

# **STRATEJİK YÖNETİM**

## **1.BÖLÜM : STRATEJİK YÖNETİM**

### **1.1. Strateji Kavramı ve Boyutları**

Strateji kelimesi eski Yunanca'da yer alan Strategos kelimesinden gelmektedir. Strategos kelimesi, M.Ö. 508 yılında ortaya çıkmıştır. O zamanlar Atina, 10 bölgeden -kabilelerden- oluşmaktadır ve bu kabilelerin başındaki kişiler Stratgeos olarak adlandırılmaktadır. Bu kişiler ayrıca Atina'nın savaş konseyini oluşturmaktadır ve ülkeyle ilgili kararlar almaktadırlar. Aktif olarak savaşlarda yer almayarak, askerlere taktik destek vermektedirler. Bundan yola çıkarak, Strategos kelimesi stratejist, strateji yapan, strateji üreten manasına gelmektedir.

MÖ 500'lü yıllarda yönetim kavramı askerlik kavramı ile aynı anlama gelmektedir. Dolayısı ile strateji kelimesi de, kabileyi bir diğer deyişle askerleri yöneten kişiden türemiştir ve bir savaşı kazanmak için yapılan plan anlamına gelmektedir. Ayrıca askeri birlikleri en uygun tarzda yerleştirme ve gerektiğinde hareket ettirme sanatıdır. Hatırlanacağı üzere, ilk organizasyon da ordudaki hiyerarşi baz alınarak yapılmıştır.<sup>1</sup>

Strateji kavramı zaman içerisinde yönetim alanında da kullanılmaya başlanmıştır. Yönetim biliminde strateji, "bir organizasyonun amacına ulaşmak için izleyeceği yollar" anlamında kullanılmaktadır.

Bazı kaynaklarda ise stratejinin, Latince yol, çizgi veya nehir yatağı anlamındaki strarum sözcüğünden geldiği belirtilmektedir.<sup>2</sup> Şirketlerin rakiplerine karşı izleyeceği stratejiler, önce stratejik planlama ve daha sonra da stratejik yönetim adı verilen bir disiplinin doğmasına neden olmuştur. Stratejiler organizasyonun başarıya ulaşmaları için temel teşkil ederler. Daha dar anlamda strateji, bir amacı gerçekleştirmek için belirlenen hareket

---

<sup>1</sup> Ömer Dinçer ,Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, İstanbul,İz Yayıncılık, 1994, s. 6

<sup>2</sup> Kemal Tosun, İşletme Yönetimi, Fakülteler Matbaası, İstanbul, 1974, s. 220

tarzıdır.<sup>3</sup>Belli bir stratejisi olmayan organizasyonlar rotası olmayan gemiye benzer; rüzgar ne yönden eserse, o yöne hareket ederler. Elde ettikleri iş sonuçları, tesadüf eseri çıkmaktadır. Dolayısı ile başarı ve başarısızlığın bilincinde olunamamaktadır. Stratejilerin istenen hedeflere, başarılı sonuçlara ulaşabilmesi için, etkin olmaları gerekmektedir. Etkin stratejiler, açık olmalı, kesin ifadeler içermeli, inisiyatife sahip olmalı, esnek olmalı, her koşulda ihtiyaçlara en iyi şekilde cevap vermelidir. Strateji bir işletmenin belli başlı politika ve amaçlarının bir bütünüdür.<sup>4</sup>

Etkin stratejiler geliştirmek için aşağıdaki hususlara dikkat edilmesi gerekmektedir,

-Üst yöneticiler strateji geliştirme sürecine liderlik ederler. Bu sürece şirketin tüm çalışanları dahil olmalıdır.

-Stratejiler, diğer şirketlerden esinlenerek oluşturulmamalı ve kopyalanmamalı, şirkete özgü olmalıdırlar.

-Çalışanların hedefleri, stratejik planla -stratejilerle- uyumlu olmalıdır,

-Stratejiler, organizasyonun gelecekte nasıl başarılı olabileceğine, hangi ürün/hizmetlerin piyasaya çıkacağına ve bu yeni ürün/hizmetlerin müşteriyi tatmin edip etmeyeceğine odaklanmalıdır.

-Stratejiler, organizasyonun amaç ve misyonunu gerçekleştirmesine yardımcı olan, diğer bir değişle iş yapış şeklini belirleyen şirket değerlerini yansıtmalıdır.

-Stratejiler, şirketin her kademesindeki çalışanların, organizasyon ne yapabilir? ve ilerde nerede bulunmak istiyor? sorularına cevap vermelidir.

Büyük şirketlerde, üç değişik strateji kademesi vardır; Şirket Stratejisi, işletme stratejisi ve fonksiyonel strateji

- Şirket Stratejisi: Farklı işletmelere ve değişik iş gruplarına sahip bir şirketin bütünsel stratejisini ifade eder. Holding stratejileri, bunun için güzel bir örnektir. Şirket stratejisi, işletmelerin tamamını kapsamaktadır

- İşletme stratejisi: Şirket stratejisinin bir alt kademesidir. İşletmenin içinde bulunulan sektör göz önüne alınarak, geliştirilen faaliyetler ve stratejilerdir. Burada alınan kararların şirket stratejisi ile uyumlu olması gerekmektedir.

- Fonksiyonel strateji: Şirket içindeki bölümlerin aldığı kararları uyguladıkları stratejilerdir. İşletme stratejisinin, departmanlara indirgenmiş seviyesidir.

Stratejiler, geliştirildikten sonra sıra bu stratejiyi destekleyen organizasyonel yapı, ödül sistemi, iletişim sistemi, insan kaynakları yönetimi sistemi vb.'nin kurulmasının gerekmektedir.

---

<sup>3</sup> H. I. ANSOFF. A.g.e., s. 106

<sup>4</sup> S. Tilles, How to Evaluate Corporate Strategy, Harvard Business Review, July 1963, S. 112

## Strateji Kavramının Boyutları

Strateji kavramı anlaşılması oldukça kolay ancak tanımlanması güç olan kavramlardan birisidir. Strateji denildiği zaman herkesin aklında bazı ortak anlamlar belirir. Strateji kavramı çerçevesinde paylaşılan bu ortak algılama herhangi bir ciddi tartışma da yaratmaz. Ancak strateji kavramını tanımlamaya kalktığımızda strateji deyimini ile benzer şeyleri anlamadığımızı fark ederiz. Bu biraz da günümüzde strateji kavramına yüklenilmek istenilen anlamların, bu kavramın ilk kullanıldığı dönemdeki boyutlarını aşmış olmasındandır.

Strateji kavramı için değişik tanımlar verilebilir, bu tanımlar strateji kavramına farklı çerçevelerde farklı anlamlar yüklemektedir. Bu farklılıkları strateji kavramının değişik boyutları olarak ele alıp değerlendirebiliriz;

- Bir Yön Olarak Strateji: Strateji kavramı her şeyden önce bir yön belirleme sürecini ifade eder. Nitekim strateji kavramının kökü olarak kabul edebileceğimiz "stratum" sözcüğü sözlük anlamı olarak yol, çizgi, yatak anlamları taşımaktadır.
- Bir Düşünce Olarak Strateji: Strateji bir "düşünme sürecidir". Bu düşünme sürecinin temel amacı "önceden hazırlamaktır". Yani gelecekteki bir eylem için "tasarım" yapılır. Bu açıdan strateji bir "niyet" in ifadesidir. Strateji ile "... öyle olmasını dileriz". Ancak bu niyet amaçlı bir eylem için hazırlıktır. Yani bilinçli bir süreçtir. Ortaya konulan plan da bir "oyun"dur, bir "manevra planı" özelliğindedir.
- Bir Eylem Olarak Strateji: Strateji yalnızca bir düşünce süreci değildir. Yalnızca bir "dilek" ile sınırlı değildir. Strateji bir "davranış"tır. Düşünce eyleme dönüşürse bir değer üretir. Strateji de "sonuç" yönlü bir davranıştır. Strateji bir düşüncenin tasarımı ile değil eylemle sonuç verir. Bu açıdan strateji düşüncenin de ötesinde bir davranış tutarlılığıdır.
- Bir Durum Olarak Strateji: Strateji oluştururken yanıtlanacak sorulardan bir tanesi de şudur; Ne ile ilgili Strateji? Bu sorunun yanıtlanması ile organizasyon geniş bir çevre içinde nereye yerleştirdiğini belirlemiş olacaktır. Yani strateji ortam içinde bir "konum" belirleme, değişen koşullar karşısında bir durum alma sürecidir. Böylelikle örgüt ile çevresi arasında bütünlük sağlanmış, ilişki kurulmuş karşılıklı etkileşim işletilmiş olur. Çevre değişken olduğundan "durum"da sürekli değişken olacaktır. Bu açıdan strateji sürekli bir durum arayışı, sürekli bir yeniden konumlandırma sürecidir. Strateji sürekli bir arayıştır.
- Bir Kültür Olarak Strateji: Bir örgütün kendini çevre içinde belli bir alana konumlandırması, bir tercihin ifadesidir. Bu tercih bir "dünya görüşü"ne dayanır. Buna göre strateji yalnızca çevrede seçilen bir durum değil, bundan da öte dünyaya bir "bakış açısı"dır.

Strateji ile bir kurum kimliği, bir örgüt kişiliği, bir yaşam kültürü de tanımlanmış olur. Strateji şirketin ideolojisini ve karakterini yansıtır. Strateji örgütün "ortak bilinci"dir.

## 1.2. Yönetim Kavramı

Yönetim; bir işletmede amaca ulaşma yolunda girişilen çalışmaların düzenlenmesi ve ortak bir amaca yöneltmek sürecidir.<sup>5</sup>

Yönetim, örgüt amaçlarının ekonomik ve etkin olarak gerçekleştirilebilmesi için faaliyetlerin planlanması, örgütlenmesi, yürütülmesi ve denetlenmesidir.<sup>6</sup>

Yönetim bir bilim dalıdır. 1950'lerden sonra bütün dünyada ve 1960 sonrası ülkemizde yüzlerce üniversite ve fakültede, çeşitli derslerde okutulur ve öğretilir. Yönetim ilmi henüz kimliğine kavuşmuş, içeriğini belirlemiş ve yerine oturmuş değildir. Devamlı arayışlar ve denemeler içindedir. Yönetim tarih boyunca ve özellikle 1950'lerden sonra daha süratli değişmelere uğramıştır.

Genelde kitaplar (4) önemli dönemden söz ederler,

I. dönem : Bilimsel öncesi yönetim (1880'den evvel)

II. dönem : Bilimsel Yönetim (1880/1930)

III.dönem : İnsanı ilişkiler dönemi (1930/1950)

IV.dönem : Yönetim ilminin genişletilmesi ve sentezler (1950 - bugüne)

1950'lerden özellikle, 2.Dünya harbinde Amerika'nın, Pasifik ve Avrupa Harp sahnelerindeki yönetiminin geniş ölçüde planlamaya bağlı olması ve bundaki başarısı, üniversitelerde ve yüksek okullarda yönetim (Management) in ders olarak, bir bilim dalı olarak öğretilmeye başlaması ile belirginleşti ve gelişmeye başladı (1960'lar). Bizde de ODTU (Orta Doğu Teknik Üniversitesi) nin kurulması ile yönetimle ilgili fakülteler yönetim ilminin derslerle okutmaya başladılar. Evvelce Fransızların (Ecole d'Administration) a benzer şekilde kurulmuş olan, Devlete (İçişleri, Dışişleri ve Maliye) için yönetici yetiştiren (Mülkiye) yanı sıra bizde de yeni çağdaş esasları öğretecek olan Orta Doğu Teknik Üniversitesi kuruldu (1958). 1960'lardan sonra bu çağdaş yönetimde en önemli hamle (Planlama)'dan geldi. Uzun vadeli planlama yönetimin Devlette de vazgeçilmez bir usulü oldu. Bizde, Demokrasimizin ilk yıllarında (plansızlık) eleştirileri yapılr ve yanıt olarak da (bize Plan değil (Pilav) lazım) denirdi. Bunlara rağmen yine de (DPT) kuruldu ve 1960'lı yıllardan sonra ülke daha sistemli çalışan bir yönetim mekanizmasına kavuştu. Uzun Vadeli Planlama zamanla Stratejik Planlamaya (1980'ler) ve sonraları bütün dünya da (Strateji) nin önemini de belirten bu yaklaşım ve planlama Kontrol işini de katarak (Stratejik Yönetime) dönüştü. Geleceğin önemi bunun isabetli ve doğruya yakın tahmini en önemli konusu oldu kuruluşların.

---

<sup>5</sup> Kemal TOSUN, İşletme Yönetimi, s.183

<sup>6</sup> İsmail EFİL, İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Alfa Basım Yayım Dağıtım, 1999, s. 4

Yapılan planlarda ve onlara dayanarak alınan kararlarda en can alıcı nokta geleceğe ait tahminler ve bunların rakamlara yansımalarıdır. Bu konuda çok yeni metod ve sistem üretildi. Birçok (Guru) yetişti.

Planlama işindeki 3 temel soru olan

\* nerdeyiz?

\* nereye gitmek istiyoruz?

\* nasıl? Sorularına,

Kontrol işini de ele alan

\* nasıl gidiyoruz?

\* ne yapmalıyız daha?

sorular eklendi. Stratejik planlama, stratejik yönetime dönüştü

Her 2-3 yılda bir adeta moda olan sistemler ve (GURU) lar çıktı ortaya. Kuruluşlar sistemleri, öğrenince ve uygulayınca hemen başarılı olacağız sandılar. Asıl sistemlerin (bilgilerin ortaya konması) ve (Stratejik Düşünebilme) olduğu pek anlaşılmadı. Nitekim 1980 lerde stratejik yönetime önemli eleştiriler başladı. Hatta tanınmış yönetim yazar Henry Mintzberg -Stratejik Planlamanın Yükselişi ve Düşüşü- adlı bir kitap yazdı. 1990'ların başında ise sorunun stratejik planlamanın kendisi olmayıp bunun eksik ve yanlış uygulamalarından kaynaklandığı ortaya çıktı. Aynı yazar (Henry Mintzberg) bu kere Stratejik Planlamanın Düşüşü ve Yükselişi (The Fall and Rise of Strategic Planning) adlı makalesi ile genelde yapılan yanlışları ve sistemin nasıl ele alınması gerektiğini belirledi ve asıl konunun (planı, uygulayıcı yöneticiler tarafından yapılması gerekli bir sentez) olduğunu görüyor ve şunları defalarca vurguluyordu;

- Asıl önemli olan stratejik düşünmeye olanak sağlayacak bilgilerin ortaya konmasıdır.

- Planı yöneticiler yapar, yalnızca planlar değil.

- Plan, baş yöneticinin planıdır ve her rakam ve davranışın sorumluluğu kendisindir.

Mintzberg diliyle anlatırsak:

"1960'larda Stratejik Planlama sahneye çıkınca kuruluş liderleri onu her iş biriminin rekabet gücünü sağlayacak (en iyi yol) olarak gördüler. Bilimsel yönetimin öncüsü (Frederic Taylor) a uyacak şekilde, bu en iyi yol düşünmek ile (Yapma) yı birbirinden ayırıyor ve (Stratejik Planlamacılar) diye bir yeni fonksiyon ortaya çıkıyordu. Stratejik planlama, genel uygulandığı şekilde bir stratejik program yapmaya ve zaten mevcut olan (Stratejileri ve Vizyonları) göstermeye dönüşmüştü."

"Şirketler (Planlama) ile (Stratejik Düşünme) arasındaki farkı anladıkları zaman, ancak, strateji oluşturmanın mümkün olduğu ve yöneticilerin çeşitli kaynaklardan (kendi kişisel deneyimlerinden piyasa araştırmalarından öğrendiklerinin yardımı ile bir senteze yönelerek

bir vizyon oluşturmaları ve o işte o vizyonun izlenecek yol olduğunun anlaşılması ile mümkün olacağıdır".<sup>7</sup>

Bu eleştirilere rağmen (Stratejik Planlama) ve Stratejik Yönetim yine en gözde ve en bilimsel yönetim yoludur. Her yıl binlerce büyük kk şirket bu yolu seğmekte çağdaş yönetim ilkelerini uygulamaktadır. Başlarda da söylediğiniz gibi en hayati sorun geleceğin isabetli tahminidir. Bunun için bilinen çeşitli yollar vardır. Bunlardan biri de (Senaryo Tekniği) dir. 1970 lerin sonunda ağır petrol krizleri sonrası "Shell" petrol grubunun öncülüğünde bir grup senaryo tekniği esasını daha derinleştirerek çalışmalarını arttırdı ve başarılı sonuçlar aldığa da işin tekniğini daha mkemmelleştirdi..

### **1.3. Stratejik Yönetim Düşüncesinin Temel Felsefesi**

Her eylem bir düşüncenin, bir felsefenin ürünüdür. Stratejik Yönetim Akımı'da belli bir düşünce alt yapısına sahiptir. Stratejik Yönetim düşüncesinin temel unsurları nelerdir? Stratejik Yönetim akımı hangi ihtiyaçlara cevap olarak çıkmıştır? Ya da Stratejik Yönetim düşüncesini var eden nedenler nelerdir? Bu ve benzeri sorulara sağlıklı yanıtlar oluşturabildiğimiz anda Stratejik Yönetim düşüncesinin temel felsefesini de çerçevelemiş oluruz.

Stratejik Yönetim düşüncesinin kilit kavramlarından birincisi "Gelecek"tir. Yani Stratejik Yönetim gelecek ile ilgilidir. Bu "gelecek", "görünür" bir gelecek olmayabilir. Bu gelecek "bilinen" bir gelecek de olmayabilir. Stratejik Yönetim ile yarına bakılır ve gelecek tasarlanır. Bilinmeyen ve görünmeyen bir gelecekte "yn çizilir". Ancak Stratejik Yönetimde gelecek kavramı farklı anlamlar da taşır. şöyle ki, Stratejik Yönetim; geleceğin öngörüsü değildir. Bu edilgen bir tutum olurdu. Stratejik Yönetim, bugünden yapılan tercihlerle yarının şekillendirilmesidir. Başka bir açıdan bakarsak Stratejik Yönetimin temel sorunu gelecekte ne yapılacağı değildir! Bilinmeyen ve görünmeyen gelecekte istediğimiz olayların oluşması için şimdi, bugün nelerin yapılacağının belirlenmesidir.

Stratejik Yönetim düşüncesinin kilit kavramlarından bir diğeri de "Dış evre"dir. Dış evre,bir sistemle ilgili olan ve o sistemin dışında kalan her şeydir. Stratejik Yönetim anlayışına göre hiğbir örgüt boşlukta değildir. Her rgt kendisini çevreleyen koşullar içinde yaşar ve bu koşullardan etkilenir. Ve bu etkilenmeler çerçevesinde de kendisini yeniden üretmelidir. Tüm fırsatlar ve sorunlar evrededir. Tüm kaynakları çevreden alırız ve bunları procesten geçirerek yine çevreye veririz. evre rgtler üzerinde belirleyicidir ve örgütlerin kendilerini nasıl şekillendireceklerinin sırılarını taşır. Bu evre değişken bir

---

<sup>7</sup> Henry Mintzberg, "Stratejik Planlamanın Düşüşü ve Yükselişi" Harward Business Review dergisi, Ocak 1994

çevredir. Stratejik Yönetimle dış çevreye bakılır ve değişimin yönü, çerçevesi ve kuralları algılanmaya çalışılır.<sup>8</sup>

Stratejik Yönetim, zaman ve çevre ile yapılan bir mücadelenin adıdır. Bu mücadele "Değişimle baş etmek" tir. Amacı da "Yaşamaktır", "Varlığını sürdürmektir". Bu açıdan bakıldığında Stratejik Yönetim "Yaşamsal Önem" taşıyan tercihler ve kararlar üzerinde odaklanır.

