



# Stratejik Yönetim Kapsamlı Raporu

Değer Yaratma ve Rekabet Avantajı için Kapsamlı Bir Analiz

# Ders Özeti

Stratejik yönetim, şirketler için değer yaratma ve küresel iş dünyasına entegre olma noktasında kritik bir öneme sahiptir. Her şirketin kendine özgü bir stratejiye sahip olması gerektiği vurgulanırken, aynı verilere bakıldığından farklı yorumlar ve stratejiler ortaya çıkabilmektedir.

Stratejinin belirlenmesi, CEO ve üst kademelerin sorumluluğunda olup, şirketin kimliğini ve geleceğini tanımlama hakkı ve ödevidir. Çevre, yapı, etkileşim ve rekabet gibi dört temel kavramın analizi, bir dokümanın strateji dokümanı olup olmadığını belirlerken, Türkiye'deki stratejik anlayışın genellikle "bilardo oyunu" modeline yakın olduğu gözlemlenmektedir.



# Konu Başlıklar

01

Stratejik Yönetim Tanımı ve Önemi

03

Strateji Belirleme ve Liderlik

05

Stratejik Oyun Modelleri

07

Önemli Teorisyenler ve Kurumlar

02

Stratejinin Kökenleri ve Yaklaşımaları

04

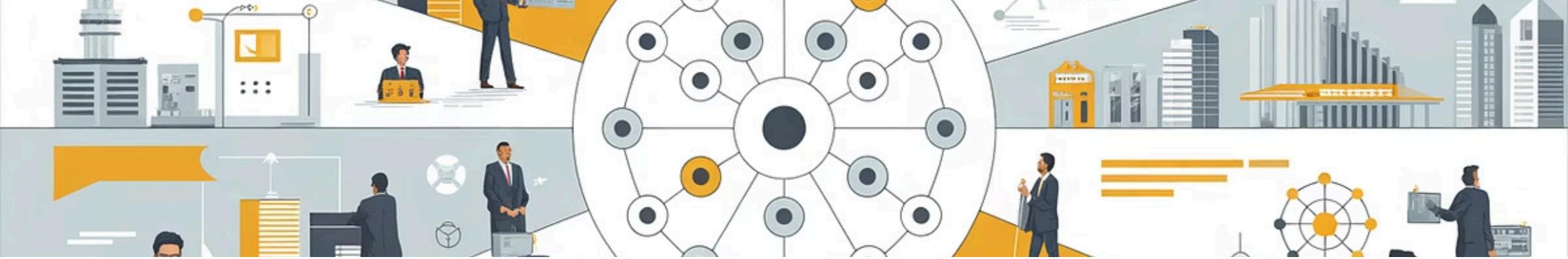
Stratejik Analiz Kavramları

06

Türkiye'deki Strateji Anlayışı

08

Örnekler ve Vaka Analizleri



# Stratejik Yönetim Tanımı ve Önemi



## Küresel Entegrasyon

Stratejik yönetim, şirketlerin küresel iş dünyasına girişi için bir vize niteliğindedir ve değer yaratma meselesinin merkezinde yer alır.



## Özgünlük ve Eşsizlik

Strateji, şirketin özel ruhunu, algısını ve anlayışını yansıtan eşsiz bir süreçtir. Kopyalanmış stratejiler değerini kaybeder.

