

Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama

*“Stratejik etkenlerin çoğunu kendi safında bulunduran kimse
daha savaşa girmeden karargahta kazanmış;
bunların azını elinde tutan kimse daha savaşa girmeden yenilmiş sayılır.”*
Sun Tzu

*“Stratejin derin ve uzağı gören cinsten ise daha savaşmadan sen kazanırsın.
Stratejik düşüncen sığ ve kısa erimli ise, daha savaşmadan sen kaybedersin.
Zengin strateji yoksul stratejiye üstün gelir - stratejisi olmayanlar yenilmeye mahkumdurlar.
Bu yüzden, muzaffer savaşçıların önce kazanıp sonra savaştığı,
mağlup savaşçıların ise önce savaşıp sonra kazanmaya çalıştıkları söylenir.”*
Zhang Yu

1. Giriş

Tüm dünyada artan rekabet karşısında Stratejik Yönetim önem kazanmaya başlamıştır. Sadece özel sektörde değil, kamu ve üçüncü sektörde faaliyet gösteren tüm organizasyonlar globalleşme ve bunun getirdiği rekabet olgusu karşısında daha stratejik düşünmeye, stratejik planlamaya, stratejik karar almaya eskisinden daha fazla önem verir olmuşlardır. Gerçekten de 1980'li yıllar öncesinde stratejik yönetim daha ziyade özel sektör alanında sadece çok uluslu şirketler, büyük holding ve şirketler tarafından bilinir ve uygulanırken, bugün çok sayıda organizasyon stratejik yönetimi araç olarak kullanmaktadırlar. Stratejik yönetim, özel sektör, kamu sektörü ve üçüncü sektörde (kar amacı gütmeyen gönüllü sektörde) faaliyet gösteren 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 içerisinde; Vizyon, Misyon, Strateji ve Aksiyon olmak üzere dört unsur yer almaktadır:

- Vizyon: Geleceğe yönelik gerçekleştirilebilir amaç ve hedefleri ifade etmektedir. Bir başka ifadeyle, vizyon, organizasyonun ulaşmak istediği geleceğin bir resmidir.
- Misyon: Gelecekte ulaşılması istenen hedefe (vizyona) yönelik görev ve kararlılık ifadesidir. Misyon, organizasyon açısından “biz niçin varız?” sorusunun yanıtıdır.
- Strateji: Geleceğe nasıl ve hangi yollardan ulaşılacağını gösteren genel bir planlamadır.
- Aksiyon: Belirlenen stratejiler çerçevesinde izlenecek yollardır.

Stratejik yönetimde bu dört kavram büyük önem taşımaktadır. Stratejik yönetimin esasen bu dört kavramı içeren bir yönetim tekniği olduğunu söyleyebiliriz. Stratejik yönetimin en önemli özelliği, organizasyonun hem kendi durumunu,

Özgeçmiş

Prof.Dr. Coşkun Can AKTAN

Dokuz Eylül Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

1963 yılında doğdu. Lisans ve lisans-üstü eğitimini Dokuz Eylül Üniversitesi'nde tamamladı. Yükseköğretim Kurulu eğitim bursu ile doktora tez çalışmalarını 1987-1989 yılları arasında Kamu Tercihli Araştırma Merkezi'nde (Center for Study of Public Choice, George Mason University) sürdürdü. Earhart Vakfı'ndan sağladığı araştırma bursu ile aynı araştırma merkezinde 1994-1995 akademik yılında misafir araştırmacı olarak bulundu.

Halen Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nde görev yapmaktadır.



hem de organizasyon dışındaki çevrenin analizi-ne imkan tanımasıdır. Kendi içyapısını, sistem ve süreçlerini tanımayan bir organizasyonun başarıya ulaşması mümkün değildir. Aynı şekilde organizasyon dışındaki çevrenin (pazar yapısı, rakiplerin gücü, müşterilerin istek ve beklentileri, tedarikçilerin gücü vs.) de analiz edilmesi gerekir. İç ve dış durum analizi yapıldıktan sonra organizasyonun vizyon ve misyonu belirlenir; daha sonra da strateji ve aksiyon planları oluşturulur.

2. Herkesi Kapsamına Alan Tek bir Kanun Çalışması

Strateji kelimesinin etimolojik kökeni Eski Yunanca'ya dayanmaktadır. Strateji, Eski Yunanca “stratos” (ordu) ve “ago” (yönetmek, yön vermek) kelimelerinin birleştirilmesiyle oluşturulmuştur. Kimi yazarlar kelimenin etimolojik yönden Latince “stratum” kelimesinden türetildiğini ifade etmektedirler. Latince’de “stratum”; “yol, çizgi, nehir yatağı” anlamlarına gelmektedir. Strateji kelimesinin sözlük

anlamı ise “bir amaca varmak için eylem birliği sağlama ve düzenleme sanatı” olarak ifade edilebilir. Strateji, özellikle askeri terminolojide çok sık kullanılan bir kavramdır. Savunma alanında strateji kelimesi, Eski Yunanlı General Strategos’un adına atıfla kullanılmakta ve bu generalin savunma alanındaki bilgi ve taktiklerini ifade etmektedir.