Özetlersek; Stratejik Yönetim düşüncesinin temel felsefesinin herhangi bir zaman ve çevre içinde örgütlerin varlıklarını sürdürebilmelerini sağlayacak oyun planlarının geliştirilmesi ve yönlerinin belirlenmesi görüşlerine dayandığı söylenebilir.

#### 1.4. Stratejik Yönetim Düşüncesinin Evrimi

Stratejik düşünmenin bir davranış ve bir tutum , bir yaklaşım olarak çok eski dönemlere kadar uzandığını söylemek mümkündür. Özellikle askeri savaşlar bu tür yaklaşımın örnekleri ile doludur. Ancak bu örnekler "Bilimsel Olmayan Yönetim" dönemi ürünleridir. Yani yönetim uygulamalarının bilinçleşmediği, yönetim bilgilerinin üretilmediği, yönetimin ilgi alanları ile bu alanlara ilişkin yönetsel model ve tekniklerin henüz gelişmemiş olduğu ve nihayet yöneticiliğin bir meslek olarak belirginleşmediği dönemlere aittir.

Stratejik Yönetim düşüncesinin bilimleşebilmesi için öncelikle yönetim düşüncesinin bilimleşmeye başlaması gerekmiştir.

Bu oluşum endüstri devrimi sonrasına yani yaklaşık olarak 1880'li yıllara rastlar. Yönetim düşüncesinin bilimleşmeye başlaması ile birlikte yönetim uygulamalarının teorik çerçevesi oluşmuş ve yönetim fonksiyonları tanımlanmıştır.

Bu noktadan hareketle stratejik düşüncenin geçirdiği bilimsel evreleri aşağıda verilen şemada olduğu gibi gösterebiliriz.(Şekil-2.1)

.	Bilimsel Olmayan Yönetim Dönemi
1880	Bilimsel Yönetim Döneminin başlangıcı
1950	Planlama
1960	Uzun Vadeli Planlama
1955	Toplu Planlama
1970	Stratejik Planlama
1980	Stratejik Yönetim
1985	Stratejik Senaryolar
1990	Stratejik Görüş

**Şekil 2.1.** Stratejik düşüncenin evreleri

<sup>8</sup> Thomas Kempner, A Handbook of Management, Dengnin Books, Middlesex, 1980, s. 14

**Kaynak:** ERKUT,H.,Stratejik Yönetim ve Senaryo Tekniğı,İrfan Yayıncılık, s. 17

1950'li yıllar geleceğin sistematik olarak düşünülmesinin önem kazandığı yıllardır. Geleceğin tasarlanabilmesi için, "önceden düşünme süreci"nin mekanizmalarının oluşturulduğu yıllardır. Tüm bu çabaları özetle "Planlama" olarak adlandırabiliriz. İşletmeler açısından değerlendirsek bu dönemin planları, görünür, yakın geleceği görmeye çalışan, sınırlı kapsamlı iş planları niteliğindedir. 1960'lı yıllara gelindiğinde daha uzak noktaları görme, algılama ve değerlendirme ihtiyaçları ortaya çıkmıştır. Bu durumda "Uzun Vadeli Planlama" yaklaşım ve teknikleri gelişmiştir. Böylelikle planlama yaklaşım teknikleri gelişmiştir ve planlama yaklaşımı yakın geleceğin ötesine sıçramış ve zaman ufkunu genişletmiştir.

1965'li yıllarda ise planlamada "parçacı" yaklaşımın yetersizliği fark edilerek sınırlı kapsamlı iş planlarının birbirleri ile ilintili olduğu algılanmış ve işletmenin bir "bütün" olarak düşünülerek planlanması gereği anlaşılmıştır. Böylelikle parçacı, kısmi planlamadan "Toplu Planlama" ya bütünü planlamaya geçilmiştir.

1970'li yıllara gelene kadar planlama anlayışı temelde, geleceği "tahmin" etme, gelecek için kabul edilebilir "hedefler", ulaşılabilecek noktaları belirleme ve buna göre davranma anlayışına dayanıyordu. Ancak 1970'li yıllarda bunun yeterli olmadığı anlaşıldı. Bu durumda "ulaşılabilecek hedefler" belirleme yerine "izlenecek yön" çizmenin daha gerçekçi olacağı düşünüldü. Böylelikle yol, yatak, çizgi anlamına gelen "Stratum" sözcüğünden türetilen strateji kavramı planlama süreci ile birleşti ve Stratejik Planlama dönemi başladı.

Bu dönem 1980'lere kadar sürdü. Bu tarihlere gelindiğinde örgütlerin bir çevre içinde yaşadığına ilişkin bilinç gelişti. Çevrenin örgütler üzerinde belirleyici olduğu anlaşıldı. Stratejilerin sonuçlarının çevresel değişimler çerçevesinde değerlendirilmesi ve bu değerlendirmelerden alınan "geri-bildirim"lerle örgütün kendisini yeniden biçimlendirmesi gereği fark edildi. Bunun sonucunda "Stratejik Yönetim" süreci kurulmuş oldu. Stratejik yönetim süreci adımları, açıkça tanımlanmış ve sonuçta izlenecek bir yolun adı olan stratejileri üreten bir mekanizma niteliğindedir. Ancak bu mekanizma yaşam gerçekleri ile karşılaştırıldığında yavaş çalışıyordu.

Değişimin hızı stratejileri, bitirildikleri anda zamanın gerisinde bırakıyordu. Bu durumda başlangıçta belirlenmiş tek bir yön, çizilmiş tek bir yol yetersiz kalıyordu. Geçerli olmuyordu. Yapılacak iş gelecekteki olası gelişmeleri öngörmek ve bunlara yanıt oluşturacak farklı yolları yani senaryoları üretmektir. İşte bu anlayış ile 1985'li yıllarda Stratejik Yönetim'den Stratejik Senaryolar yaklaşımına geçildi. Ancak bu dönem de uzun sürmedi. Senaryolar yetmiyordu. Çünkü gelecek öngörülemiyordu. Stratejik planlama belirsiz gelecekte arzulanan şeylerin olması için şimdiden nelerin yapılacağını belirliyordu.



Stratejik Yönetim, belirlenenlerin çevresel değişimler karşısında güncelleştirilmesini yapıyordu.<sup>9</sup>

Stratejik senaryo yaklaşımı ise gelecekte karşılaşılabilecek farklı durumlarda nasıl davranılacağına yollarını gösteriyordu. Ancak her durumda gelecekte öngörülme- yen durumlar oluşabiliyordu. O zaman, geleceği öngörmeye çalışıp her duruma hazır olunabilecek senaryolar üretmek yerine gelecekte her şeyin olabileceğini ve bunun önceden bilinemeyeceğini kabul etmek daha uygundu. Evet gelecekte her şey olabilirdi ve gelecekte ne olursa olsun bu olanlarla yaşayabilmeliydik. Bunu sağlayacak olan hızlı değişim karşısında ise kısa sürede birer kısıt ve engel haline dönüşen hedef, yön, yol ve senaryolar olamazdı. Hızla değişen koşullar içinde hızla değişip kendini yeniden üretebilecek bir değerler bütünü, bir kültür, bir ortak görüş olabilirdi. İşte 1990'ların Stratejik Görüş dönemi de bu temel anlayış çerçevesinde başladı.

Stratejik yönetim düşüncesinin evrimini bir bütün olarak değerlendirmek istersek, dönemler arası geçişleri ve farklılıkları aşağıdaki gibi gösterebiliriz,

- \* Planlama; görünür gelecek, parçacı yaklaşım, ulaşılacak nokta, kapalı örgüt,
- \* Uzun vadeli planlama; uzak gelecek zaman ufku,
- \* Toplu planlama; sistem görüşü, bütüncül yaklaşım, iç etkileşim,
- \* Stratejik planlama; yön belirleme , yol çizme ,
- \* Stratejik yönetim; açık örgüt, çevre ile etkileşim, geri bildirim,
- \* Stratejik senaryolar; alternatif yönler, alternatif yollar, senaryolar,
- \* Stratejik görüş; öngörülme- yen gelecek, bilinmeyen çevre, stratejik değerler,kültür.

### **1.5. Stratejik Yönetim Yaklaşımı**

Stratejik yönetim, stratejilerin planlanması için gerekli araştırma, inceleme değerlendirme ve seçim çabalarını; planlanan bu stratejilerin uygulanabilmesi için işletme içi her türlü tedbirlerin alınarak yürürlüğe konulmasını; daha sonrada yapılan çalışmaların kontrol edilerek değerlendirilmesiyle ilgili faaliyetleri kapsar.<sup>10</sup>

Son yıllarda, özellikle 1990'lar ve sonrasında organizasyonlar değişime ayak uyduramadığı, şirketin ihtiyaçlarına cevap veremediği ve istenen sonuçlara ulaşmada zorlandığı için klasik stratejik planlama süreci yavaş yavaş yerini stratejik yönetim modeline bırakmaktadır. Ayrıca stratejik planlama departmanları genelde kalabalık olduğu için, personel bulundurma maliyeti artmakta, organizasyon içinde fazla miktarda iş yükü bulunmaktadır.

Bugün organizasyonların performansı, stratejilerin organizasyon içinde etkin bir şekilde uygulanmasına bağlıdır. Bunun için şirketteki bütün faaliyetlerin ve operasyonel planların

<sup>9</sup> Haluk Erkut, Stratejim ve Senaryo Tekniği, İrfan Yayıncılık, İstanbul, , s. 13,19

<sup>10</sup> Hans H. Hinterhuber, Stratejik İşletme Yönetimi, Çev. Lala Uraz,Erler Matbaası, İstanbul, 1984, s. 1

oluşturulan stratejilere entegre edilmesi gerekmektedir. Diğer bir deyişle amaç "Stratejik Yönetim" modelini oluşturmaktır. Çünkü klasik yaklaşımda olduğu üzere, sadece ürüne/hizmete yönelik hedefler koyarak kısıtlı bir bütçe ile rekabet ortamında şirketlerin ayakta kalmaları zor olmaktadır. Ürün/hizmete yönelik hedefler konurken sadece iç değerlendirme verileri yada şirketin yapmak istedikleri göz önüne alındığı ve diğer operasyonel planlara entegre edilmediği için başarısız olunmaktadır. Etkin bir stratejik yönetim sisteminde, aşağıdaki sorulara cevap alınması gerekmektedir;

- Misyon ve şirket değerleri organizasyonun amaç ve stratejisini belirlemede nasıl yardımcı oluyor?

- Organizasyonun ; Kapasitesi kritik iş süreçlerini nasıl destekliyor?

- Yöneticiler liderlik vasfına sahip mi?

Firmaların başarısı, kısa, orta ve uzun vadeli hedeflerin ortaya konması ve bu hedeflere ulaşma konusunda belirli politikalar doğrultusunda programlı çalışmaya bağlıdır. Başarı ise bu hedeflere ulaşma derecesi olarak ortaya çıkacaktır.

Stratejik yönetim sistemi, kuruluşun "varlık nedeni" sorgulaması ile başlayan uzun ve kısa dönemli hedeflerini tespit etmesi ile gelişen ve faaliyet planlarına kadar uzanan bir süreçtir. Bu süreç aynı zamanda zaman yönetimi, işgücü planlaması, şirket içi haberleşme planı gibi unsurları içeren kurumsal yönetim sisteminin ana hatları, bileşenleri ve başarı faktörleri konusunda bilinçlendirmektir.

Stratejik yönetim, tüm organizasyonlarda geleceğe yönelik amaç ve hedeflerin belirlenmesine ve bu hedeflere ulaşılabilmesi için yapılması gerekli işlemlerin tespit edilmesine imkan sağlayan bir yönetim tekniğidir. Bu tanım içersinde Vizyon, Misyon, Strateji ve Aksiyon olmak üzere başlıa dört unsur yer almaktadır. Vizyon, geleceğe yönelik gerçekleştirilebilir amaç ve hedefleri ifade etmektedir. Misyon, gelecekte ulaşılması istenen hedefe (vizyona) yönelik görev ve kararlılık ifadesidir.

Strateji, geleceğe nasıl ve hangi yollardan ulaşılacağını gösteren genel bir planlamadır. Aksiyon, belirlenen stratejiler çerçevesinde izlenecek yollardır.

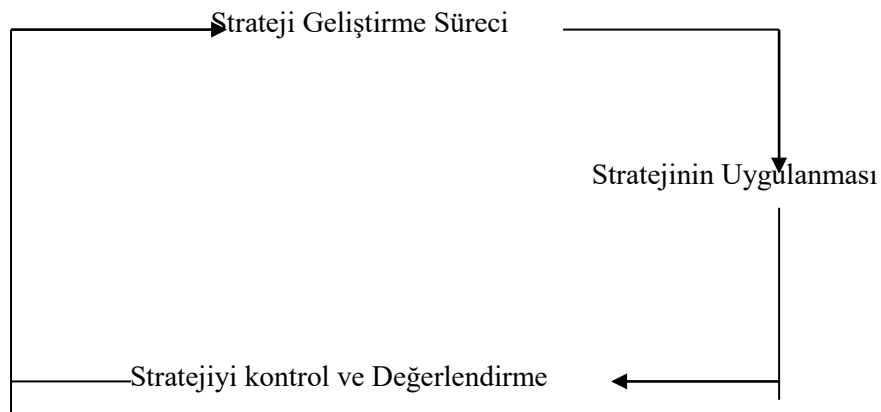
Stratejik yönetimin esasen bu dört kavramı içeren bir yönetim tekniği olduğunu söyleyebiliriz. Stratejik yönetimin en önemli özelliği, organizasyonun hem kendi durumunu, hem de organizasyon dışındaki çevrenin analizine imkan tanımasıdır. Aynı şekilde organizasyon dışındaki çevrenin de analiz edilmesi gerekir. İç ve dış durum analizi yapıldıktan sonra organizasyonun vizyon ve misyonu belirlenir; daha sonra da strateji ve aksiyon planları oluşturulur.

Stratejik yönetimin amacı organizasyonun gelecekteki performansının artırılması, karlılık ve verimliliğinin yükseltilmesidir. Stratejik yönetim geleceğe yönelik vizyon oluşturulmasını amaçlar. Sonra, bu vizyona ulaşılabilmesi için misyon belirlenir.

Ayrıca, amaca ulaşmak için stratejiler ve aksiyon planları oluşturulmalıdır. Stratejik yönetim, esasen üst yönetimi ilgilendiren bir konudur. Stratejik yönetimin başarısı için stratejik yönetim sürecinde görev alacak yönetici, uzman ve danışmanların belirlenmesi önem taşımaktadır. Stratejik yönetim, organizasyonun dış ve iç çevresini değerlendirmeye imkan veren bir yönetim tekniğidir. Stratejik yönetim, organizasyonun kendi iç yapısındaki güçlü ve zayıf yönlerin analiz edilmesine imkan sağlar. Ayrıca organizasyonun diğer organizasyonlar karşısındaki durumunu tespit etmeye imkan sağlar. Stratejik yönetim, organizasyonun gelecekle ilgili faaliyetlerinin planlanması, örgütlenmesi, koordinasyonu, uygulanması ve kontrol edilmesine imkan sağlar. Stratejik yönetim, stratejilerin oluşturulması ve seçiminde rekabet ve portföy analizlerinden yararlanır. Portföy analizleri yapılarak, organizasyonun pazarda kalma ya da pazardan çekilme, başka şirketlerle birleşme vb. konularda daha rasyonel karar vermesi amaçlanır.

Stratejik yönetim, "stratejik düşünme" ye yardımcı olur. Bu çerçevede en doğru strateji ve taktikler belirlenmeye çalışılır ve bunlar uygulanır.

Stratejik yönetim, ekip çalışmasına dayalı olarak organizasyonun hedeflere ulaşabileceğinin önemi üzerinde durur. Stratejik yönetim, organizasyondaki problemlerin en etkin bir şekilde belirlenmesi ve çözümüne yardımcı olur. Bu çerçevede toplam kalite yönetimi tekniklerinden geniş ölçüde yararlanır. Bu açıklamalar ışığında stratejik yönetim yaklaşımını da belirlemiş oluruz. Stratejik yönetim süreci organizasyonun vizyon ve misyonunun belirlenmesi, stratejik hedeflerin ve bu hedeflere ulaşmayı sağlayacak stratejilerin formüle edilmesi, stratejilerin uygulamaya konması değerlendirme ve kontrol aşamalarını içermektedir.<sup>11</sup>



**Şekil 2.2.** Stratejik Yönetim Süreci

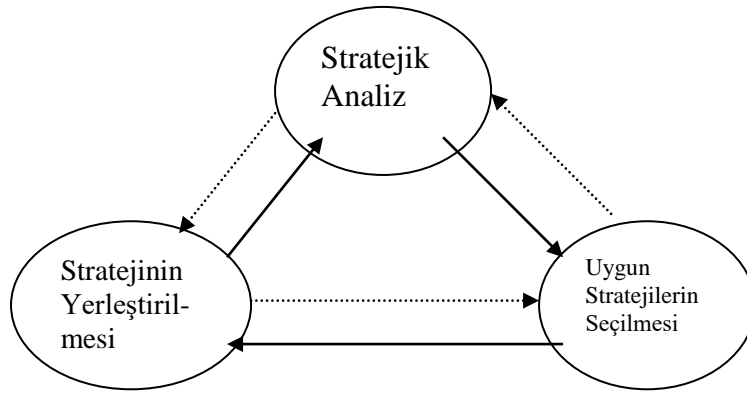
**Kaynak:** Ömer Dinçer, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası

<sup>11</sup> Efil, İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, s. 216

Stratejik karar verme sürecinin yönetimi olarak tanımlanan stratejik yönetim modeli, birbirleri ile bağlantılı üç ana bölümden oluşmaktadır;

- Stratejik Analiz : Organizasyonla ilgili iç ve dış özelliklerin analizi, diğer bir deyişle, organizasyonun stratejik pozisyonunun belirlenmesidir. Bu proses, organizasyonun iç yani, operasyonel ve finansal yönden kuvvetli ve zayıf yönleri ile, dış yani çevresel analiz yaparak karşı karşıya kaldığı fırsat ve tehditlerin analizidir.