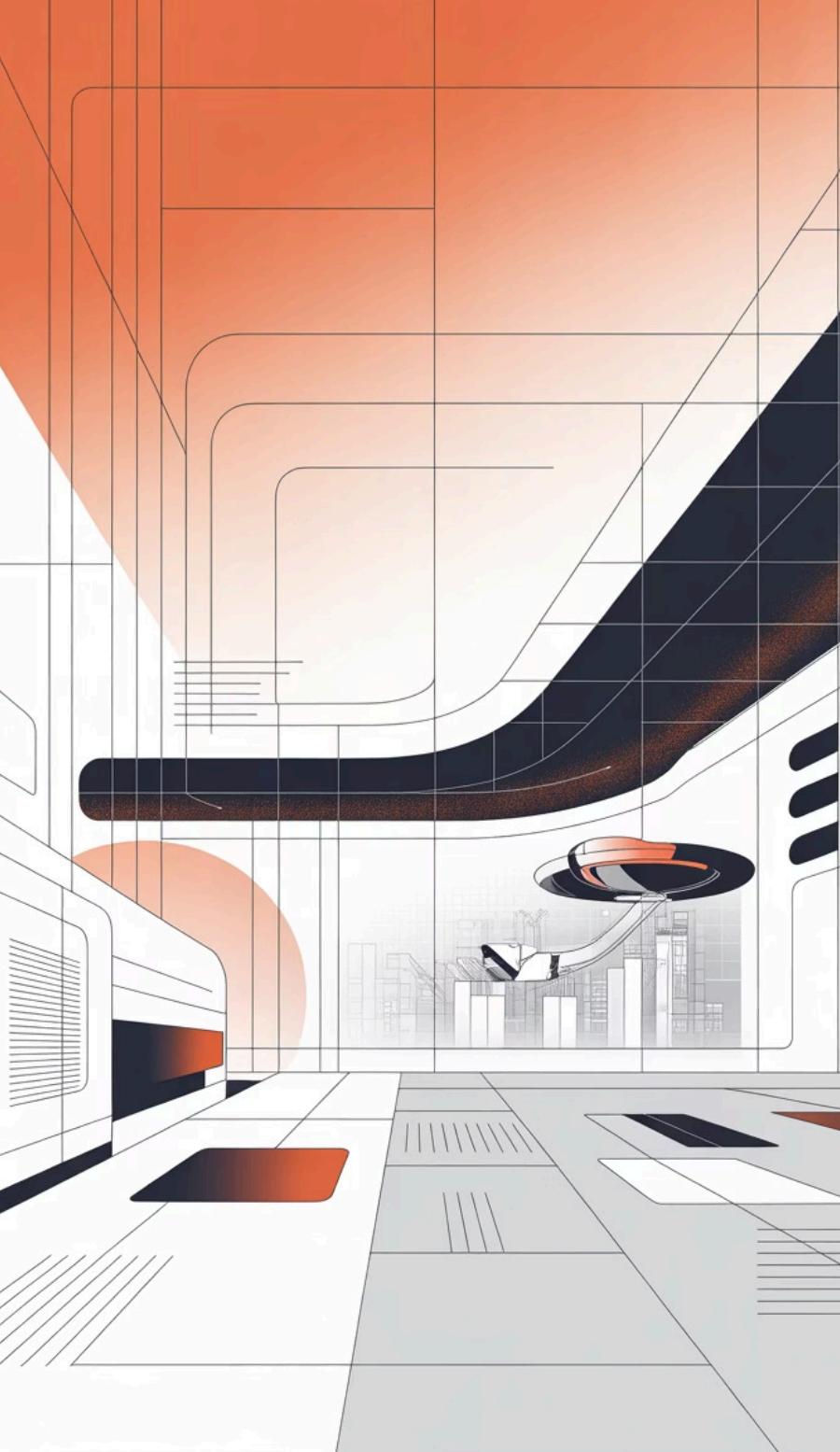


## Geleceği Okuma

Şirketlerin kaynaklarını gelecekte nereye harcayacaklarına dair şeffaf deklarasyonları, kredibilite ve stratejik işbirlikleri için temel oluşturur.

*"Strateji, şirketin mevcut durumuna bakıp değer, fırsat ve risk görme meselesidir; bir okuma ve görme eylemidir."*

Stratejik yönetim dokümanları birbirine benzedikçe değerini kaybeder. Her şirketin kendine özgü bir stratejiye sahip olması ve bu stratejinin standardizasyon yerine özgünlüğü yansıtması kritik önem taşır.



# Stratejinin Kökenleri ve Yaklaşımları

## Stratos (İyonca)

Generallerin kaynakları en uygun şekilde kullanarak zafer elde etme sanatı. Kaynak tabanlı stratejik anlayışı temsil eder.

### Temel Özellikleri:

- Verimlilik odaklı
- Kaynak yönetimi
- Kalite ve standardizasyon
- Mevcut varlıklarını optimize etme

**Örnek:** Ford, mevcut sistemleri verimli hale getirmeye odaklanır.

## Stratum (Latince)

Tortu anlamına gelir. Bugünden çok ucuz ve kolay etkilerle geleceği köklü ve dramatik bir şekilde değiştirmeyi amaçlar.

