlık oranları
- İşgücünün iş ortamı
- Yönetim biçimi
- En yakın yöneticisinin yeteneklerini ve yaratıcılığını iş ortamında kullanabilme imkanlarıyla işletmesinin geleceğine ilişkin düşünceleri hakkında görüşleri.



4.2. NİTELİKSEL ÖLÇÜTLER

Burada, stratejik yönetim açısından geliştirilecek olan ölçütler, firmanın bütünü için kapsamlı hedeflerin, stratejilerin tutarlı ve çevre koşulları ve işletme imkanlarıyla uygun ve çalışabilir olup olmadıklarını belirleyebilir nitelikte olmalıdır.

Başlıca niteliksel ölçütler:

- Hedef ve planların tutarlılığı
- Hedef, strateji, plan ve kaynakların risk tercihi ve zaman ufkuyla uygunluğu
- Hedefler, bütünü ilgilendiren kapsamlı planların uygulanabilirliği ve personeli teşvik edebilme durumu
- Strateji ve planların çevresel ihtiyaçlara uyarlanabilirliği



5. STRATEJİK KONTROL İÇİN MOTİVASYONUN ÖNEMİ

Kurulacak bir değerlendirme ve kontrol sistemlerinin etkin olabilmesi için, tıpkı amaçlara göre yönetim sisteminde olduğu üzere, her kademe için, üst yönetim tarafından teşvik edilecek bir başarı (performans) değerlendirme sistemi oluşturulmalıdır.

Başta tecrübeli üst kademe yöneticilerinden başlamak üzere, yöneticiler hedeflere bağlantılı olarak ödüllendirilirse amaçlara ulaşma konusunda arzu ve istek düzeyi arttırılır, stratejik değerlendirme de anlam kazanır.



6. ÖLÇME VE GERİ BESLEME

Stratejik kontrol ve değerlendirmenin bu evresinde, ölçme ve değerlendirme standartlarla fiili durum karşılaştırılarak gerçekleştirilir ve ilgili yöneticilere geri besleme yapılır. Burada önemli olan konu «ne zaman ölçeriz» ve «neyi, kime rapor ederiz»dir.

Uzun vadeli strateji açısından, değerlendirme zamanı oldukça önemlidir. Sonuçlar beklenmeden uygulama biraz zaman isteyebilir. Eğer standartlar, diyelim ki, beş senede oluşturulacaksa ve ölçme beş yılın sonuna kadar olmuyorsa sapmaları düzeltmek için harekete geçmek için çok geç kalınabilir.

Diğer taraftan, değerlendirmeler çok erken yapılırsa, planın işlemesi için fırsatların kullanılmasını engelleyecek tutumlar ve buna tepkiler ortaya çıkabilir. Bazı yöneticiler karar verici makamların değerlendirme nedeniyle geç kalmaları halinde iş fırsatlarının kaçırılacağını düşünmektedirler.



7. BAŞARI ÖLÇÜMÜ

Ölçümlerde şu andaki kazanç durumuna ilişkin çabalar yanında gelecekte başarı ölçütlerinin ne olacağına ilişkin değerlendirmeler yapmak, hedef ve standartlar güncelleştirilerek ileriye besleyici kontrole yer verilmelidir.

Kontroller yapılırken ya başarıyı simgeleyen sonuçlara (çıktılar) ya da başarıyı doğuran faaliyetler (davranış ve yöntemler) üzerinde durularak değerlendirme yapılır. Çıktı kontrolü, başarı hedefleri ya da ana hedefe giderken, elde edilen ara sonuçlar ya da kilometre taşları kullanarak «neyin» başarıldığı belirlenir.

Faaliyet ya da davranış kontrolü, bir şeyin başarılması ve bir hedefe varılması için konulmuş olan kurallar, yöntemler, politikalar ve süreçlere uyulup uyulmadığını belirler.

The image features a dynamic, multi-colored smoke or ink background. The colors transition from blue on the left, through purple, magenta, red, orange, yellow, and green to dark green on the right. The smoke is wispy and ethereal, creating a sense of movement and depth. In the center, the word "TEŞEKKÜRLER" is written in a bold, white, sans-serif font. The text is slightly shadowed, making it stand out against the vibrant background.

TEŞEKKÜRLER