- Stratejik Formülasyon (Strateji üretme, seçme ve karar verme): Organizasyonun misyon ve hedeflerinin belirlenerek, bu hedeflere ulaşmak için gerekli olan strateji ve politikaların uygun alternatifler arasından seçilmesidir. Stratejinin yerleştirilmesi : Bir önceki adımda belirlenen hedeflere ulaşmak için strateji ve planların nasıl hayata geçirileceği, hangi tür kararların alınması gerektiğidir. Stratejinin organizasyon içinde yerleştirilmesi, çalışanlar, organizasyon ve yönetimle ilgili olarak pek çok kararın alınmasını gerektirir. Stratejik yönetim yaklaşımı, ve bu yaklaşımın üç aşaması aşağıdaki gösterim ile ifade edilmektedir (Şekil 2.3. ),



**Şekil 2.3.** Stratejik Yönetim Yaklaşımı

**Kaynak:** Morden,1993,s.21

### 1.5.1 Stratejik Analiz

Stratejik analiz süreci, dış çevre/iç çevre analizleri, pazar analizleri, swot analizi, paydaşların beklentileri, organizasyonun stratejik kapasitesinin analizinden oluşmaktadır.

#### 1.5.1.1 Dış Çevre Analizi

Bugün yöneticilerin karşılaştığı sorunların, zorlukların pek çoğu dış çevre kökenlidir. Dış çevrenin dikkatli bir analizi, şirketin karşı karşıya olduğu fırsat ve tehlikeleri ortaya koyacaktır. Çevre analizi yöneticilere strateji oluşturma ve stratejik karar vermede önemli

bilgiler sağlamaktadır. Başarılı şirketlerin çoğu pazardaki ve rakipteki değişimleri takip eden şirketlerdir. Dış çevre analizi, rekabet (rakip) analizi ve genel çevre analizi olmak üzere ikiye ayrılmaktadır.

#### **1.5.1.1.1.Rekabet analizi**

Stratejik analiz sürecinde önemli bir yer tutmaktadır. Çünkü, yeni strateji geliştirmede sektördeki rakiplerin durumu ve bulundukları pozisyon önemlidir. Bu yüzden organizasyon hangi rakiplerle karşı karşıya olduğunu bilmek zorundadır. Özellikle yeni pazarlara açılmak gibi bir strateji benimsendiği taktirde rakip analizi daha da önem kazanmaktadır.

Porter'a göre rekabet beş ana grubun fonksiyonu olarak tanımlanmaktadır. Bunlar;

- Sektördeki rekabetin durumu
- Tedarikçilerin pazarlık gücü
- Müşterilerin pazarlık gücü
- Sektöre yeni girenler,
- Sektördeki alternatif ürün ve hizmetler, olarak açıklanmaktadır.

Yöneticiler tarafından yukarıdaki beş fonksiyonun, içinde bulundukları pazarın rekabet çevresini nasıl etkilediği iyi bir şekilde anlaşılmalıdır. Bu sayede içinde bulunulan pazar için en uygun strateji geliştirilmiş olacaktır. Rekabet analizini oluşturan fonksiyonları daha iyi anlamak için aşağıdaki vak'a verilmiştir.

Nike şirketi, spor ayakkabı sektöründe lider konumundadır. İngiltere'deki Nike şirketi ise, Amerikan Nike şirketler topluluğunun önemli bir koludur.

Sektörün Rekabet Durumu: İngiliz spor ayakkabı sektörü yılda 40/50 milyon çift ayakkabı satmaktadır. Sektörde Nike'dan başka pek çok spor malzeme satan şirketler bulunmaktadır. Adidas, Slazenger, Dunlop vb. Dolassı ile İngiliz pazarı rekabetin oldukça yüksek olduğu bir pazar olarak tanımlanabilir. Pazarın özellikle üst kesiminde fiyattan çok kalite, marka ve ürünün performansı kriter olmaktadır.

Tedarikçilerin pazarlık gücü : Nike, ayakkabıların üretimini Uzak Doğu, İtalya ve Güney Amerika'da taşeron şirketlere yaptırmaktadır. Yapılan üretim Nike tarafından sıkı bir şekilde kontrol edilmektedir. Bu şekilde üretimin taşeron olarak yaptırılabilceği pek çok tedarikçi mevcuttur ve Nike sadece bir tanesine bağımlı değildir. Dolayısı ile tedarikçilerin pazarlık yapma şansı yoktur.

Müşterilerin pazarlık gücü : Kalite, ayakkabılardan alınan iyi performans ve marka sadakati tüketiciye pazarlık yapma gücü vermemektedir.

Sektördeki alternatif ürün ve hizmetler : Pazardaki diğer spor ayakkabı üreten şirketler, pek çok değişik alternatifler sunarak yada müşteri profilini değiştirerek promosyonlar, müşteri sadakati, pazara yeni girenlere pek şans tanımamaktadır.

Sektöre yeni girenler: Nike ayakkabılarının ünü yapılan etkin reklam ve farklı segmentteki müşteriler için spor ayakkabı üretmeye başlamakta, buda tehlike yaratmaktadır.

Etkin ve doğru bir rekabet analizi yapmak için, rakipler hakkında detaylı bilgi sahibi olmak gerekmektedir. Sadece tedarikçi, müşteri ve sektör analizi yapmak yeterli olmamaktadır.

Bu sebepten dolayı pek çok şirket rakip analizi yapmak için pek çok

sistemler geliştirmektedir. Rakip şirketlerin, satıştan, müşterileri, mali durumları vb. bilgiler detaylı bir şekilde analiz edilmektedir. Rekabet analizi, pazardaki rakipleri tanıyarak, bu rakiplere karşı zayıf ve güçlü yönlerin belirlenerek buna göre stratejiler geliştirmek amacı ile yapılmaktadır.

#### 1.5.1.1.2 Genel Çevre Analizi

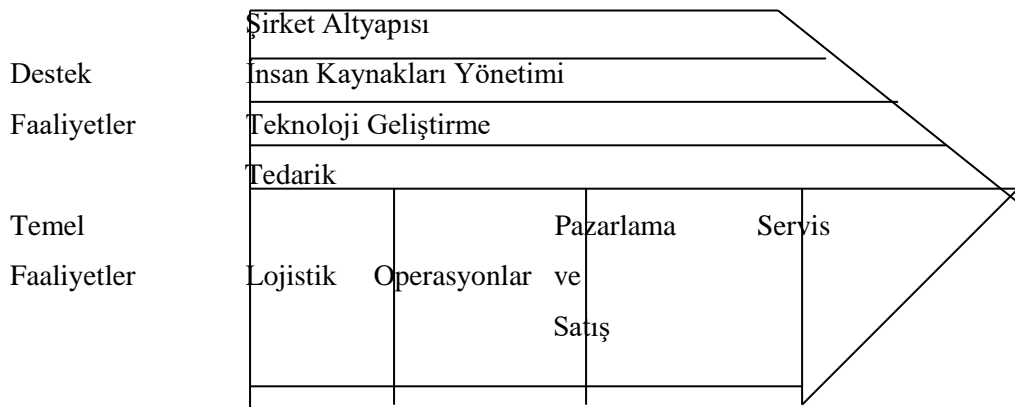
Organizasyonların genel çevresi altı kısma ayrılarak incelenmektedir. Bunlar; demografik çevre, sosyokültürel çevre, politik çevre, teknolojik çevre, makroekonomik çevre, global çevredir.

Organizasyonlar, genel çevrelerini etkileyemezler ve bu çevredeki herhangi bir değişiklikten -yasalar, faiz oranları vb.-etkilenmektedirler. Genel çevredeki iyi yöndeki gelişmeler organizasyonun ürün/hizmetlerinde gelişme sağlayacak fırsatların ortaya çıkmasına sebep olacaktır. Yapılan dış çevre analizinin sonunda ortaya organizasyonun yüz yüze kaldığı fırsat ve tehditler ortaya çıkacaktır. Fırsatlar, elde edilen avantajlar, tehditler ise, organizasyon için tehlike teşkil eden faktörlerdir.

#### 1.5.1.2 İç Çevre Analizi

En etkin stratejiler, organizasyonun iç çevresinin analiz edilmesi ile ortaya çıkmaktadır. Organizasyon kendisinin kuvvetli ve zayıf yönlerini belirlediği için yapılan analizler genellikle subjektif olmaktadır.

Bir şirketin güçlü ve zayıf yönlerini belirlenmesi için yapılması gereken en önemli aktivite, organizasyondaki bütün faaliyetleri temel ve destek faaliyetler olarak parçalara ayıran değer zincirinin analiz edilmesidir. Böylece her faaliyet değerlendirilerek herhangi bir kuvvetli yada zayıf yönün kaynağı olup olmadığı araştırılır.(Şekil 2.4.)



Şekil 2.4 Değer Zinciri

Kaynak: (Dess ve Miller, 1993.S. 75)

Temel faaliyetler, ürünün fiziksel olarak ortaya çıkması.müşteriye ulaşması, satış sonrası hizmetler ile ilgilenmekte, destek faaliyetler ise, temel faaliyetlerinin yürümesini sağlayan, destek veren faaliyetlerdir.

Değer zincirinin analizinden başka, şirketin finansal durumu, kültürü, toplum ve yasalarla olan ilişkileri, itibarı da analiz edilmektedir. Dış çevrede yer alan fırsatları kullanmak ve tehditleri minimuma indirmek için yöneticiler şirketin zayıf ve kuvvetli yönlerini dikkatli bir şekilde incelemeleri gerekmektedir. Değer analizine göre bir şirketin en basit amacı değer yaratmaktır.

Organizasyonlar, faaliyetler bütünü olarak tanımlanmaktadır. Her bir faaliyet ürün/hizmete değer katmakta ve pazarda rekabet avantajı sağlamak için kaynak teşkil etmektedir Şirketin finansal durumu dört ana başlık altında analiz edilmektedir;

- Likidite oranları, - kaldıraç oranları, - aktivite oranı, - karlılık

Bu oranlara göre yapılan analizler şirketin mali durumunu ortaya koymaktadır. Şirket, mali durumunun iyi yada kötü olmasına göre pazardaki pozisyonunu belirleyecektir.

#### **1.5.1.3.Pazar Analizi**

Şirketin içinde bulunduğu pazarın analizi ve segmentasyonu stratejik analiz sürecinin önemli bir parçasıdır. Şirket ister kamu kuruluşu, ister kar amacı gütmeyen bir yardım kuruluşu olsun, Pazar analizi çalışmaları stratejik formülasyon için temel girdi teşkil etmektedir. Çünkü pazarın yapısı ve davranışları uygun stratejinin seçiminde ve organizasyon içinde yerleştirilmesinde önemli rol oynamaktadır. Pazar analizi dört bölümden oluşmaktadır;

- Pazar araştırması
- Satış ve pazar tahminleri
- Tüketici davranışlarının analizi
- Pazar bölümlendirilmesi

Stratejik analiz başlığı altında, yapılan dış/iç çevre ve pazar analizi ile organizasyonun karşı karşıya olduğu fırsatlar/tehditler, güçlü/zayıf yönler ve içinde bulunduğu pazarın durumu saptanmaktadır. Diğer bir deyişle mevcut durum analizi yapılmaktadır. Bu analiz stratejik formülasyon ve uygun stratejilerin seçimi safhasında önemli rol oynamaktadır.<sup>12</sup>

#### **1.5.1.4. Stratejik Yönetim Araçları (Swot Analizi)**

Stratejik yönetimde en önemli aşama SWOT analizi yapılmasıdır. SWOT analizi ile organizasyonun iç ve dış durum değerlendirmesi yapılır. Portföy analizleri ise strateji seçiminde yararlanılan tekniklerdir. (SWOT)'un ne olduğunu tarifle başlayalım,  
Strength:Kuvvet, Weakness: Zafiyet, Opportunities: Fırsatlar, Threats: Tehlikeler

---

<sup>12</sup> Philip Kotler, Pazarlama Yönetimi, Çeviren; Erdal Yaman, 1. cilt, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1984, s. 184

Bu dört kelimenin ilk harflerinden oluşan (SWOT) deyimini kuruluşun kendisinin ve çevresinin incelenmesini içeren bir yönetim tekniğidir. Konuyu biraz açarak (SWOT)'un önemini belirleyelim,

#### **1.5.1.4.1. Durum Değerlendirmesi**

Yönetimin 4 ana fonksiyonundan (Planlama) kuruluş için hedef konmasını gerektirir. Hedefleri gerçekçi olarak koyabilmek ise kendi imkanlarımızı ve çevredeki olayları bilmek ve geleceği iyi tahmin etmekle mümkündür. Bu nedenlerle insanlar daima geleceğin nasıl olacağına dair çeşitli metodlar, usuller peşinde koşmuşlardır. Bunları ilerde tekrar ele alacağız. Önce tekrar planlamanın 3 temel sorusunu ele alarak (SWOT)'un yapılışı ile ilgili temel bilgilerimizi saptayalım. Birinci soru (Planlamada) nerdeyiz?dir. Bu kuruluşun yerini diğer kuruluşlara göre boyunu posunu, gideceği yolu vs. gösterir. Yönetim biliminin temel ilkesi askerlik ve generallerin ilmi demek olan (Stratagos) dan geliştirilmiştir. Bu nedenle askerlikte çok kullanılan ve yönetime uyarlanan (Durum Muhakemesi)(Situation Audit) den bahsetmekte yararlı olacaktır.

#### **1.5.1.4.2. Durum Değerlendirmesinin Yapılışı**

Durum Muhakemesi ( Durum Değerlendirmesi) yapmak için ilk iş strateji oluşturma ve uygulamada etkili olacak gelişmeleri güçleri isabetli olarak belirleyebilmektir. Bu etkili, potansiyeli yüksek güçleri belirlemek en önemli konumuzdur.

Ekonomik durum, teknolojiadaki hayati değişimler, ülke ve dünya olayları kısaca iş hayatını etkileyecek faktörlerin ortaya konması işi her kuruluşta değişik metodlarla yapılabilir. Burada daha pratik ve ülkemizde rahatça uygulanabilecek bir metoddan bahsedeceğiz.

Bazı büyük kuruluşlar Durum Değerlendirmesi için etkin faktörleri belirlemede yüzlerce sayfalık raporlarla günlerce süren üst kademe toplantıları yaptıkları gibi, bazıları hemen (SWOT) analizi ile işe başlamakta ve aşağıda esaslarını anlatacağımız uygulaması kolay bu metod ile stratejik planlama işlerine başlamaktadırlar.

#### **1.5.1.4.3. Swot Analizinin Yapılışı**

Bu metodda karşılaşılan sorun neyin (güç), neyin (zafiyet) olduğu kanaatidir. Aynen (fırsat) ve (tehlikelerin) de bu şekilde değerlendirilmesinde farklı kanaatler ortaya çıkabilir. Şurası muhakkaktır ki Durum Değerlendirmesi işinde (Standart bir Format) yoktur. Her şirketin değer yargıları farklıdır. Ama yine de her kuruluşta üzerinde durulması gerekli konular bir liste halinde şunlar olabilir (Temel Bilgilerimiz);

\* Geçmişteki Sonuçlar -nedenleri-

\* Bugünkü Durum

\*Pazarların Analizi

\* Müşteriler ve Tüketim Eğilimleri



- \* Mali Bünyeleri Satın Alma G  leri
- \*  r nler Hizmetler
- \* Fiyatlar
- \*  retim, makine ve altyapı
- \* Finans
- \* Bilgi Alma ve Bilgisayar
- \* Karar Verme İçi
- \* Karlılık
- \* İnsan Gücü
- \* Tehlikelere Karşı Hazırlı ımız

Bu konular bir fikir vermek için yazılmış ve bir liste halinde kontrole yardımcı olmak için biraraya getirilmişlerdir.  irketlere,  evre de i ikliklerine vesair etkin nedenlere göre arttırılabilirler. Önemleri elbette ki her kurulu  için farklıdır.

#### **1.5.1.4.4. Swot Ka ıtları**

Bu kağıtlar belirli bir tarihe kadar şirketteki üst ve orta yöneticilerden istenir. Organizasyon b y kl  ne göre kağıt istenenlerin sayısı yirmiye geçmemelidir. Personelden (SWOT) ka ıdı verecekler amirleri kanalıyla verirler. Kişi başına en az (5) en çok (10) kağıt sınırı konabilir. Kendi gücümüzü gerçekçi değerlendirmek, çevreyi iyi incelemek, geleceği isabetli tahmin (Stratejik Yönetimi)'in temel taşlarıdır. Her organizasyona uyan bir kesim (Format) yoksa da, kuruluşlar zamanla, yukarıda ana hatlarını ve esaslarını verdiğimiz bu metoda kendi şirketlerine en iyi uyan ve sonuç veren  ekle koyar ve uygularlar. Bu yalnız plancılara bırakılmamalıdır.

#### **1.5.2 Stratejik Formülasyon (Strateji Seçimi ve Karar Verme)**

##### **1.5.2.1 Misyon, Vizyon, Değerlerin ve Amaçların Belirlenmesi**

Stratejik yönetim; organizasyonlarda geleceğe yönelik amaç ve hedeflerin belirlenmesine ve bu hedeflere ulaşmak için yapılması gereken işlemlerin tespit edilmesine imkan sağlayan bir yönetim tekniğidir. Bu tanım içerisinde; vizyon, misyon, strateji, amaçlar, hedefler, değerler ve aksiyon gibi unsurlar yer almaktadır.

- Vizyon; ulaşılmak istenen hedefleri belirleyen ve çalışanların ortak bir amaç etrafında bütünleştirerek işletmeyi arzulanan geleceğe doğru yönlendiren bir süreçtir. Başka bir ifadeyle vizyon, organizasyonun ulaşmak istediği geleceğin resmidir. Vizyon sahibi bir işletmenin yaratılması için ele alınması gereken başlıca iki konu vardır. Bunlardan birincisi, işletmenin değişmesi ve büyümesine yardımcı olan bir vizyon geliştirebilecek lider veya liderler grubuna sahip olması; ikincisi ise, vizyonun tüm işletme tarafından payla ılmasının sağlanmasıdır. Tom Peters' a göre vizyon; vahşi ve fırtınalı bir denizde kullanılan bir pusula gibi olmalı; eğer çevresindeki gelişmeleri dikkate alamaz ve uyum

gösteremezse pusula gibi değerini kaybeder. İşletmede pusula görevini görebilecek bir vizyon geliştirebilmek için, ilerisini gören ve işletmenin hedeflerine kendisini odaklayan, dünyada neler olup bittiğini izleyen ve tüm bu gelişmeleri birbirine bağlayarak bir adım ileriye götüren liderlere gerek vardır. Böyle liderlerin öncülüğünde etkin bir vizyon oluşturulurken şu özellikler dikkate alınmalıdır. Vizyon;

-İnsanların davranışlarını etkileyebilecek özellikte olmalı,

-Mükemmeli aramayı amaçlamalı,

-Katı kuralları değil, fleksibilitiyi içermeli,

-İstikrarlı ve sürekli yeniliklere açık olmalı,

-Önce çalışanlara yetki devretmeyi amaçlamalı.

Vizyon, liderin günlük konuların ötesine geçerek geleceğe dönük bir çerçeve çizmesini sağlar. Bir lider, vizyonu, insanları harekete geçirmek, değişimi ve büyümeyi kolaylaştırmak, işletme için bir gelecek yaratmak amacıyla kullanır. Vizyon, işletmenin dönüşüm sürecinde atılacak ilk adımdır. Tüm işletme tarafından paylaşılan vizyon, çalışanların işletmeye ait olma duygusunu yaratır, amaçların sürekliliğini sağlayarak bugün ve geleceğe anlam katar. Bu nedenle işletmenin vizyonu, işletmenin kültür ve değerlerine uygun olmalıdır. Liderlerin görevi ise; çalışanları heyecanlandıracak, kapasitelerini tümüyle ortaya koymalarını sağlayacak bir vizyon yaratmak ve bunu canlı tutmaktır. Bilindiği gibi vizyon yaratma yalnızca genel müdür veya bir grup üst düzey yöneticinin tekelinde değildir. Vizyon yaratılması sürecinde ne kadar çok katılım sağlarsa, çalışanların vizyona bağlılığı da o kadar artmaktadır. Ancak vizyondan önce yapılması gereken misyonu tanımlamaktır. İşletmenin varoluş nedeni açıkça belirlenmeden önce vizyon belirlenemez.