### Temel Özellikleri:

- Geleceği şekillendirme
- Yeni piyasalar oluşturma
- Radikal inovasyon
- Paradigma değişimi

**Örnek:** Tesla, piyasayı yeniden şekillendirerek elektrikli araç devrimi yaratmıştır.

---

Deutsche Shell ve NASA gibi kuruluşlar 20 yıllık stratejik planlarla geleceği inşa etmeye çalışırken, Türkiye'deki birçok kurum 4 yıllık planlarla daha kısa vadeli düşünmektedir. Bu fark, stratejik vizyon derinliğini ve gelecek odaklı düşünme kapasitesini yansıtır.



# Strateji Belirleme ve Liderlik



## Patronaj Hakkı

Stratejinin belirlenmesi, CEO ve üst kademelerin sorumluluğu ve patronaj hakkıdır. Şirketin karakterini tanımlama yetkisi en üstte bulunur.



## Kimlik Tanımlama

Patronlar, şirketin hikayesini, kimliğini ve karakterini tanımlama hakkına ve ödevine sahiptir. Bu, devredilemez bir liderlik görevidir.



## Gelecek Vizyonu

Strateji geleceğe yönelik ve yaygın olması gereklidir. Şirkette birliktelik yaratmak için ortak bir hikaye ve gelecek oluşturmayı hedefler.



## Yayılım ve Uygulama

Genel müdür ve alt kademelere stratejik yönetim görevleri verilir. Ancak stratejiyi belirleme yetkisi daima üst kademedede kalır.

- Önemli Not:** Stratejiyi çalışanlar veya maaş alanlar belirlemez; en üstten belirlenir. Stratejik yönetim, şirkette birliktelik yaratmak için ortak bir hikaye, kimlik ve gelecek oluşturmayı hedefler.

# Stratejik Analiz Kavramları

Bir dokümanın strateji dokümanı olabilmesi için dört temel kavramı analiz etmesi gereklidir

1

## Çevre

**Durağan:** Birim zamanda az değişim gösteren, öngörlülebilir ortamlar

**Dinamik:** Birim zamanda çok değişim gösteren, hızlı dönüşümler yaşanan ortamlar

2

## Yapı

**Basit:** Az değişken, düşük bit harcaması gerektiren, anlaşılması kolay yapılar

**Karmaşık:** Çok değişken, yüksek bit harcaması, etkileşim miktarı arttıkça karmaşılık artar

3

## Etkileşim

**Tek Taraflı:** Lineer davranışlar, sebep-sonuç ilişkisi net olan durumlar

**Çok Taraflı:** Non-lineer davranışlar, bir kararın herkesi etkilediği sistemler

4

## Rekabet

**Doğrudan:** Aynı piyasada benzer ürünlerle yapılan rekabet

**Dolaylı:** Başka bir piyasadandan gelen ürünün muadil olması (örn. Apple Watch'un saat piyasasına etkisi)



# Stratejik Oyun Modelleri

Stratejik anlayışlar, dört temel kavramın (çevre, yapı, etkileşim, rekabet) konfigürasyonuna göre üç ana modele ayrılr. Her model, farklı iş ortamları ve rekabet dinamikleri için uygun yaklaşımlar sunar.

## Bilardo Oyunu

### Özellikler:

- Çevre: Durağan
- Yapı: Basit
- Etkileşim: Tek taraflı
- Rekabet: Doğrudan

Sakin, matematiksel, öngörülebilir bir yaklaşım. Her hareket hesaplanabilir ve sonuçlar tahmin edilebilir.

## Futbol Oyunu

### Özellikler:

- Orta düzey dinamizm
- Orta düzey karmaşıklık
- Takım çalışması gereklili
- Adapte olma yeteneği

Bilardo ve yelkenli arasında konumlanır.  
Hem planlama hem de esneklik gerektirir.

## Yelkenli Sporu

### Özellikler:

- Çevre: Dinamik
- Yapı: Karmaşık
- Etkileşim: Çok taraflı
- Rekabet: Dolaylı

Adaptif, hızlı karar alma gerektirir. Nitelikli ve esnek organizasyon yapısı şarttır.

**Kritik Uyarı:** En büyük stratejik hata, şirketin gerçek durumuna uygun olmayan stratejik oyun modelini benimsemektir. Model seçimi, şirketin içinde bulunduğu gerçek koşullara göre yapılmalıdır.