Vizyon organizasyonun geleceğe olan bakış açısını belirtmektedir. Diğer bir deyişle, misyona ulaşmak için organizasyonun sahip olması gereken görüştür. Vizyonu olmayan organizasyonlar için organizasyon misyonunu gerçekleştirmek hayali olmaktadır. Vizyon organizasyon kültürü ile direkt olarak ilişkilidir. Bir organizasyonun kültürü de sahip olduğu değerler ile tanımlamaktadır. Değerler de, şirketin iş yapış tarzı olarak tanımlanmakta ve misyonu desteklemektedir. Ortak değerlerin olması, çalışanlar arasında belli yönde bir amaç birliği sağlamaktadır. Değerler, organizasyonun nasıl işlemesi gerektiği konusunda, yapılması gerekenler olarak tanımlanmaktadır. Müşterilere ve çalışanlarına nasıl davranıldığı, hangi organizasyonel süreçlerin önemli olduğu vb.. Örneğin şirket değerlerinin ifade edildiği cümle; iletişimde açıklık, güven, çalışanlara adil davranma, sosyal sorumluluklar, çevreye karşı duyarlı olma şeklinde olabilir.

Levi Staruss 1990'lı yıllarda misyon ve değerlerini kesin cümlelerle tanımlamış, bu sayede hedeflerini gerçekleştirme yolunda emin adımlarla ilerlemiştir. Bugün Levis Amerika'nın

sayılı şirketleri arasında yer almaktadır. Levis misyonunu "jean ve günlük giysi pazarında, başarı ve karlılığı muhafaza edebilmek" olarak açıklamıştır. Değerleri ise; "Bütün çalışanlar organizasyonun gelişmesine katkıda bulunurlar, çalışanların fikir ve düşünceleri her zaman için önemlidir ve saygıyla karşılanır." Bu değerler, Misyon ve şirketin amaçları ile birleşince, sadık çalışanlar, karlılık, gelişme ve pazarda liderlik sonuçlarını doğurmuştur. Burada önemli olan belirlenen misyon, değerler vb. gibi kavramların şirket içinde yayılımının sağlanarak herkes tarafından, anlaşılması ve paylaşılmasını sağlamaktır.

- Misyon; Kelime anlamı itibariyle, bir kişi veya topluluğun üstlendiği özel görev demektir.<sup>13</sup> Ayrıca işletmenin niçin var olduğu ve gelecekte ulaşılması istenen amaç ve hedeflere (vizyona) yönelik görev ve karlılık ifadesidir. Misyon, organizasyon açısından biz niçin varız sorusunun yanıtıdır. Amacı; işletmenin ileride gerçekleştirmeyi arzu ettiği bir durum olarak tanımlayabiliriz. İşletmede amaçların oluşturulması üst yönetiminin görevidir. Genel Müdür ve Yönetim Kurulu işletmenin hangi amaçları gerçekleştirmek için faaliyette bulunacağına karar verirler. Bu aşamada, tüm işletmelerin bir amacı gerçekleştirmek için kuruldukları gibi çalışanların da bir amacı olduğu unutulmamalıdır. Bu nedenle toplam kalite yönetiminin başarılı olabilmesi için işletmenin amaçları oluşturulurken, işletmede çalışan ve işletmeyle ilişkisi olan herkesin amaçları arasında bir dengenin kurulmasına özen gösterilmelidir. Hedefler; amaçların ölçülebilir hale getirilmesi demektir. Amaçlar soyut olabilir fakat kesinlikle hedeflerin somut ve rakamsal olması gerekmektedir.

Amaç ve hedefler, faaliyetler için birer rehberdir; yönetici ve çalışanları aydınlatır, yol gösterir ve sıkıntıları azaltır. Kısacası işletmenin tüm enerjisini faaliyetler üzerinde yoğunlaştırmasına neden olur. Aynı zamanda, bir başarı standardıdır. Çünkü bunlar, neyin yapılması gerektiğini belirttiği için yöneticiler tarafından başarı değerlendirmede etkin bir araç olarak kullanılırlar. Eğer işletmede her hiyerarşik mevki, hatta en alt kademedeki memurlar için bile genel olarak amaç ve hedefler belirlenmişse değerlendirme daha kolay olmakta ve kaliteden sapmaları daha kolay tespit edilmektedir. Değerler ise; işletmenin güvenli olarak yaşamını sürdürmesi ve gelişmesi için çalışanları tutarlı davranışlar göstermeye zorlayan kuralların tümüdür. Bunları; değişimi yönetmek, yönlendirmek ve hızla cevaplamak, çalışanların yetenek ve bilgilerini sürekli geliştirmek, standartlara ve yasalara, mevzuata ve gizlilik ilkelerine bağlılık, müşteri ve süreç odaklı yapı ve anlayış, insan kaynağına değer vermek, takım çalışması, yenilikçilik, yaratıcılık, verimlilik, esneklik ve hız olarak sayabiliriz.

Stratejik yönetim modelinde, misyon tanımı genel bir çerçeve içinde verilmektedir. Buna göre misyon; organizasyonun ne yaptığı ve ileride nerede olmak istediği, diğer bir deyişle

---

<sup>13</sup> Mehmet Doğan, Büyük Türkçe Sözlük, Ankara, 1982, s. 700

organizasyonun stratejik niyetidir. Şirketlerin misyonu; net, geleceğe yönelik, üst yönetimin inancını simgeleyen, ulaşılması güç ve bir slogan niteliğinde olmalı, hayali, dünyayı kurtarmaya yönelik, belirsiz ve çok uzun olmamalıdır. Misyon tanımına örnekler aşağıda görülmektedir;

"Döküman şirketi olmak " Xerox

"Uçmak ve hizmet etmek" British Airways

"Otomotiv sektöründe, pazar payı ve teknolojiyi geliştirerek Avrupa'da ilk üç sırada yer almak"

"Türkiye'nin en büyük otomobil üreticisi olmak"

Misyon belirlenirken şirketler kendi kendilerini sorgulamalıdır, bunun için de aşağıdaki sorulara cevap verilmesi gerekir;

- Müşterilerimiz kimlerdir, ve bizden ne beklemektedirler?
- Kuvvetli ve zayıf yönlerimiz nelerdir?
- İçinde bulunduğumuz pazarın durumu nedir?
- Pazar içinde nerede bulunmak istiyoruz?
- Rakiplerimiz pazar içinde nerede bulunuyorlar?

Misyon, bir organizasyonun var olma nedeni, tanımı, karakteristikleri olarak açıklanmaktadır. Diğer bir deyişle, bir kuruluşu, benzerlerinden ayırt eden bir ifadedir. Örneğin bir tıp okulunun misyonu, "iyi doktorlar yetiştirmek" olabilir. Kar amacı güden bir kuruluş için misyon, "hissedarlar için karlılığı artırmak" olabilir. İlk bakışta misyon ile hedeflerin üst üste geldiği düşünülebilir, fakat bir organizasyonun misyonu, hedeflerinden farklıdır. Misyon organizasyonun varolma nedeni olurken, ilk hedefler, başarmak istenilen amaçlardır ve genellikle sayısal olarak ifade edilirler. Misyon ise daha çok kavramsalıdır.

Organizasyonun misyonu aşağıdaki sorulara cevap vermelidir;

- Organizasyonun var olma sebebi nedir? Amacımız nedir?
- Organizasyon için temel olan nedir?
- 3-5 yıl içinde iş yapış tarzında değişme olacak mı?
- Organizasyon için temel müşteri kimdir ve hangi pazar segmentinde yer almaktadır?
- Mevcut ürün ve hizmetler nelerdir?

Misyon, vizyon ve değerlerin tanımı yapıldıktan sonra sıra, daha net olan amaçların belirlenmesine gelir. Amaçlar, organizasyonun misyonunu gerçekleştirilmesi için konan zamanla sınırlı ölçülebilir hedeflerdir. Bu hedefler tanımlanan stratejiler doğrultusunda gerçekleştirilmektedir.

Açık ve net misyon ve vizyonları olan organizasyonlar, her zaman için rakiplerinden daha üstündür. Bunu kanıtlamak için General Electric ve Boeing şirketi ile Westinghouse şirketi karşılaştırılmıştır. Amerika'nın en eski ve en büyük şirketlerinden biri olan Westinghouse

şirketi belirli bir misyonu olmayan şirketler için güzel bir örnek teşkil etmektedir. Westinghouse 1886 yılında kurulmuş ve pek çok başarıya imza atmış bir şirkettir. General Electric de aşağı yukarı aynı zamanlarda kurulmuştur. Her ikisi de aynı sektörde yer aldığı için -elektrik üretimi-birbirlerinin rakibi olmuşlardır. Westinghouse pek çok farklı alanda faaliyet göstermiş ve çoğu zaman finansal krizlerle karşı karşıya kalmıştır. 1990'lı yıllarda Westinghouse, yeni stratejiler ve misyon geliştirmek için,vizyonunu tanımlamıştır. Tanımlanan vizyon içinde "toplam kalite, pazarda liderlik, teknoloji odaklı, sürekli büyümeyi amaçlama" kavramları bulunmaktadır. Fakat bu kavramların hepsi o dönemin popüler kelimeleri arasında yer almakta ve gerçek anlamda şirketin vizyonunu tarif etmemektedir.

Bugün pek çok kimse Westinghouse'un tam olarak hangi alanda faaliyet gösterdiğini bilmemektedir. Çünkü pek çok sahada iş yapmış fakat nerede olmak istediğini tam olarak belirlemediği için hiçbirinde tam olarak kendini gösterememiştir. Fakat General Electric, pek çok alanda faaliyet göstermesine karşılık, belli ve iyi tanımlanmış bir misyon ve vizyonu olduğu için iyi ve etkin stratejiler geliştirerek bütün iş kollarında başarıya ulaşmış ve Westinghouse'un önüne geçmiştir. Misyon, vizyon ve değerler pek çok şirkette üst yönetim tarafından belirlenmekte ve kağıt üzerinde kalmaktadır. Çalışanlarla paylaşılmadığı için de yapılan faaliyetlerin misyon, vizyon ve değerlerle çatıştığı görülmektedir. Hatta pek çok şirket sadece moda uymak için bu tanımları yapmakta yada şirketle hiç ilgisi olmayan çeşitli danışmanlık şirketlerine yaptırtarak olaya ne kadar ciddi yaklaştıklarını göstermektedirler.

#### **1.5.2.2 Strateji Seçimi**

Stratejik analiz, stratejinin oluşturulması ve seçimi için, baz oluşturmaktadır. Strateji seçimi, iki bölümde incelenmektedir. Bunlar;

- Stratejik alternatiflerin geliştirilmesi,
- Geliştirilen stratejik alternatiflerin değerlendirilerek uygun olanının seçilmesi.

Stratejik alternatiflerin üretilmesi için, stratejik analiz yapıldıktan ve şirket Misyonu, Vizyonu, Değerleri ve Amaçları belirlendikten sonra, eldeki verilere göre çeşitli pazar senaryoları üretilmektedir.

Çeşitli senaryolar yapmanın amacı, iç ve dış faktörlere göre? olayların hangi yönde gerçekleşeceğinin tahmin edilmesidir. Bunu yapmakla, söz konusu olan senaryolar gerçekleşme bile, olası şartlarda, ortaya çıkacak durumlar karşısında, organizasyonun nasıl davranması gerektiği belirlenmektedir.

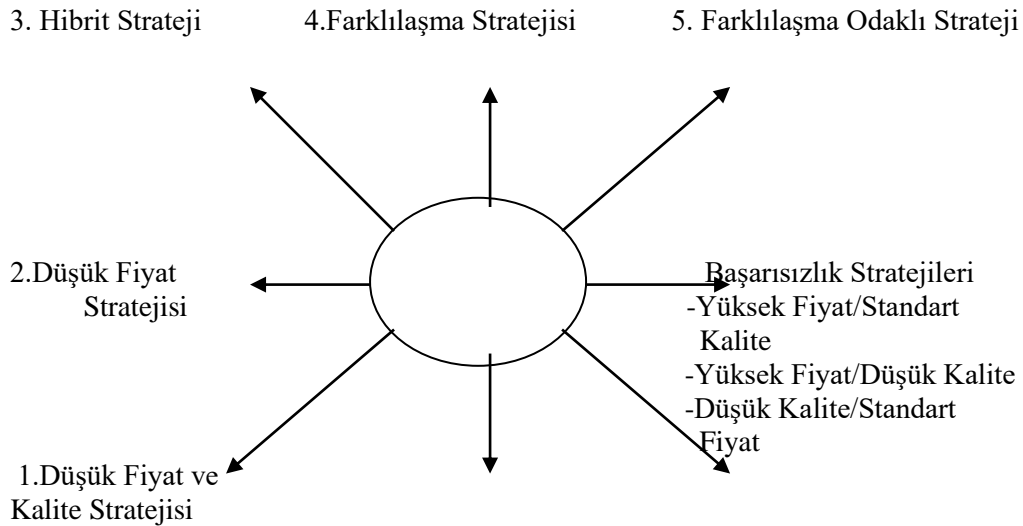
##### **1.5.2.2.1 Stratejik Alternatiflerin Geliştirilmesi**

İç/dış çevre analizi, pazar analizi, paydaşların beklentileri ve organizasyonun kapasitesi belirlendikten sonra bütün bu bilgilerin ışığı altında stratejik alternatifler geliştirilmektedir.

Şirketlerin, ürün, marka vb. gibi ayrımlar yapmadan rekabet avantajı sağlamak için oluşturduklara stratejilere genel stratejiler adı verilir. 1980'li yıllarda rekabetçi stratejinin doğuşu ile, organizasyon stratejisi geliştirmede genel stratejiler önem kazanmaya başlamıştır. Rekabetçi Strateji konusunda pek çok eseri bulunan Porter'a göre, kalıcı bir rekabet avantajı sağlamak için üç temel strateji vardır. Bunlar;

- Maliyet Üstünlüğü Stratejisi : Maliyetler düşürülerek pazarda rekabet avantajı elde etme amacını gütmektedir. Ürünün kalitesi ikinci planda kalmaktadır.
- Farklılaşma stratejisi : Müşteriler için önemli olan ve rakiplere karşı avantaj sağlanabilecek bir alanda değişik bir strateji geliştirerek diğer bir deyişle farklılaşarak üstünlük sağlamaktır.
- Odak stratejisi : Sektörde küçük bir bölüm/segment seçerek, bu alanda strateji uygulamaktır. İki değişik şekli bulunmaktadır. Maliyet odaklı ve farklılaşma odaklı. Maliyet odaklı stratejide seçilen hedef kitle içinde maliyet üstünlüğü sağlamak, farklılaşma odaklı olan da ise, seçilen hedef kitle içinde farklı bir strateji uygulayarak üstünlük sağlamak temel amaçtır.

Bu üç temel stratejinin pek çok avantaj ve dezavantajları olduğu için, organizasyonlar tarafından değişik şekillerde, bazı durumlarda birlikte uygulanmaktadır. Bu uygulamalar (Şekil 2.5.) ile açıklanmaktadır;



**Şekil.2.5.** Rekabetçi Strateji Avantajları

**Kaynak:** Johnson ve Scholes, 1993, s.211

Fiyata Dayalı Stratejiler (1 ve 2) : Bu stratejiye uygulayan organizasyonlar benzer ürün/hizmet üreten şirketlerden maliyetlerini düşürerek, bir diğer deyişle fiyat avantajı sağlayarak rekabet üstünlüğünü almaya çalışmaktadırlar. Birinci alternatifte fiyat düşüktür, fakat düşük fiyat bir maliyet olduğu için, bu uygulamada kalitede düşüktür. İkinci alternatifte ise, ürün yada hizmetin mevcut kalitesi korunarak rakipler arasında fiyatı

indirmektir. Bir diğerk deyişle fiyat kırmaktır. Bu strateji pek çok şirket tarafından da uygulanacağı için önemli olan, maliyetler elverdiği kadar fiyatları indirmektir.

Farklılaşma Stratejisi (3) : Öncelikle müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin belirlenmesi gereklidir. Buna göre çeşitli stratejiler geliştirilir. Farklılaşma stratejisi, müşteri ihtiyaçlarının hızlı bir şekilde değiştiğı bugünün rekabet ortamında, uygulanan bir stratejidir.

Melez Strateji (4) : Ürün/hizmetin kalitesinin arttırarak, aynı zamanda da fiyatı aşağıya çekmek mümkündür. Nitekim son yıllarda Japonlar bunu sıkça yapmaktadırlar. Böyle bir strateji, özellikle pazara yeni girerken uygulanırsa çok etkili olmakta ve rakiplere karşı üstünlük sağlanmaktadır.

Farklılaşma Odaklı Strateji (5) : Fiyat odaklı strateji geliştirirken temel amaç, yüksek kalitedeki ürünü, düşük fiyattan pazara sunmaktır. Fakat bazen durum tersine de işleyebilir. Pazarın belli bir bölümü için yüksek kalitedeki ürün yüksek fiyattan da alıcı bulabilir. Hatta bu durum bazen avantajda olabilir. Örneğın lüks araba pazarında, BMW, Mercedes vb. bu strateji etkili olabilir.

Strateji geliştirirken yukarıda bahsedilen genel stratejiler dışında;

- Ürün/yeni ürün geliştirme,
- Faaliyet alanını geliştirme, farklı alanlara yatırım yapma,
- Geri çekilme,
- Yeni pazarlara girme,

gibi geniş kapsamlı stratejiler de geliştirilebilir. Bu tamamen organizasyonun mevcut durumuna ve neye ihtiyacı olduğuna bağlıdır. Bunun tespiti de Stratejik Analiz aşamasında yapılmaktadır.

#### **1.5.2.2.2 Stratejik Alternatiflerin Değerlendirilmesi**

Stratejiler geliştirildikten sonra, sıra bu stratejilerin belli kriterler doğrultusunda değerlendirilerek seçiminin yapılmasına gelir. Bu kriterler organizasyonların içinde bulunduğu duruma göre değişmektedir. Fakat genel olarak üç bölümde incelenmektedir;

- Uygunluk,
- Yapılabilirlik/uygulanabilirlik,
- Kabul edilebilirlik,

Uygunluk: Stratejik analizin yapılmasındaki temel amaç, organizasyonun iç ve dış çevresini analiz ederek, içinde bulunulan duruma uygun stratejiler üretmektir. Buna göre uygunluk, önerilen stratejinin stratejik analizde belirlenen durumu hangi ölçüde yansıttığıdır.

Yapılabilirlik/uygulanabilirlik: Alternatif olarak sunulan stratejilerin, organizasyonun misyon, vizyon ve hedeflerine paralel olarak organizasyon içinde yapılabilirliğinin ölçüsüdür.

Kabul Edilebilirlik: Seçilecek stratejinin organizasyon içinde çalışanlar tarafından kabul görmesi ve organizasyonun faaliyetlerinin bu stratejinin uygulanması halinde ne gibi sonuçlar vereceğinin analiz edilmesidir.

Yukarıda bahsedilen kriterler eldeki stratejik seçeneklerin, organizasyonun içinde bulunduğu duruma ve yapısına göre genel olarak uygunluğunu test etmektedir. Pek çok şirket bu aşamayı çabuk bir şekilde geçmekte ve bu yüzden de organizasyona uygun olmayan seçimler yaparak başarısızlığa uğramaktadır.

Stratejik seçeneklerin uygunluğunun genel olarak değerlendirilmesi, mevcut seçeneklerin daha detaylı incelenme yapılması için mümkün olan en aza indirilerek sıralanmasıdır. Bu sıralamadan sonra stratejiler aşağıda yer alan başlıklara göre daha detaylı bir şekilde incelenirler;

- Getiri analizi,
  - Karlılık
  - Maliyet/Fayda analizi
  - Hissedar değer analizi
- Risk analizi,
  - Finansal oranların analizi
  - Duyarlılık analizi
  - Karar verme matrisi
- Yapılabilirlik analizi
  - Stratejinin gerçekleşmesi için gerekli olan kaynakların analizi
  - Başabaş noktası analizi

Yukarıda bahsedilen analizler detaylı bir şekilde yapıldıktan sonra sıra uygun olan strateji/stratejilerin seçimine gelir. Seçim yapılırken yapılan analizlerin sonuçları, şirketin içinde faaliyet gösterdiği sektörün durumuna göre değerlendirilmelidir.

Değerlendirme sonucunda alternatif olan stratejinin organizasyonun iç ve dış çevreyle uyumlu olması gerekmektedir. Seçilen stratejinin gelecekteki karlılığı çok iyi olabilir, fakat şirketin ihtiyaç ve beklentilerine cevap vermiyorsa anlam ifade etmiyordur.

### **1.5.3 Stratejinin Yerleştirilmesi**

Uygun olan strateji/stratejiler seçildikten sonra sıra bu strateji/stratejilerin organizasyon içindeki faaliyetlere diğer bir deyişle ana iş süreçleri ile bütünleştirilmesi (deployment) gerekmektedir. Bu bütünleştirme firmanın yapısına bağlı olarak değişiklik göstermektedir. Şirketlerde genellikle bu entegrasyonu yapmadıkları yada yanlış yaptıkları için başarısızlığa uğramaktadırlar. Stratejiler, kağıt üzerinde kalmakta, hedefler şirket stratejilerini tam olarak



yansıtmamaktadır. Şirket stratejileri genellikle, ürün ve pazar ile ilgili olmakta, iç ve dış müşteri ihtiyaçlarını dikkate almamaktadır.

Örneğin bir pazarlama şirketinin ana hedefi bayi memnuniyetini %5 arttırmak olsun. Bu hedefi sağlayacak stratejilerden biri, garanti kapsamında yapılan ödemelerin 1 aydan 1 haftaya indirilmesi olsun. Bu hedef ve stratejinin ilgili sürece indirgenmesi gerekmektedir. Bu konu ile ilgili ana iş süreci garanti sürecidir. Hedef, ödemelerle ilgili olduğu için, verilen hedef garanti ödemeleri alt sürecine ait olmaktadır. Bunu gerçekleştirmek için de, süreçte yer alan elemanlardan oluşan süreç geliştirme ekibinin kurulması gerekmektedir.

Süreç bazındaki bu hedefler, süreçte yer alan kişilerin -süreçteki rollerine göre- hedeflerine indirgenir. Örneğin, yukarda verilen garanti örneğinde, garanti ödemelerinin 1 aydan 1 haftaya indirilmesi hedefine ulaşılmasında çalışan süreç elemanları yaptıkları işe göre bu hedef onların kişisel hedefleri arasında yer almaktadır. Şirket stratejilerinin bütün kademelere yaygınlaştırılması (deployment) ;

- Şirket çapında paylaşılmış tek bir hedefe yönelik çalışmayı,
- Ölçülebilir ve izlenebilir hedefler belirlenmesini,
- Hedefler arasında önceliklendirme yapılmasını,
- Hedeflerin şirket seviyesinden bireylere kadar indirgenmesi ile çalışanların şirket hedeflerine katkılarını bilerek çalışmalarını, sağlamaktadır.

#### **1.5.4. Stratejik Yönetim Ve Kontrol**

Stratejik planlamanın kendisinden beklenenleri gerçekleştirebilmesi, büyük ölçüde stratejik yönetimin diğer unsurlarıyla beraber olmasına, onlarla bütünleşmesine bağlıdır. Planlamanın kendisinden beklenen yüksek nitelikli stratejik düşünce üretimiyle sermaye ve insan kaynaklarının stratejik yönde etkili bir şekilde sevkini sağlayabilmesi için, yönetsel kontrol, iletişim, enformasyon, motivasyon ve ödüllendirme gibi diğer önemli yönetim sistemleriyle bütünleştirilmesi gereklidir. Yani organizasyonun yapısıyla firmanın kültürü stratejik planlamayla bütünleştirilmeli, dengelenmelidir. Böylelikle işletme yönetimi çok daha geniş ve derin boyutlar kazanacaktır. İşte planlı işletme yönetiminin son aşamasını oluşturan bu yaklaşıma, "stratejik yönetim" denmektedir.

Stratejik kontrolü yukarda: "Esaslarını yukarıda verdiğim, stratejik yönetim olgusunun gereklerinin yerine getirilip getirilmediğinin; uygulamanın bu çerçevede yönlendirilip yönlendirilmediğinin; gereği şekilde uygulanabilip uygulanamadığının araştırılması, ve uygulanmasının sağlanması çabasıdır." şeklinde tanımlamıştık.<sup>14</sup>

Stratejik yönetsel kontrol sistemi, herhangi bir işletme kontrol sistemiyle benzer kavramlara gerek gösterir:

- \* Kontrole esas olacak kontrol birimi (sorumluluk merkezi),
- \* Bu birimlerin performansını ölçmede kullanılacak değişkenler,
- \* Kontrol unsurları.

---

<sup>14</sup> Hanz H. Hinterhuber, stratejik İşletme Yönetimi, s.62

Benzer olmakla birlikte söz konusu kontrol sistemlerinde bu kavramlar, özde farklılık gösterir.

Performansın ölçüleceği temel kriterler göz önüne alındığında herhangi bir uygulama kontrol sistemi, yönetimin dikkatini doğrudan finansal sonuçlara çevirecektir. Stratejik kontrol sistemiye sadece bu çerçevede kalmaz. Oluşturulan temel stratejilerin uzun dönemli etkilerini niceliksel olarak belirlemek yanında niteliksel değişkenlerin ölçülebilirliğini belirlemek çok daha fazla yaratıcılık ister. Stratejik fonların harcanması kadar, stratejik projeler de izlenmeli ve yakından gözlenmelidir. Uygulama ve stratejik sorumluluk arasındaki bu farklılığın raporlama sistemlerinde ifade edilmesi sağlanmalıdır.

Firmalar kısa dönemli karlılıkla uzun dönemli stratejik durum arasında bir denge kurmalıdırlar. Ancak ölçemediğiniz şeyi yönetemezsiniz, bir kriteriniz yoksa uzun vadeli durum için yönetim çok zordur. Firmalar gerek uzun dönemli stratejilerini, gerekse kontrol sistemlerini oluşturabilmek için özel bazı kriterlere gerek duyarlar. Bir stratejik kontrol sistemi, uzun ve detaylı çalışmalar sonucunda oluşan stratejik planların gerçekten uygulamaya konmasının ve organizasyonun çeşitli kademelerinde benimsenmesinin bir çeşit garantisi olacaktır. Stratejik kontrolün aynı zamanda finansal olmayan kriterleri vardır. Pazar payı, Ar&Ge gibi. Hangileri seçilmiş olursa olsun, uzun dönemde rekabet avantajını yakalamaya -ya da bırakmamaya- dönük olmalıdır. Bazı kontrol sistemleri ise hem niteliksel hem de nicelikseldir. örneğin Honda, her aşamada finansal olmayan kontrollere büyük önem veriyor. Bağlı kuruluşların faaliyetleri yerine tüketici tatminini ön planda tutuyor ve değerlendiriyor; temel strateji olarak tüketici tatmininin en üst düzeyde sağlanmasını almış. Honda'nın temel stratejisinin ikinci unsuru; "çalışanların iş heyecanı". Doğaldır ki bu iki stratejik kontrolün yanında faaliyet ile ilgili, doğrudan parasal olmayan göstergeler de incelenir: duruş saatleri, kapasite kullanımı vb. gibi.<sup>15</sup>

#### **1.5.4.1. Kontrole Esas Olacak Kontrol Birimi**

Yönetim kontrol sistemlerinin çifte hesap sormalara ya da kafa karıştıran mazeretlere yol açmaması için çok dikkatli tasarlanması gerekir. Klasik işletme kontrolünde kontrol birimi, sorumluluk merkezleri ya da harcama, karlılık veya yatırım merkezleri vb. olabilirken, stratejik kontrolde SİB (stratejik işletme birimi) kavramı esas alınır.

#### **SİB (Stratejik işletme Birimi) Kavramı**

Genel olarak işletmelerde yönetsel kontrol, özel olarak da stratejik yönetim açısından; özel önem taşıyan bir husus şudur: birden çok işletmesi olan firmalar ya da şirket grupları işletmelerini değerlendirirken bunların birer SİB (Stratejik İşletme Birimi) oluşturup oluşturulmadığını incelemeli, tartışmalıdır. Tek işletmeden oluşan firma yöneticilerinin

---

<sup>15</sup> Alpay Yurdakul, Bütçeden Stratejik Yönetime İşletme planlaması, İstanbul, Cem Yayınevi, 1996 ,s. 299

aşinalığında da yarar olmakla birlikte kavram, daha çok birden fazla işletmesi olan firmaları ya da şirket gruplarını ilgilendirir.

SİB kavramı 1970'te ortaya atılmıştır ve "sorumluluk merkezleri" kavramının bir ileri aşamasını ifade etmektedir. Kavramı doğuran faktör, ekonomik hayattaki gelişmeler yanında, büyümenin etkisiyle firmaların bir bütün olarak tek noktadan yönetilmesinin zamanla güçleşmesi oldu. Firma boyutlarının büyüme yanında uluslararası nitelik kazanması, işlerin çeşitlenmesi, teknolojiadaki gelişmeler, yönetimin karmaşıklığını artırdı. Bu karmaşıklıkla başa çıkmanın çaresi firmanın, kendi içinde bir bütünlük gösteren işletmelerini birbirinden ayırmak ve kendi başlarına yaşama gücü olan, bağımsız olarak yönetilebilecek işletme birimleri haline getirmektir. Bu ünitelere SİB denildi. "Stratejik İşletme Birimi" kavramı aynı zamanda formel stratejik işletme planlaması süreçlerinin biçimlenmesinde, gelişmesinde ve uygulamalarında derinden etkili olmuştur.

Kısaca SİB, bir işletme için uygun strateji seçiminde görev devredilen en küçük örgüt birimidir.<sup>16</sup>

SİB 'de esas, organizasyon unsurlarının anlamlı bir bütün teşkil edecek şekilde oluşturulması ve bunların organik bir şekilde bütünleştirilmesidir. Böylelikle bir SİB'in genel müdürü işletmesinin temel stratejisini tam olarak ve etkin bir şekilde uygulama imkanını bulacak; her SİB 'in belirli bir pazara ya da pazar kesimine hitabeden, firma ya da şirketler grubu içindeki diğer SİB'lerin stratejilerini etkilemeksizin yaşayan, sağlıklı ve bütünüyle bağımsız bir işletme olarak vizyon ve amacını gerçekleştirmede, daha çok başarı şansı olacaktır.

Organizasyonun herhangi bir biriminin SİB olarak adlandırılabilmesi için şu özellikler aranmalıdır:

- SİB esas itibarıyla şirket ya da şirketler topluluğu içine değil dışına, pazara hizmet etmelidir. Diğer bir deyişle pazarda bir dizi müşterisi olmalı, sadece topluluk (firma) içine hizmet veren bir salıcı niteliği taşımamalıdır.
- Aynı pazarda kendisine eş güçte ya da daha güçlü birden çok rakibi olmalıdır.
- Kendi kaderini kendisi kontrol edebilmelidir. Yani pazara hangi mamulleri, ne zaman ve nasıl sunacağı vb. konularda karar kendisi verebilmelidir. Bu, onun, toplulukta mevcut bir üretim tesisi, bir satış kanalı ve hatta araştırma birimi gibi müşterek kaynak ve imkanları kullanamayacağı anlamına gelmez. Kendi seçimini kendisi yapabilmeli ve bir başkasının veya başkalarının kararlarına kurban edilmemelidir.çeşitli seçenekler arasından firmanın ve kendi işletmesinin amacına en uygununu seçebilmelidir.
- Performansı kar ve zarar olarak ölçülebilmelidir. Yani kendi varlığı ile gerçek bir "kar merkezi" oluşturmalıdır.

---

<sup>16</sup> Erol Eren,İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim, s. 201

Bir işletmeyi SİB sayabilmemiz için bu şartların hepsi aynı anda bulunmasa da çoğu, özellikle de üçüncüsü mutlaka bulunmalıdır.

Grubunuz ya da şirketinizdeki işletmeleri SİB kavramı ile değerlendirip, gerekiyorsa reorganize ettiğinizde, bunların yönetimlerinin etkililiği artacaktır. Böylelikle SİB'inize daha anlamlı hedefler verme imkanınız olabileceği gibi, bu hedeflerin gerçekleşmesi açısından yeterli bir kontrol ve hesap sorma atmosferini de yaratabileceksiniz. Giderek işletmenizde verimliliğin arttığını da göreceksiniz. Yetki ve sorumluluğun optimal dağılımı yöneticilerin motivasyonunu olumlu yönde etkileyecektir. Bir şirketler grubunda yer alan ve o sıralar durumu kötüye doğru giden bir işletmenin durumunu değerlendirirken bir arkadaş şunu söyledi: "Bu durumdan en az sorumlu olan, bu şirketin yöneticileridir." Söylediği büyük ölçüde doğrudur.<sup>17</sup>

Gerçekten yönetimde önem taşıyan bir çok fonksiyonda karar yetkisi bu yöneticilerde değildi. Yetkilerin çoğu, ana şirketin elindeydi. Dolayısıyla sağlıklı teşhis ve kontrol yapılamıyor, hesap sorulamıyordu. İnsanlara yetki vermezseniz sorumluluk da yükleyemezsiniz.

SİB yöneticisinin normal olarak iki ayrı rolü olacaktır. Birincisi, uygulamadan sorumlu bir yönetici olarak günlük, kısa dönemli uygulama sonuçlarıyla ilgilidir. ikincisi ise stratejik bir yönetici olarak uzun vadeli sonuçlarla ilgilidir. Uygulama sonuçları faaliyet karıyla ölçülür; stratejik sonuçlarsa, yöneticinin kullanımına verilen stratejik kaynakların kullanımındaki etkinlikle, veya stratejik projelerin uygulanma başarısıyla ölçülecektir.

#### **1.5.4.2. Performans Ölçmede Kullanılacak Değişkenler**

Stratejik kontrol için performans ölçmede kullanılacak değişkenler doğal olarak yukarda değinilen stratejik yönetimin temel gerekleriyle onların uzantılarıdır. Yani söz konusu değişkenler:

- Çevre hakkındaki kabul ve varsayımlarımız,
- Çevrede bizim için söz konusu fırsat ve tehlikeler,
- Vizyonumuz,
- Amacımız (amaçlarımız),
- Güçlü ve zayıf yanlarımız,
- Hedeflerimiz,
- Politikalarımız,
- Stratejilerimiz, uygulama plan ve projelerimiz, ve nihayet;
- Bütün bu hususların organizasyonumuzun tümü tarafından -en azından ilgililerce ve asgari ölçüde- bilinip bilinmediği ve anlaşılıp anlaşılmadığı, organizasyonumuzun bütün bu değişkenleri takip edip etmediği.

---

<sup>17</sup> Haluk Erkut, s. 300

#### **1.5.4.3. Kontrol Unsurları**

İç ve dış rekabetin artmakta olan yoğunluğu, dış çevredeki hızlı değişimler, ülkemizde de stratejik planlama uygulamalarına giderek artan bir ihtiyaç duyulmasına neden olacaktır. Bu paralelde yönetsel kontrol sistemleri de stratejik bir çerçevede geliştirilmelidir. Yönetsel kontrol sistemleri, planlama sistemlerinin gelişmesinde ilk aşamayı oluşturan bütçe ve mali kontrol çerçevesinde bırakılmamalı, kısa dönemli kontrol araçları tuzağına düşülmemelidir. Aksi takdirde kontrol stratejik nitelik kazanamayacağı gibi; firmanın, stratejik taahhütlerini izleme, değerlendirme, gerekli düzeltmeleri yapma ve dolayısıyla bu taahhütleri uygulama kabiliyeti de yok olur. Stratejik yönetime giden yolda başarı, yukarıda verilen bütün bu değişkenlerdeki gerçekçiliğimize, tutarlılığımıza ve uygulamadaki başarımıza bağlı olacaktır. O halde bütün bu hususlar sürekli olarak gözlenmeli, kontrol edilmelidir. Söz konusu kontrolü iki ana başlıkta toplayabiliriz; stratejik yönetimin temel unsurlarının (sağlık derecesinin) kontrolü ile uygulamanın kontrolü.

##### **1.5.4.3.1. Stratejik Yönetimin Temel Unsurlarının Kontrolü**

Stratejik yönetim stratejik planlama çalışmalarını gerektirir. Stratejik planlama ise zaman açısından uzun vadeli planlamadır. Yukarıda değinildiği gibi planlama çalışmalarının bizzat kendisi büyük miktarda kontrol çabalarını içerdiği gibi; kontrol da planlama çalışmalarının ayrılmaz önemli bir parçasını oluşturur.

##### **Sürekli yenilenen stratejik planlar**

Çevre hakkındaki kabul ve varsayımlarımızı oluşturduğumuz; fırsat ve tehlikeleri belirlediğimiz vizyonumuzu geliştirdiğimiz; amacımızı (amaçlarımızı) netleştirdiğimiz; güçlü ve zayıf yanlarımızı analiz ettiğimiz; hedeflerimizi saptadığımız; politikalarımızı, stratejilerimizi ve projelerimizi geliştirdiğimiz stratejik planlama çalışmaları tüm plan süresi için (örneğin beş yıl) tek bir defa yapılmaz. Ertesi yıl, plan döneminin ilk yılının çıkarılıp sonuna yeni bir yıl ilavesi ile yeni bir stratejik plan hazırlanır. Böylece plan sürekli yenilenir, planın unsurlarının sürekli olarak geliştirilmesinin yanında izlenmesi ve kontrolü en azından yılda bir kez sağlanmış olur. Böylece aynı zamanda bir formel stratejik planlama sürecinin organizasyon için söz konusu diğer yararları da sağlanmış olur.