# Türkiye'deki Strateji Anlayışı

## Mevcut Durum Analizi

Türkiye'de formal ve format olarak "bilardo anlayışı" hakimdir. Stratejik planlarda dinamik bir dünyadan bahsedilse de, uygulanan formatlar genellikle bilardo kuramına benzer bir yaklaşım sergiler.

5018 sayılı kanun ve devlet yapısının öngördüğü formatlar, bu bilardo kuramı yaklaşımını desteklemektedir. Yasal çerçeve, statik ve öngörülebilir planlama metodolojilerini teşvik eder.

### Temel Sorunlar:

- Format ile içerik arasındaki uyumsuzluk
- Dinamik çevre – statik planlama çelişkisi
- Yönetim kapasitesi sınırları
- Kaprisli karar alma mekanizmaları



*"Çoğu Türk şirketinin belli bir cironun üzerinde yönetilememeye sorunu yaşadığı, bunun yanlış stratejik yaklaşılardan ve kaprisli kararlardan kaynaklandığı gözlemlenmektedir."*

Bu durum, şirketlerin ölçek büyütme süreçlerinde karşılaştıkları yapısal sorunları ve stratejik yönetim eksikliklerini ortaya koymaktadır.

# Önemli Teorisyenler ve Kurumlar



Igor Ansoff

İşletme hayatında stratejik yönetimi ilk kez 1956'da yazan Beyaz Rus kökenli matematikçi. Temel paradigması ürün ve pazar arasındaki ilişkiyi tanımlar. Ansoff Matrisi, stratejik büyümeye seçeneklerinin temelini oluşturur.



Alois Schumpeter

"Yaratıcı Çöküş" kuramının yaratıcısı. Kapitalizmin krizlerden sonra yenilikçilik ve girişimcilik sayesinde küllerinden doğarak güçlenerek gelişliğini savunur. Nokia, IBM ve Apple bu kurama örnek gösterilir.

## Önde Gelen Stratejik Düşünce Kuruluşları

A small icon of a building with a dome, representing think tanks.

**Rand Corporation (ABD)**  
2. Dünya Savaşı sonrası kurulan, SWOT ve Delphi gibi stratejik tekniklerin %65-70'ini üreten büyük bir araştırma kuruluşudur. Modern stratejik yönetim araçlarının doğuş yeridir.

A small icon of a building with a dome, representing think tanks.

**Chatham House (İngiltere)**  
Siyasetle ilgili stratejiler üreten, devlet başkanlarının görevye gelmeden önce vizyonlarını deklare ettikleri önemli bir kuruluştur. Küresel politika ve strateji merkezi olarak faaliyet gösterir.

A small icon of a shield with a lock, representing security institutions.

**RUSI (Royal United Security Institute)**  
Güvenlik ve uluslararası ilişkilerle ilgili stratejiler üretir. Savunma, güvenlik ve dış politika alanlarında dünya çapında tanınan bir otorite konumundadır.

# Örnekler ve Vaka Analizleri



## Las Meninas Tablosu

Aynı tabloya bakıp farklı sanatçıların (Velázquez, Goya, Picasso, Dalí) farklı yorumlar getirmesi, stratejinin öznel ve kişisel algıya dayalı doğasını mükemmel bir şekilde vurgular.

Her sanatçı, aynı kompozisyonu kendi vizyonu ve dönemi bağlamında yeniden yorumlamıştır. Bu durum, stratejide de aynı veri setine bakıp farklı sonuçlar çıkarabilmenin önemini gösterir.

## Alan Turing ve Apple Logosu

Alan Turing'in trajik hikayesi ve elma ile olan bağlantısı, Steve Jobs'un rol modeli olarak Apple logosuna ilham kaynağı olmuştur. Bu örnek, kurumsal kimliğin derinlikli hikayeler ve anımlarla nasıl inşa edilebileceğini gösterir.

Turing, modern bilgisayar biliminin kurucularından biridir ve yapay zeka kavramının öncüsüdür. Jobs, bu mirası Apple'in DNA'sına entegre ederek teknoloji ve insan arasındaki köprüyü simgelemiştir.



**Sonuç:** Stratejik yönetim, verileri okuma, anlam çıkarma ve özgün bir gelecek vizyonu yaratma sanatıdır. Her şirketin hikayesi benzersizdir ve stratejisi de bu benzersizliği yansıtmalıdır.