##### **Planlama takvimi**

İş hayatı her faaliyetin zamanının, olabildiğince önceden belirlenmesini gerektirir. Her yıl tekrarlanan stratejik planlama çalışmaları önceden belirlenen bir takvime göre yapılmalıdır. Takvimde yer alan çeşitli işler için ayrılacak zaman organizasyonun karmaşıklığına göre değişecektir. Fikir üretecek, değerlendirme yapacak kimselere okuma ve düşünceleri için yeterince vakit verilmesine özen gösterilmelidir.

##### **1.5.4.3.2. Uygulamanın Kontrolü**

Uygulanmayan bir plan, çok iyi hazırlanmış da olsa, işe yaramaz bir belge haline gelir. Bir tarafta planlama gayretleri, diğer tarafta bundan ayrı ve kopuk karar mekanizmalarına göre

yürütülen işler olmamalıdır. Karar verme durumunda olan kişiler ya da komiteler, kararlarında planı ve bütçeyi gözetmiyorsa, o kuruluştaki ya planlama çalışmaları başarılı değildir, ya da üst yönetim planlı yönetimi yeterince benimsememiştir.

Planın uygulanması ve kontrolü esas itibarıyla plan esasları çerçevesinde hazırlanacak bütçeler ve projeler vasıtasıyla olur. Bir planlama ve yönetim aracı olarak bütçenin tarihsel gelişim içindeki yerini ve önemini daha önce belirtmiştim. Stratejik planlama çerçevesinde ise işletme bütçeleri; plan hedeflerinin birer yıllık gerçekleştirmelerini sağlamak için gereken kaynakların tahsisini detaylı bir şekilde belirten, işletmenin gelir ve gider tahminlerini içeren ve dolayısıyla yönetime yol gösteren ve kontrol imkanı veren bir araçtır.

### **Bütçeler**

Planlama sürecinin en son aşamasını oluşturan kaynak tahsisi ve bütçe kararları tepe yöneticiler için güç bir aşamayı oluşturur. Bu aşamada tepe yönetim; firma ya da ana şirketin bakış açısından işletmelerin ve fonksiyonel birimlerin öneri ve taleplerini son olarak gözden geçirecek ve bunların istenen düzeydeki gelişmeleri için gerekli fonların tahsisini yapacaktır.

Kaynak tahsisi süreci işletmelerle fonksiyonel grupların yatırımları ve diğer stratejik harcamaları için sağlanabilecek bütün kaynakların belirlenmesi ile başlamalıdır. Fonlar belirlendikten sonra SİB 'in ve fonksiyonel ünitelerin plan çalışmaları çerçevesinde hazırlayıp sundukları bütün bilgiler toplanmalı ve sınıflandırılmalıdır. Talep edilen kaynaklarla bunları talep edenlere verilen stratejik rol arasındaki tutarlılık ve ilgi derecesi incelenmeli ve uygun görülmesi halinde gelecek yıl için nihai kaynak tahsisi yapılmalıdır.

Tepe yönetim kaynak tahsisi görevini yerine getirmede iki temel felsefe benimseyebilir. Birincisine göre fonlar, önceden saptanmış bulunan önceliklere göre SİB 'lere doğrudan dağıtılır ve bu fonların SİB düzeyinde tek tek projeler arasında dağıtım görevi SİB yöneticilerine bırakılır. Bu görüşü savunanlara göre, böylece her SİB 'in stratejik konumu ile kaynak tahsisi arasında stratejik bir uyum sağlanmış olur.

Planlama çalışmalarının bu aşamasında, SİB 'in performansının genel ölçümlemesine dayanan finansal değerlendirme, SİB 'in stratejik konumlandırılmasına uygun kaynak tahsisi için gerekli yardımı sağlayacaktır. Bu durumda yapılacak iş basit ifadesiyle, SİB düzeyinden gelen bütün bilginin bir arada değerlendirilmesine dayanılarak, talep edilen fonlarla bunlara verilen öncelikler arasındaki tutarlılığın irdelenmesidir.

İkinci felsefe ise kaynak tahsisinin, işletme düzeyinde önerilen projelerin tümüyle merkezîyetçi bir yaklaşımla proje bazında ve tek tek incelenmesi şeklinde, firma ya da ana şirket düzeyinde yapılmasını savunur. Bu durumda dikkatle gözetilmesi gereken iki önemli husus vardır.

Birincisi, her fon talebi, işlerin geliştirilmesi için gerekli bir çok stratejik harcamada olduğu gibi, hassas bir şekilde finansal değerlendirmeye tabi tutulabilecek bir proje konusu olarak

ifade edilemez. Bununla birlikte doğal olarak, bu aşamada stratejik fonların hepsi açık bir şekilde belirlenebilmeli ve yıllık bütçe içinde onaya tabi tutulmalıdır.

İkinci olarak, bağımsız projelerin incelenmesi tamamlandıktan sonra, SİB 'in başlangıçta öngörülen stratejik öncelikleri ile kendisine tahsis edilen fonların uygunluğu saptanmalıdır.

Ana şirket veya firma düzeyinde detaylı incelemeler gerektiren bu ikinci felsefe çeşitli açılardan eleştirilmektedir. Bir yandan ana şirket düzeyinde bazı elemanların tümüyle kavrayamadığı meseleler için yaptıkları değerlendirmeler ve bunlara göre varılan kararlar; diğer yandan merkeziyetçi yaklaşımın SİB'lerdeki sorumluluk duygusu ile motivasyonu zayıflatıcı etkileri; birçok firmayı kaynak dağılımında bu merkeziyetçi uygulamalardan, birinci felsefe lehine vazgeçirmiştir.

Bütün stratejik programlar onaylandıktan ve kaynak tahsisi tamamlandıktan sonra, işletme yöneticileri ile fonksiyonel birini yöneticileri, bu yükümlülüklerini detaylı uygulama bütçelerine aktarmak ve harcama sorumluluğunu aldıkları stratejik fonların detaylı açıklamalarını yapmak görevi ile baş başa kalırlar.

Bütçeler ve projeler, uzun vadeli stratejik planların uygulanmasında, uygulamanın kontrolünde ve kilit yöneticilerin davranışlarını yönlendirmede nihai belgelerdir. Bu açıdan bütçenin; miyop uygulama taahhütleri içermemesi, stratejik gelişme çabaları ile birlikte faaliyetlerin etkinliğini bir arada belirtmesi fevkalade önem taşır. Bütçe tekniklerinde stratejik fonların, faaliyetlerle ilgili fonlardan ayrılması ve bunların sonuçlarına ilişkin değerlendirilmelere ayrıca yer verilmesi yararlı olacaktır.

Bu arada kaynak tahsisi konusunda önemli bir uyarıda bulunmak gerekirse; şimdiye kadar parasal kaynakların işletme birimleri arasında dağıtılması üzerinde duruldu. Parasal kaynakların temini birçok halde, insan kaynaklarının bulunmasına göre daha kolaydır. Özellikle işin karmaşıklığı arttıkça ve teknoloji seviyesi yükseldikçe insan gücü temini güçleşir ve büyümeyi sınırlandıran faktörler arasında parasal kaynakların önüne geçer. Dolayısıyla "kaynak", sadece para değildir.

İşletme bütçelerinin kontrol aracı olarak kullanılması faaliyet raporları kullanılarak olur. Faaliyet raporlarının en yaygın olanı "aylık faaliyet raporlarıdır." Her firma ya da işletmenin faaliyetine göre biçimlendirilen aylık faaliyet raporlarında; çeşitli fonksiyonlar ya da departmanlar itibarıyla ilgili ayın, yıl başından o ay sonuna kadar ki dönemin ulaşılan sonuçları ile aynı hususlar için bütçede öngörülen sonuçlara yer verilir.

## **2. BÖLÜM : STRATEJİK YÖNETİM VE BİLGİ TEKNOLOJİSİ**

### **2.1. Stratejik Yönetime Bilgi Teknolojisi Desteği**

İş dünyasının bilgisayarla tanışmasının üzerinden kırk yıldan fazla zaman geçti. Önceleri bu makinelerle iletişim kurmak için karmaşık komutlar ve programcılık bilgisi gerekirken günümüzde doğal dille iletişim yavaş yavaş diğer yöntemlerin yerini almaya hazırlanıyor. Teknolojik evrim, elektron lambası ile yola çıkan bilgisayarları, transistörler bütünleşik devreler derken o kadar küçülttü

ki modem mikro yongalar sayesinde otomobilden çamaşır makinesine, telefonda fotoğraf makinesine kadar günlük hayatta kullandığımız her şeyin içine yerleşiverdi. O günden bu yana değişmeyen tek bir şey varsa o da hala 0 ile 1 e dayanan çalışma ilkeleri. Üzerinde çalışılan biyolojik temelli bilgisayarlar da bu ilkeyi değiştirmeyecek gibi gözüküyor.

Bilgisayar teknolojisinde iş dünyasını kökünden etkileyen en önemli evrim 1980'lerde masa üstü bilgisayarların ortaya çıkması oldu. O günden bu yana masaüstü bilgisayarlar kullanım kolaylıkları ve paket programların zenginliği ile insanlara kendi veri tabanlarını oluşturma, işleri ile ilgili verileri izleme ve analiz etme imkanı sağladı. Takip eden teknolojik gelişim olan işlemci-sunucu mimarisi kişisel bilgisayarların şirketin operasyonel sistemlerini içeren bilgisayarlara bağlanarak şirket verilerine ulaşmasına ve bu verileri işlemede kullanılabilmesine yol açtı. Bilgi teknolojisinin sağladığı bu olanaklardan yöneticilerin de olabildiğince yararlanması gerekiyor.

Nasıl teknolojik buluşlar ve gelişmeler artık belirsiz ve şans eseri değilse bilgi teknolojisindeki gelişmeler ve bunların yönetim bilimine uyarlanması da belirsiz ve şans eseri değildir. Bilgi teknolojisinde dün ancak hayal edilebilen şeyler bugün artık gerçek olmuştur. Dün hayal edilip üzerinde çalışılmasaydı elbette bugün gerçekleştirilmeleri mümkün olmazdı. Yöneticilere düşen görev bu teknolojiyi kullanmada istekli ve yaratıcı davranmalarıdır. Bu hem kendilerine hem de yönettikleri işletmelere karşı taşıdıkları bir sorumluluktur. Yarının gerçekleri de eğer öncülük edebilirsek ve başarabilirsek bizlerin ve tabii ki rakiplerimizin hayallerinde şekillenecek.

### **2.1.1. Bilgi Teknolojisi**

Bilgi teknolojisi modern bilişim sistemlerinin iş performansını geliştirmek için kullanılmasıdır. Yazılım paketlerini, uygulamaları, bilgisayar donanımını, iletişimi, ofis sistemlerini ve ilişkili tüm know-how tekniklerini kapsar.

Günümüzün ekonomik koşullarında ticaretteki artan küreselleşmeye paralel olarak tüm şirketler müşteri ilişkileri, ürün ve hizmetler, kalite, verimlilik, dış tehlike ve fırsatları algılama, iç ve dış gelişmelere karşı tepki gösterme gibi konularda giderek güçlenen bir baskı altındadırlar. Şirketler sonsuza dek yaşamak amacı ile kurulurlar. Bir şirketin yaşamını sürdürebilmesi ve başarılı olabilmesi için müşterilerinin ihtiyaçlarını rekabet edebilir fiyat ve kalitedeki ürün ve hizmetlerle etkin bir şekilde karşılayabilmesi gerekmektedir. Bu hedeflere ulaşmada bilgi teknolojisinin önemi büyüktür. Günümüzde şirketlerin varlıklarını sürdürebilmeleri bilgi teknolojisini kullanım yetenekleriyle doğrudan ilgili hale gelmeye başlamıştır.

Stratejik yönetimi geliştirmenin yanı sıra bilgi sistemleri firmaların rekabet avantajlarını artırmada önemli rol oynamaktadır. Örneğin günümüzde bilgi işlem sistemleri olmayan bankaların rekabet gücü zayıftır. Bu gün reklamlarda dahi bilgi işlem terimi olan "on-line" deyimini hizmetlerini tanımlamada kullanan bankaların faaliyetinin neredeyse bilgi işlem ile özdeşleştiğini söylemek pek abartılı olmasa gerek. Aynı şekilde diğer pek çok sektördeki şirketler de artan bir hızla bilgi işleme önem veriyorlar. Bilgi teknolojisi stratejisi, şirket kültürü ile



birlikte şirket stratejisini de destekleyen önemli bir faktördür. Bu nedenle stratejik yönetim açısından şirket üst yöneticisinin üzerinde önemle durması ve oluşturulması için yeterince zaman harcaması gereken bir konudur. Bu açıdan bakıldığında bilgi teknolojisi stratejisinin şirket stratejileri ile birlikte ele alınması gerekmektedir. Gerçekçi bir bilgi teknolojisi stratejisi şirketlerin önemli ve vazgeçilmez bir rekabet silahı olup ona ivme ve somut bir rekabet avantajı kazandırmalıdır.

Gittikçe karmaşılaşan bir ortamda yaşamaktayız. Bu ortamı kontrol edemediğimiz bir yana anlamakta bile çoğunlukla güçlük çekmekteyiz. Bu durumda yaşantımızı sürdürebilmek için bazı önemli faktörler ile ilgili varsayımlar yapmak durumundayız. Bu varsayımlara kritik varsayımlar diyoruz. Örneğin, işgücü maliyetinin göreceli olarak artışı, işgücü yapısındaki değişimler, teknoloji ile ilgili gelişmeler, toplumsal gelir dağılımı ile ilgili varsayımlar, tüketim alışkanlıkları gibi. Bu varsayımlar şirketimizi gerçek dünya ile uyumlu hale getirilmesine yardımcı olur. Bu durumdan da bilgi teknolojisi stratejisi ve planları da önemli oranda etkilenir. Örneğin sistemlerin pahalı iş gücünü verimli kullanacak şekilde geliştirilmesi, yeni teknoloji ve standartlara sahip araçlara ve ekipmanlara uyum sağlanması gibi. Dolayısı ile bilgi teknolojisi stratejisi ile organizasyon ve kültür, iş tanımları, personel ve yönetim prosedürleri birbirlerine uyumlu hale getirilmelidir. Bilgi teknolojisi ile ilgili her karar potansiyel olarak biri diğerini etkileyebilecek bir karakter taşımaktadır. Bu nedenle her birinin etkileri araştırılıp ona göre hareket edilmelidir.

### **2.1.2. Bilgi Teknolojisi Planlaması**

Planlamadan yola çıkılmış ise bilgi bütünlüğü açısından ancak bilgi adacıklarından bahsedilebilir. Böyle bir durumda başlangıçta öncelikli bilgi paylaşımı otomatik hale getirilmeye çalışılır. Örneğin herhangi bir fonksiyonel sistemdeki bilgi onu ilgilendiren bir sisteme otomatik olarak aktarılır. Ancak zamanla bu gibi durumlar çoğaldığında bilgi girişi, depolama ve işlemede mükemmellik gündeme gelir. Buna hizmet eden ara yüzler de gittikçe kompleks hale geldiğinden sistemin performansı düşer. Planlamada temel hedef iş stratejini destekleyecek bilgi stratejisi belirlendikten sonra İş Planı ile Bilgi Teknolojisi Planının uyumlu hale getirilmesi olmalıdır. Bilgi teknolojisi Planlaması şirket genelindeki bilgi sistemlerinin geliştirilmesinde formal teknikleri kullanan kapsamlı bir metodolojidir. Bu metodoloji bilgi işlem uygulamalarının geliştirilmesinde kullanılan teknikler ve yöntemlerle uygulanacak prosedürlerin dökümanite edildiği standart bir yönerge'dir. Bu sayede yapılan işin kişiden kişiye değişmemesi, insanlara bağlı olmaktan kurtulması, yapılan işlerin dökümanite edilmesi gibi avantajlar sağlar. Bu tür büyük kapsamlı projelerde günümüzde Bilgisayar Destekli Yazılım Mühendisliği (Computer Aided Software Engineering: CASE) araçları yaygın olarak kullanılmaktadır. CASE uygulama geliştirme faaliyetlerinin yazılım mühendisliği tekniği kullanılarak bilgisayar destekli olarak gerçekleştirilebilmesidir. Buna imkan sağlayan yazılım ürünlerine de CASE TOOL denilmektedir.

Bilgi Teknolojisi Planlama aşamasının amacı teknolojinin stratejik kullanımını sağlamak için iş hedeflerinin önceliklerini belirleyerek organizasyonu destekleyecek global enformasyon

mimarisini anlamak ve bilgi sistemlerinin önceliklerini ortaya koymaktır. Planlama sırasında yönetimin bakış açısı, endüstri standartları ve trendleri dikkate alınarak bilgi sistemi prensipleri ortaya konulur. Operasyonel bakış açısı ve mevcut bilgi sistemi ortam da göz önüne alınarak şirket bilgi modeli hazırlanır. Bu bilgi modelini destekleyecek donanım ve ağ mimarileri hazırlanmasının ardından Stratejik Bilgi Sistemi bir plan dahilinde hayata geçirilir. Bilgi sistemlerinin tasarımında top-down analiz ve bottom-up kuruluş kendini kanıtlamış bir ve güvenilir bir yöntemdir. Bilgi sistemleri üst yönetim açısından hayati bir önem taşımaya rağmen uygulamada gözlenen üst yöneticilerin maalesef bu konuya genellikle yeterince zaman ayırmadığıdır.

### **2.1.3. Stratejik Yönetim ve Bilgi Teknolojisi**

Stratejik yönetimin aşamaları daha önceki bölümlerde detaylı olarak açıklanmıştı. Bunlar planlama, uygulama ve kontrol aşamalarıdır. Çok kapsamlı olan bu faaliyetin doğal olarak bir tek sistemle desteklenmesi mümkün değildir. Her bir aşamayı ayrı ayrı ele almak ancak tümünün entegre olacağı bir yapı kurmak gerekmektedir. Böylece hem aşamalı bir kurulum gerçekleştirilmiş hem de her aşamaya uygun özel çözümler ihtiyaçlara uygun olarak sağlanmış olur. Ayrıca böyle yapmakla maliyet zamana yayılarak ekonomi sağlanır ve risk azaltılabilir. Stratejik planlama aşaması yönetim faaliyetleri içinde yöneticiden ve bizzat faaliyetin kendisinden kaynaklanan nedenlerle standartlaştırılması mümkün olmayan ve dolayısı ile de bilgi teknolojisi ile desteklenmesi diğer aşamalara oranla en zor olan aşamadır. Günümüzün yöneticileri hala bilgi teknolojisini yeterince tanımamakta dolayısıyla da ondan bir araç olarak gereği gibi yararlanamamaktadırlar. Bu nedenle yöneticinin asli görevlerinin başında gelen planlama faaliyetlerinin bilgisayar destekli hale gelmesi belirli konularla kısıtlı kalmaktadır. Özellikle stratejik karar süreci bunların başında gelmektedir.

### **2.1.4. Senaryolar**

Pro-aktif planlama ve kararların kalitesini artırma konusunda bilgisayarın sağladığı imkan, alternatiflerin analizi ve karşılaştırılması ve bu işin mümkün olduğunca hızla ve çok parametre kullanılarak analiz edilmesidir. Daha da önemlisi bu işlemin gerektiği kadar tekrarlanabilmesini mümkün kılmasıdır.

Matematiksel olarak modellenmiş bir problem göz önüne alındığında senaryo basit olarak karar değişkenlerinin belirli durumlarda belirli değerlere sahip olmasıdır. Bu durumların her biri bir senaryoya karşılık gelir. Örneğin "İyimser", "Kötümser" ya da "Muhtemel" gibi. Bu bağlamda matematiksel modeli oluşturulmuş problemlere ait çeşitli senaryolar en basitinden bir tablolama yazılımı kullanılarak irdelenebilir. Bu amaçla Excel yazılımının 5.0 versiyonunda bu tür senaryolar için ilave bir özellikte yer almaktadır.

### **2.1.5. Stratejik Kontrol ve Bilgi Teknolojisi**

Kontrol aşaması mekanizasyonu kolay olmasına rağmen bu güne kadar yeterince önem verilmeyen ve çoğunlukla da ihmal edilen bir konudur. Halbuki az bir emek ve küçük ilavelerle işletmelere tahmin edilemeyecek kadar büyük katkılarda bulunması mümkün olan bir

alandır. Bu problemin nerede olduğunu ve neşterin nereye vurulması gerektiğini söyleyen sihirli bir değnek haline gelebilir. İşletme performansının izlenmesi ve problemlerin tespiti için mutlaka bu konuya gereken önem verilmelidir. Zamanlı ve doğru bilgi sağlayan bir bilgi sistemi ile desteklenmedikçe etkin bir stratejik kontrol sistemi kullanılamaz. Üst Yönetici Bilgi Sistemleri stratejik kontrol amacına da yöneliktir. Üst Yönetici Bilgi Sistemi bilgisayar bazlı yapısal bir planlama ve kontrol sistemidir. Yöneticinin istediği bilgileri onun istediği formatta sağlar. Yöneticinin kendi kişisel bilgisayarından ulaşabileceği ve işletmede ve dış çevrede neler olup bittiğini izleyebileceği bir sistemdir. Bu bilgilerin yardımıyla yönetici problemlerin çözümü üzerinde çalışabileceği gibi gördüğü fırsatları değerlendirebilir ya da tehlikeler karşısında önlem alabilir. EIS sadece yönetici için kritik olan bilgileri içermeli ve iş hedefleri ile kritik başarı faktörleri üzerine yoğunlaşmalıdır. Bu da ancak yoğun bir iş yükü gerektirmeyen veri izleme ve değerlendirme teknikleri kullanılarak sağlanabilir. Stratejilerin başarılı olarak uygulanabilmesi için iyi tasarlanmış kontrol sistemlerine ihtiyaç vardır. Uygulamanın planlandığı gibi yürüyüp yürümediğinin kontrolü için operasyonun kontrolü, performansın izlenmesi ve gerekli geri beslemenin üst yönetime yapılması gerekmektedir. Diğer taraftan işletme içi ve dışında gerçekleşen değişikliklerin izlenmesi ve gerekli düzenlemelerin yapılması içinde stratejik kontrol gereklidir.

Başarılı bir Stratejik Kontrol kritik başarı faktörlerine ve iş hedeflerine odaklanmış Üst Yönetici Bilgi Sistemleri ile mümkündür. Etkin bir stratejik kontrol için bilginin anlamını kaybetmeden zamanında üst yönetime sunulması gerekmektedir. Ayrıca sunulan bilgi az ve öz olmalı, problem varsa kolayca onlara işaret etmelidir.

"Gerçi planlamacılar, hep bilinmeyenlerle ve belirsiz verilerle çalışmışlardır ama günümüzde görülen, hızlı değişme ve yüksek yenilik oranları, planlama koşullarını daha da kötüleştirmektedir..."

"Takım bünyesinde, planlamacıların henüz keşfedilmemiş yöntem ve aygıtlara ihtiyacı olacaktır. Amerikan toplumu farklılaştıkça, önceden tahminde bulunmak da bir o kadar güçleşecektir..."

"Çevredeki yeniliklerin artması şirket için hem iç hem de dış çevresindeki yüksek düzeyde belirsizlik demektir. Planlamacılar, ilk kez garip, alışılmamış olaylarla karşı karşıya kalmaktadır. Bu tekrar tekrar yön değiştirmenin yarattığı istikrarsızlık, yeni ve beklenmedik koşullar oluşurken planlamada bilinenlere dayanarak tahmin yapma yöntemi gücünü yitirecektir. Bu gibi yöntemler, istikrarlı dönemlerde başarılı olur. Oysa bunlar bugün içinde bulunduğumuz çalkantılı dönemlerde geçersiz kalırlar. Bu da, daha iyi ve daha yeni yöntemlerin geliştirilmesi gereğini ortaya koymaktadır.

Buna göre, Bell hizmetlerine olan talepteki hızlı artış, çoğu planlama sonucunun daha basılmadan geçersiz kalmasına yol açacaktır. Bu durum aynı zamanda daha hızlı karar verme anlamına da geleceği için, planlamacıların ellerindeki seçenekleri çok hızlı karar verme

anlamına da geleceği için, planlamacıların ellerindeki seçenekleri çok hızlı ve sık sık değerlendirmesi gerekecektir. Bu hızlanmanın en büyük etkisi, planlama personelinin giderek daha fazla zamana ihtiyaç duymasıdır. Değişme hızı arttıkça, planlama için gerekli zaman ve işlem daha da güçleşir. Planlama zamanının uzaması ve bilinen yöntemlerin gücünün azalması sonuçta daha az güvenilir, daha çok sezgilere dayanan model ve verilerin artmasına neden olur. Grup içinde nicelikten çok niteliğe dayanan bir planlama ortaya çıkar.

Yönetici ve planlamacıların çoğu bu değişiklikten rahatsızdır. Çünkü hepsi, daha çok niceliğe değer verecek ve diğer bilgilere güvenmeyecek şekilde yetiştirilmiştir.

Bununla, niceliğe dayanan verilerin daha iyi, niteliğe dayananların daha kötü olduğunu kastetmiyorum. Veriler, özelliklerinden bir şey kaybetmiyorsa elbette sayılara dökülmelidir. Fakat planlamacılar sayısal olmayan verileri artık gözardı edemezler.

Çünkü gereken bilgilerin tümünü sayısal olarak bulmak giderek zorlaşacaktır. Öyleyse şirketin en üst düzeyinden en alt düzeyine kadar tam anlamıyla bütünleşmiş bir planlama mekanizmasının yaratılması, sahip olunan ekonomik modellere sosyokültürel bilgi ve modellerin eklenmesi, doğrusal planlamadan doğrusal olmayan planlamaya geçiş, nicelikten çok niteliğe dayanan verilere kayış."<sup>18</sup>

Rotası belli olmayan geminin yelkenini hiç bir rüzgar dolduramaz.

Limanlar gemiler için en güvenli yerlerdir. Ancak hiç bir gemi limanlarda beklemek için yapılmaz.

Sadece karaya bakarak işletmeyi yönetmek, dikiz aynasına bakarak araba kullanmaya benzer. Nerede olduğumuzu söyler ama nereye gitmekte olduğumuzu söylemez. Sürekli olan tek şey değişimdir. İleriye bakarak öğreneceklerimiz geriye bakarak öğrendiklerimizden daha fazla olmalıdır.

## **2.2. Stratejik Yönetim ve İnternet**

İnternet bilgisayarların yüksek hızlı veri iletişim hatları ile birbirlerine bağlandıkları küresel bir bilgisayar şebekesidir. Network'lerin network'ü olarak da isimlendirilebilen internetin temeli 1969 yılında amerikan Savunma Bakanlığı'na ait DARPA (Defence Advanced Research Agency) tarafından başlatılan bir projeye dayanmaktadır. Bu proje ile Amerika'nın çeşitli eyaletlerine dağılmış olan bilgisayar sistemleri birbirine bağlanarak askeri amaçlı araştırma birimleri arasındaki iletişimin sağlanması amaçlanmıştı.

Zamanla gelişen ve sivilleşen bu yapı bugün dünyada 120'den fazla ülkede 5 milyonun üzerindeki bilgisayarı (host) birbirine bağlayan ve 40 milyonun üzerindeki kullanıcıya hizmet veren bir bilgisayar ağıdır. Her geçen gün büyük bir hızla genişleyen internete bağlı olan kuruluşların arasında üniversiteler, araştırma kuruluşları, yardım amaçlı kuruluşlar başı çekmektedir. Ticari kuruluşlar ve kamu kuruluşları da artan bir hızla internete bağlanmaktadır.

---

<sup>18</sup> Uyumlu Şirket, Alvin Toffler

İnternetin sağladığı en önemli fayda bilgi paylaşımı ve iletişimidir. Kullanıcılar eğer yetkileri varsa internet üzerinden diğer bilgisayarlara erişerek oradaki bilgileri kendi bilgisayarlarına taşıyabilir, kendi bilgisayarlarından da internete erişebilen diğer bilgisayarlara dosya ya da bilgi gönderebilirler. Benzer şekilde kullanıcılar birbirleri ile elektronik mektup (E-Mail) yoluyla iletişim kurabilirler. Daha da ötesinde internet üzerinden video, resim ve ses dosyaları gönderilebilmektedir. Hat hızının müsait olması durumunda İnternet üzerinden telefon haberleşmesi ve video-konferans yapılması dahi mümkündür.

Bütün bunlara karşın internet son derece ucuzdur. Kullanıcılar sadece yerel olarak bulundukları bölgedeki şehir içi telefon ücreti ödeyerek servis sağlayıcı şirketlere bağlanmakta, uluslararası iletişim ise cüzi bir aylık ücret karşılığında bu servis sağlayıcı şirketler tarafından sağlanmaktadır. Bazı ülkelerde, telefon santrallerinin kullanıcıların internet amaçlı olarak servis sağlayıcıya bağlandığını tespit etmesinin ardından, şehir içi telefon fiyatının da çok altında bir tarife uygulanarak internet kullanımı teşvik edilmektedir.

Bugün internet üzerinde bilimsel araştırmalar, teknoloji, spor, eğlence ve sanat gibi değişik konularda sınırsız miktarda bilgi mevcuttur ve bunun önemli bir kısmına erişim ücretsizdir.

İnternetin temel özelliği, iletişimi kolaylaştırması ve globalleştirmesidir. Ucuz ve yaygın bir araç olması interneti sosyal, ticari ve ekonomik açıdan önemli bir araç haline getirmektedir. Etkileşimli olması ise interneti diğer tüm araçlardan farklı ve rakipsiz kılmaktadır. Örneğin bugün bir şirketin WEB sayfasına erişen bir tüketici şirketle ilgili her türlü bilgiyi alabilmekte, değişik ürünlerinin özelliklerini inceleyebilmekte ve hatta isterse sipariş formunu doldurmak suretiyle anında siparişini firmaya iletebilmektedir. Üzerinde yeni çalışılmaya başlanan internet tabanlı elektronik ödeme araçları elektronik para kavramını gündeme getirmiştir. Eğer güvenlik ve yasal problemler çözümlenebilirse ödemelerin de doğrudan internet üzerinden yapılabilmesi mümkün hale gelebilecektir. Şu anda dahi küçük meblağlı ödemeler kredi kartı ile internet üzerinden yapılabilir. İnternet üzerinden entegre edilebilecek tedarik zinciri aşamalarına birkaç örnek şöyle sıralanabilir.

Ürün geliştirme : Eşzamanlı mühendislik, veri paylaşımı, ürün ve yönetimi.

Satın alma : Fiyat listesi, sevkiyat listesi, teklif fatura bilgileri, muayene raporları.

Satış : Ürün kataloğu, fiyat listesi, sipariş, müşteri şikayetleri, müşteri stokları, satışlar.

Tüm bu açılardan bakıldığında İnternet'in işletmeler için stratejik bir araç olduğu açıktır. Büyük yazılım kuruluşları internet üzerinden satıcılara ve müşterilere veri iletimine imkan veren özelliklere sahip yazılımları oluşturarak denemelerini tamamlamak üzeredir.

Böylelikle yakın zamanda kurumsal bilgisayar sistemleri ile internet bağlantısı kurularak müşteriler, satıcılar ve hissedarlar ile olan ilişki ve iletişimde yeni bir çığır açılması kaçınılmaz olacaktır.

### **2.3. E-İşletme Kavramının İşletmelerin Organizasyon Yapılarına ve Yönetim Uygulamalarına Etkileri**

“Stratejik Yönetim” yoğun rekabet koşulları ve dış çevrenin belirsizliği içerisinde firmaların rekabet avantajlarını sürdürülebilmeleri amaçlı bir kavram, “Elektronik İş” ise iş süreçlerinde internet teknolojilerinin ile rekabet avantajı elde etme amacı ile geliştirilmiş bir modeldir.

Stratejik yönetim ve elektronik iş kavramlarının teknik detayına çok fazla inilmeden, iki kavramın birbiriyle ilişkilendirilmesi hedeflenmiştir. Bu amaçla, elektronik iş kavramı özellikle stratejik perspektiften ele alınmıştır.

Elektronik iş, bir kuruluşun faaliyetlerini yürütülmesi için gereken işlemlerin yerel-özel-internet bilgisayar ağları üzerinden yapılmasıdır.

Bireysel bilgisayarların ve yerel ağların açık bir platformda birbirleri ile telefon hatlarını kullanarak bağlanmasını sağlayan internet, 1990’lı yılların başlarındaki mütevazı başlangıcından bu gün dünyanın her tarafından yüz milyonlarca insanın düzenli olarak bağlandığı bir noktaya gelmiştir.

Bu inanılmaz büyüme, çok hızlı ve önceden olmadığı kadar internetin işletme uygulamaları için kullanımının artmasına sebep olmuştur.

Hiç şüphesiz, elektronik ticaret veya internet yoluyla iş yapılmasına yönelim, yakın tarihte her büyüklükteki işletmelerin karşılaştığı en etkileyici kuvvettir.

### 2.3.1. Bilgi Ekonomisi ve İnternet

Dünya çapında kaç kişinin internet ağına bağlı olduğunun tahmini en iyimser olarak yaklaşıktır. Değişik parametreleri kullanan bir çok anket yapılmıştır. Son iki yıl içinde yayınlanan bir çok anketin incelenmesinden Kasım 2000 tarihi itibarıyla dünya çapında 407.1 milyon kişinin internet ağına bağlı olduğunu tahmin edilebilir (Bakınız Tablo3.1.)

**Tablo 3.1.** İnternete Bağlanan insan Sayısı

Dünya Toplam	407 .1 milyon
Afrika	31.11 milyon
Asya Pasifik	104.88 milyon
Avrupa	113.4 milyon
Orta Doğu	2.40 milyon
Kanada ve ABD	167.12 milyon
Latin Amerika	16.45 milyon

**Kaynak:** Nua İnternet Surveys, www.nua.ie/surveys,.Kasım 2000

"Organization for Economic Cooperation and Development verilerine göre elektronik ticaret gelirleri 1997 yılındaki 26 milyar dolar seviyesinden 2003 yılında 1 trilyon dolara yükselmesi beklenmektedir " (Overby, 2000, 27) Forrester Research, B2B olarak adlandırılan kuruluşlar arasındaki elektronik ticaret hacminin 2003 yılında 13 trilyon Dolar olarak tahmin etmektedir. (Cherian, 1999, 5) Yine Forrester Research, şirketler arasındaki elektronik ticaret

hacminin 2004 yılında 27 trilyon dolara ulaşacağını tahmin etmektedir. Gamer Group bu tahmini 2004 yılında 7 trilyon dolar olarak yapmaktadır. (Morris, 2000,6) İnternet üzerinden elektronik işin çarpıcı bir örneği, McDonalds'ın dünya çapında 27,000 adet restoran bulunmaktadır, Dell.com İnternet adresinin günlük satışı tüm bu restoranların toplamından daha fazladır.<sup>19</sup>

Bir kaç yıl içersinde öngörülen 5 triyon dolar hacimli işlemlere katılmak isteyen şirketler elektronik ticareti destekleyecek enformasyon teknolojisi alt yapılarını inşa etmelerinin yanı sıra yönetim felsefelerini ve iş kültürlerini dramatik şekilde değiştirmeleri gerekmektedir.

Endüstriyel devrimden beri iş dünyasına iyi hizmet etmiş organizasyon yapıları ve yöntemleri birden bire geçersiz duruma düşmüştü. Yirmi yıl önce ilk özel bilgisayarlar veya on yıl önce ilk sunucu/kullanıcı bilgi işlem ağları çıktığında benzer bir durum olduğu söylene bile, elektronik işletme olgusu çok daha köklü görünmektedir, çünkü müşteriler, araçlar ve sunucular arasında çok daha çabuk, özel ve dünya çapında bir ilişki sunmaktadır. İnternet sadece satışları etkilemekle kalmayıp, organizasyonların kendi tabiat ve kültürünü etkilemektedir. Elektronik işin yeni dünyasında her şey organizasyonların geleneksel tanımları, organizasyonlar, ürünler, hizmetler ile pazarlama, satış ve dağıtım kanalları sorgulanmaktadır.

Peter Drucker, ortaya çıkan ekonomide bireyler ve ekonominin tümü için esas kaynağının bilgi olduğunu, üretimin geleneksel faktörleri arazi, emek ve sermayenin ortadan kalkmadığını fakat ikincil duruma düşüklerini ileri sürmüştür.<sup>20</sup>

Bu yeni oluşumun kurumların organizasyon ve yönetimlerine ne etkiler yaptığını incelemiden önce bilgi ekonomisi ve internet arasında kısaca değinmekte fayda vardır.

### **2.3.2. Coase Teorisi**

İşletmelerin sınırlarını bilgi değişiminin ekonomik boyutu belirler, organizasyonlar dar ve dahili bir grup arasında zengin bilgi alış verişini, piyasalar ise büyük ve harici bir grup arasında sığ bilgi alış/verişi sağlar. Bu bilgi alış verişinin maliyeti, işletmelerin boyutunu belirler.

1973 yılında Ronald H. Coase ve Oliver E. Williams tarafından geliştirilmiş işletmelerin sınırlarını bilgi değişiminin ekonomik boyutunun çizdiğine dair bir ekonomi teorisi vardır, organizasyonlar dar ve dahili bir grup arasında zengin bilgi alış verişin, piyasalar ise büyük ve harici bir grup arasında sığ bilgi alış verişini sağlar. Bu bilgi alış/ verişinin maliyeti, işletmelerin boyutlarını belirler. Coase' a göre kompleks ve coğrafi olarak dağılmış şirketlerin oluşmasının sebebi piyasaların verimsizliğidir.

Öte yandan bilgi ekonomisini incelediğimizde bilginin iki ana bileşkeni olduğunu görürüz;

---

<sup>19</sup> Morris, 2000, 2

<sup>20</sup> Malhotra, 2000, 6

Ulaşma; bilgi alışverişi yapan insan sayısıdır,

Zenginlik; birim zamanda gönderilen bilgi miktarlarını gösteren bant, bilginin özelleştirilmesi ve etkileşimidir,

Ulaşma bilgi alış/verişi yapan insan sayısıdır. Zenginlik ise birim zamanda gönderilen bilgi miktarı olan kanal genişliği, bilginin özelleştirilmesi ve diyalog etkileşimidir. Genelde gönderilen bilginin ulaşması arttıkça zenginliği azalır. Bilgi fiziksel araçlarla dağıtıldığı sürece zenginlik ve ulaşma arasında bir tercih söz konusu olacaktır.<sup>21</sup>

Zengin bilgi alış verişinin maliyeti sebebi ile bu işlem için kanallardan belirli sayıda dinleyiciye dağıtılması tercih ve güç konusunda hiyerarşiyi doğurmuştur. Ulaşma ve zenginlik arasındaki tercih zorunluluğu, eski bilgi ekonomisini yönetmiştir.

### 2.3.3. İşletme Organizasyonu Ve Yönetimine Etkileri

Bilgi işlem kapasitesindeki büyük ilerlemeler, iletişimde aniden doğan ve kabul gören universal iletişim standartları sayesinde herkesin herkesle hemen hemen bedava iletişim kurması bir değişim denizidir.

Bir ağ içinde çok sayıda artan makinelerin birbirlerine bağlanabilme imkanı bugün fiziksel taşıyıcısından kurtulması demektir.

Bilgi alış verişindeki ulaşım ve zenginlik tercihi kaldırıldığı zaman kanallar ve bunların yarattığı hiyerarşi ortadan kalkar.

Hiyerarşi olarak adlandıracağımız bu düzen her türlü hiyerarşik düzene meydan okur. Bir işletmedeki değer zinciri, bir endüstrideki tedarik zinciri özel yerel ağlar yeniden yapılanır ve hiyerarşik düzene uyar.<sup>22</sup>

Bugünkü bir çok işletmenin misyon yapıları 100 sene önce bilgisayar tabanlı bilgi sistemlerinin bulunmadığı, bilgini kıt ve işlenmesinin zor olduğu ve işletim sistemlerinin ilkel olduğu sıralarda şekillendirilmiştir.

Güncel işletme yapıları dahi bilinin bol olduğundan çok az olduğu prensibine dayanan 1950 yıllarının yönetim ilkelerinden çıkmıştır (Chenan.1999,1).

Bilgi teknolojisi iş yapmanın tabiatını değiştirmiştir. İş; fizikselden daha çok soyut, bireyselden daha çok takım tabanlı, organizasyonlar daha yaygın ve yetkili, işletmeler tek başına çalışan şirketlerden daha çok bir organizasyonlar ağı haline gelmiştir (Zuboff,1988).

Ağ organizasyonları büyük miktarda dış kaynaktan edinme (outsourcing), rakiplerde dahil birçok ortaklıklar ve gerektiğinde birçok hızlı değişim yapılar (Cherian, 1999, 2).

### 2.3.4. Türkiye'de İnternet Ortamının Durumu

**Tablo 3.2. Ülkeler E-İş Sıralaması**

Sıra	Ülke
1.	A.B.D

<sup>21</sup> Evans Wurster, 1997, 74

<sup>22</sup> Evans Wurster, 1997,75



2.	İsveç
3.	Finlandiya
·	
·	
37.	Slovakya
38.	Endonezya
39.	Türkiye
40.	Suudi Arabistan
..	
59.	Nijerya
60.	Irak

**Kaynak:** www.ebusinessesforum.com

Dünya çapında elektronik işletme konusunda araştırmalar yapan Economic Intelligence Unit'in ebusmessforum.com internet sitesi elektronik iş durumu bakımından dünyayı üçe ayırmıştır. Bu sıralamada büyük ve sağlıklı ülke ekonomisi kadar, iletişim altyapısının internet trafiğini karşılayacak kapasitede olması göz önüne alınmıştır. 70 değişik göstergenin takip edildiği incelemede, göz önüne alınan faktörler, ekonominin gücü, politik istikrar, mevzuat ortamı, vergi politikaları ve ticaret ve yatırıma açıklıktır. En üst 15 sırada 13 Kuzey Amerika ve Batı Avrupa ülkeleri bulunur. Sıralamanın sonunda Afrika, Ortadoğu ve Asya ülkeleri yer almaktadır. Reformcu Doğu Avrupa ve Latin Amerika ülkeleri ortaya toplanmışlardır. Türkiye ikinci gurubun sonlarında 39. sırada yer almaktadır. (Bakınız Tablo3.2.)

Türkiye'deki bilgisayar adedi, internet kullanımı hakkında değişik kaynaklarda değişik bilgiler vardır. OECD ülkelerinin önemli bir bölümünün gerisinde olmakla beraber Türkiye'nin kamu telekomünikasyon ağı nispeten verimlidir. IBS Research'e göre Türkiye'de internet kullanımı çok düşük bir tabandan hızla artmaktadır. 1999-2000 yılları arasında PC satışlarında %4 oranında artış olmasına rağmen bu sadece %4 oranında yayılmayı sağlamıştır. Avrupa ortalaması %20 yayılma (www.ebusinessesforum.com). Microsoft Türkiye, Türkiye'de 2000 yılında 2,450,000 adet, 2001 3,500,000 adet ve 2004 yılında 10,000,000 adet bilgisayar kullanımı olacağını öngörmektedir.

Türkiye, yüksek ana hat bağlantılarının internet büyümesini garanti etmediğinin bir göstergesidir. Hükümetin internet tanıtımını yeteri kadar yapmaması, düşük PC dağılımı ve bilgisayar bilgisi, ve haksız rekabet önemli kilit faktörlerdir. İnternet yayılması düşük olduğu halde abonelik sayısı hızla artmaktadır (Pyramid Research). Yine IBS Research'ün

Kasım 2000 tarihindeki bu tahminine göre 2000 yılı sonunda 3.3 milyon, 2001 yılı sonunda ise 5.8 milyon internet kullanıcısı olacaktır.

**Tablo 3.3** Türkiye'de Telefon Bağlantılı İnternet Aboneleri Sayısı Tahmini

1996	10,000
1997	115,000
1998	178,700
1999	270,100
2000	512.200
2001	945,700
2002	156 milyon
2003	225 milyon
2004	324 milyon

**Kaynak:** www.ebusinessesforum.com

Bu rakamlara iş yerinden ve internet cafe'lerden bağlananlar dahil değildir. ISP servisi verenlere üyelik ayda yaklaşık %10 gibi bir hızla artmaktadır (Bakınız Tablo 3.3).

Elektronik ticaret hacmi 1999 yılı için 1 milyon dolar olarak tahmin edilmektedir. 2000 yılı için internet üzerinden şirket-tüketici (B2C) iş hacminin 10-20 milyon dolar, şirket-şirket (B2B) iş hacminin ise 40-60 milyon dolar olduğu tahmin edilmektedir.

Bu büyümeyi Türkiye'nin çoğu yurt dışında tahsil görmüş girişimci internet yönetici ve teknisyenleri yürütmektedir. Teknisyenler gelişmiş Türkçe özel e-yönetim ve şirketler arası uygulama programları yazmaktadırlar.

Öte yandan 26.03.2001 tarihi itibarıyla Orta Doğu Teknik Üniversitesi Bilgi İşlem Daire Başkanlığına .tr uzantılı internet alan adı tecili yaptıran kuruluşların dağılımı Tablo 3.4 'te verilmiştir ([www.metu.edu.tr](http://www.metu.edu.tr))

**Tablo 3.4** .tr Uzantılı Alan Adı Dağılımı

İkinci Seviye Alan	Açıklama	Alan Adı Sayısı
com.tr	Ticari Kuruluşlar	21,261
org.tr	Diğer Kuruluşlar (vakıf, sivil toplum örgütleri...)	1,237
edu.tr	Eğitim kurumları (üniversite)	136
k12.tr	Eğitim kuruluşları (orta öğrenim)	251
bbs.tr	BBS hizmeti veren kuruluşlar	41
gov.tr	Devlet kurum ve kuruluşları	643
net.tr	İnternet servisi sunan kuruluşlar	139
mil.tr	Askeri kurum ve kuruluşlar	6
gen.tr	"ilk gelen alır" genel başvurular	3,505
nom.tr	Bireysel kullanım alan adları	192

Toplam	27,411
--------	--------

**Kaynak:** Ortadoğu Teknik Üniversitesi Bilgi İşlem Dairesi, [www.metu.edu.tr](http://www.metu.edu.tr), Ekim 2000

### **2.3.5. Türkiye'deki Kuruluşlarda Elektronik İşletmenin Yönetim Ve Organizasyon Yapılarına Etkileri**

#### **Araştırmanın amacı**

Teknoloji, hukuk ve yönetim konuları birbirleriyle etkileşim içinde olmalarına rağmen, bu çalışma elektronik işletmenin yönetim konularıyla ilgilenerek, fiziki, hukuki ve entellektüel tüm sınırları açarak genişleyen ve bu ölçüde kapsamlı değişiklikler, potansiyel tehlike ve olanaklar karşısında ülkemizdeki her büyüklükteki işletmenin;

- 1- İnternet ortamındaki faaliyetlerinin seviyeleri,
- 2- Bu faaliyet seviyelerine bağlı olarak örgüt yapılarının nasıl etkilendiği
- 3- İnsan kaynakları ihtiyaçlarında ortaya çıkan değişiklikler
- 4- Mevcut e-işletme seviyelerinden bir üst seviyeye geçmelerinin önündeki engellerin neler olduğu
- 5- Bu yeni yapılanmanın çalışanlara olan etkileri
- 6- Faaliyet gösterdikleri sektörün önümüzdeki 3 yıl içerisinde e-işletme uygulamalarından ne kadar etkileneceğini düşündükleri anket vasıtasıyla belirlenmeye çalışılmıştır.

#### **Araştırmanın çerçevesi**

Araştırmanın çerçevesi Türkiye'de .tr internet alan adı tecil ettiren kuruluşlardır .Bu kuruluşlara yönelmenin amacı,

- İnternet alan adı tescil ettirmekle elektronik işletmeye asgari düzeyde de olsa ilgi göstermiş olmalarıdır
- Faaliyet alanları, büyüklükleri ve coğrafi dağılımlarıyla büyük değişkenlik göstermektedirler.
- Araştırmanın internet üzerinden elektronik ortamda yapılmasına olanak sağlamasıdır.

#### **Araştırma Metodu**

Elektronik işletmenin mevcut kuruluşların organizasyonu ve yönetimi üzerindeki etkilerini ve bu kuruluşların beklentilerini belirlemek üzere 40 soruluk bir anket hazırlanmıştır. Bu soruların 24 adedi tek seçmeli tercihli, 7 adedi çok seçmeli tercihli, 2 adedi önem sıralama tercihli, 7 adedi ise açık sorulardır.

Anketi elektronik posta yoluyla gerçekleştirmek üzere, Ekim 2000 tarihinde Ortadoğu Teknik Üniversitesi Bilgi İşlem Dairesinde alınan .tr uzantılı tecil edilmiş 25,573 adet kuruluş listesindeki internet adreslerine tek tek girilerek anketin gönderileceği 7,051 adet elektronik posta adresi tespit edilmiştir.

Anket yöntemi "Perseus SurveySoitions 3.0" bilgisayar programı ile yapılmıştır. Söz konusu program basılı, telefon, elektronik posta veya internet sitesi ortamlarından her hangi

birinden anket hazırlanmasına, yayınlanmasına, cevapların toplanmasına ve sonuçların analizine imkan vermektedir.

Bu araştırma için elektronik posta alternatifi tercih edilmiştir. Anket "html" formatında hazırlanarak tanıtım yazısına eklenmiştir. Anketin elektronik posta ile gönderilmesinin yönetimi 'WorlCast 2.0.2.47" bilgisayar programı ile yapılmıştır.

7,051 adet elektronik posta adresinin internet üzerinden yapılan denetlemesi sonucunda aktif olarak tespit edilen 4,890 adres 28.02.2001 tarihinde anket gönderilmiştir. Ankete 663 adet cevap (%13.54 cevaplanma oranı) gelmiştir. Anket yönetim programında rnkerrr katılım gelen elektronik posta mesajlarının kaynak IP adreslerinin ve cevapların kontrolü yoluyla eleme fonksiyonu vardır.

### **Verilerin İncelenmesi**

Ankete cevap veren kuruluşların %44'ü hizmet, %30'u imalat ve %26'sı ise ticaret sektöründe faaliyet göstermektedir. Kuruluşlar çalışan personel sayısı bakımından incelendiğinde, %51,6'sı 1-24 arası personel, %24,7'si 25-100 arası personel ve %23,6'sı ise 100' un üstünde personel çalıştırmaktadır.

Elektronik iş konusundaki tavırlarını belirleyecek önemli bir faktör, elektronik işletmeyi nasıl algıladıklarıdır.(Tablo 3.5)

Bu konuda işyerlerine yöneltilen " Sizce önümüzdeki 3 yıl içinde internet, faaliyet gösterdiğiniz sektörü nasıl etkileyecek " sorusuna verilen cevaplar tablo 3.5. de gösterilmiştir.

**Tablo3.5.** İşletmelerde internet faaliyetlerinin derecelendirilmesi

Faaliyet Alanları	Frekans	%
Faks ve telefon gibi önemli bir alternatif olacak	129	21,9
Önemli bir pazarlama ve satış aracı olacak	218	36,9
Firmaların çalışma ve organizasyon yapılarını temelinden değiştiren önemli bir faktör olacak	243	41,2
Toplam	590	100,0

**Kaynak:** Ortadoğu Teknik Üniversitesi Bilgi İşlem Dairesi, Ekim 2000

Tablo3.5'te görüldüğü gibi kuruluşların büyük bir bölümü internetin organizasyon yapıları üzerinde önemli bir değişiklik yapacağı görüşündedirler.

**Tablo 3.6.** Elektronik iş'in kullanıldığı karar mekanizmalarının derecelendirilmesi

Karar mekanizması	Frekans	%	
- Kararlar tek başına yönetici tarafından verilmeli		17	3,0
- Kararlar firma çalışanlarıyla birlikte verilmeli	221	39,2	
- Kararlar ilgili iç/dış guruplarla anlaşarak verilmeli	232	41,1	
- İlgili personel tarafından verilmeli		94	16,7
Toplam		504	100,0

**Kaynak:** Ortadoğu Teknik Üniversitesi Bilgi İşlem Dairesi, Ekim 2000

Tablo 3.6'da görüleceği gibi yöneticilerin %80,3'luk önemi bir bölümü klasik hiyerarşik karar mekanizması dışında, yaygın ve internet üzerinden elektronik iş uygulamalarının sonucu olan iç ve dış değer guruplarının oluşmasını sağlayan tarar mekanizmalarını uygun bulmaktadırlar.

Ankete katılanların internet üzerinden yapılması gerekli gördükleri işlemler ile şu anda yaptıklarının incelenmesinde ortaya çıkan sonuçlar Tablo3.7'de gösterilmiştir,

**Tablo 3.7** İnternet Üzerinden Yapılan ve Yapılması İstenen İşlemlerin Karşılaştırılması

Faaliyetler	İdeal	Yapılan
Tanıtım	%87,8	%87,6
İletişim (önem, soru, cevap)	%79,6	%63,0
Sipariş	%61,4	%25,2
Müşteri hizmetleri	%70,0	%31,1
Tedarikçi/Müşteri entegrasyonu	%47,2	%13,7

**Kaynak:** Ortadoğu Teknik Üniversitesi Bilgi İşlem Dairesi, Ekim 2000

İnternet üzerinden elektronik işletmeye geçişi başlatan faktörlerin ( üst yönetim, maliyet, bilgisayar donanımı, bilgisayar programı, mevcut personel eğitimi, internet ortamına güvensizlik) önemine göre aralanmasında , maliyet ve internet ortamını güvensizlik en önemli, üst yönetimin tavrı ise en az en faktörler olarak belirtilmiştir.

İnternet üzerinden elektronik işletmeye geçişi hızlandıracak faktörlerin (müşteriden gelen talep, rakiplerin internet uygulamaları, uygulama-çözüm önerileri, üst yönetim, maliyetlerin

düşmesi, internet ortamında güvenliğin artması) sıralanmasında ise; büyük farkla müşteriden talep ve daha sonra internet ortamına güvenin artması en önemli, üst yönetim ise yine en az yavaşlatıcı faktörler olarak belirtilmiştir.

**Tablo3.8** İşletmelerin (İşlem Hacimlerine Göre) İnternet Kullanım Oranları

İşlem hacmi (tüm işlemlerin yüzdesi )	Frekans	%
% 1-10	100	17,4
% 11-20	158	27,5
% 21-40	100	27,9
%41 ve üstü	150	27,2
Toplam	574	100,0

**Kaynak:** Ortadoğu Teknik Üniversitesi Bilgi İşlem Dairesi, Ekim 2000

Sektörler bazında incelendiğinde imalat sektörünün %40,0'ı, ticaret sektörünün %56,3'u ve hizmet sektörünün ise %64,3'ü tüm işlemlerin %21 ve üstünün internet üzerinden gerçekleşeceğini öngörmüşlerdir. Kuruluşlar çalışan personel sayısı bazında incelendiğinde ise bu rakamın küçük kuruluşlarda %46,4 orta büyüklükteki kuruluşlarda %43,7 ve büyük kuruluşlarda %59,5 olduğu görülmektedir

### Sonuç

Anketin yapısı ve kullanılan bilgisayar programları sayesinde çok çeşitli kriterlere göre düzenlenmiş daha bir çok sav sorgulanabilir. Bu haliyle araştırmanın bütünü incelendiğinde önemli sayabileceğimiz sonuçlara varmak mümkündür. İnternet ortamı yönünden ülkemize dışarıdan bakıldığında telekomünikasyon ve mevzuat alt yapımızın eksikliği öne çıkmaktadır. Bu, sınırsız genişleyen internet dünyasında ülkemizin ve kuruluşlarımızın bu yeni ortama entegrasyonlarında önemli bir eksiktir.

Ülkemiz dışındaki araştırmalarda internet üzerinden iş uygulamalarına geçişte en önemli etken insan olarak ortaya çıkarken, ülkemizde en önemli faktörler maliyet ve internet ortamına güven olmaktadır. Kuruluşlarımızın büyük bir bölümünün internet ortamının tanıtım ve iletişim , önemli bir bölümünün ise esas ticari ve ekonomik gelişmeyi sağlayacak iş uygulamalarına entegrasyon konularında hedefleri varken büyük bir kısmı sadece tanıtım bölümünü gerçekleştirmekle yetinmişlerdir. Diğer taraftan kuruluşlarımızın %55, l'i tüm

işletmelerin, %21 ve üstü gibi önemli bir oranının 3 yıl içerisinde internet üzerinden gerekleşeeciğini öngörmektedirler.

Yapılanma ve yönetim konusunda gerekli adımları atmaya hazır görünen kuruluşların bekle-gr politikasına girmelerinin en önemli sebebi maliyet ve internet ortamına güvensizlik olarak ortaya çıkmaktadır. Kuruluşlarımız mevcut personel eēitimi tercih etmelerinin bir açıklaması da, denenmiş eski personel ile internet ortamına duyulan gvensizliēin bertaraf edilmesi olabilir.

İnternet üzerinden araştırma yapılmasının tahmin edilen maliyet ve erişim avantajlarının yanında, katılanlarla iletişim kurma, yorumlarını alıma, açıklamalarda bulunma, kısacası canlı, interaktif bir çalışma yapma konusundaki faydalarını ilerideki çalışmalara ışık tutması bakımından son söz olarak belirtilmesinde fayda vardır.