Strateji kavramı savunma alanında geniş olarak kullanılan bir kavram olmakla birlikte zaman içerisinde yönetim alanında da kullanılmaya başlanmıştır. Yönetim biliminde strateji, “bir organizasyonun amacına ulaşmak için izleyeceği yollar” anlamında kullanılmaktadır. Yönetim biliminde özellikle firmaların ya da şirketlerin rakiplerine karşı izleyeceği stratejiler, önce Stratejik Planlama ve daha sonra da Stratejik Yönetim adı verilen bir disiplinin doğmasına neden olmuştur. Günümüzde Stratejik Yönetim, yönetim biliminde çok önemli araştırma alanlarından birini oluşturmaktadır.

Küreselleşme ve bunun sonucu olarak rekabetin yoğunlaşması, stratejik yönetimin her geçen gün daha fazla önem kazanması sonucunu doğurmaktadır. Stratejik yönetimin özelliklerini ortaya koymadan önce “stratejik yönetim” kavramının tanımlanmasında yarar bulunmaktadır. Stratejik yönetim alanında önemli çalışmaları bulunan John M. Bryson’un tanımı şu şekildedir:

“Stratejik yönetim, bir organizasyonun ne yaptığını, varlık nedenini ve gelecekte ulaşmak istediği hedefleri ortaya koyan bir yönetim tekniğidir” (Bryson, 1988:5).

Yönetim bilimi alanında çalışmalar yapan bir başka araştırmacı, W. Barry ise stratejik yönetimi şu şekilde tanımlamaktadır:

“Stratejik yönetim, bir organizasyonun gelecekte varmak istediği hedefleri ve bu hedefe nasıl ulaşılacağını gösteren süreci analiz eder” (Barry, 1986:10). Hemen belirtelim, kimi yönetim uzmanları “stratejik planlama” ile “stratejik yönetim”in aynı anlama gelmediklerini, stratejik planlamanın esasen stratejik yönetimde bir aşamayı oluşturduğunu ifade etmektedirler. Gerçekten de, bir organizasyonda amaçların gerçekleştirilmesi için stratejiler oluşturu-

rulurken ilk aşamada bu stratejilerin bir planlaması yapılır, daha sonra bu planlanan stratejiler uygulanır ve son aşamada ise uygulama sonuçları gözden geçirilir ve denetlenir. Bu nedenle, stratejik planlamayı, stratejik yönetim kavramından ayırmak gerekir.

Yukarıdaki açıklamalar çerçevesinde stratejik yönetimi şu şekilde tanımlamak mümkündür: Stratejik yönetim, bir organizasyonun amaçlarına ulaşabilmesi için etkili stratejiler geliştirmesini, bunların planlanmasını, uygulanmasını ve kontrolünü ifade eder. Bir başka ifadeyle, stratejik yönetim, yoğun bir rekabetle yüz yüze bulunan şirketlerin rakipleri ile yarışabilmeleri için ne yapmaları, ne tür stratejiler izlemeleri gerektiğini inceleyen bir araştırma alanıdır.

Stratejik yönetimin asıl amacı stratejiler oluşturmak, bunları uygulamak ve sonuçlarını denetlemektir. Stratejik yönetimde aşağıdaki soruların analiz edilmesi büyük önem taşımaktadır:

- Strateji NE’dir?
- Strateji NİÇİN oluşturulmalıdır?
- Strateji NE ZAMAN oluşturulacaktır?
- Strateji oluşturularak NEREYE ulaşılması hedeflenmektedir?
- Stratejiler NASIL oluşturulacaktır?
- Stratejiler KİM(ler) tarafından oluşturulacaktır?

Stratejik yönetim alanında yukarıda belirtilen sorular ele alınmakta ve ayrıntılı olarak incelenmektedir. Stratejiler oluşturulmasında Ne, Niçin, Nasıl, Ne Zaman, Nereye ve Kim sorularına uygun cevaplar bulunması önem taşımaktadır. Bu soruların analizi stratejik yönetimin temellerini oluşturmaktadır.

3. Stratejik Yönetimin Özellikleri

Stratejik yönetim, daha önce de belirttiğimiz gibi bir organizasyonda geleceğe yönelik kararlar alınmasında kullanılan bir yönetim tekniğidir. Stratejik yönetim konusunu daha iyi anlamak için stratejik yönetimin temel özelliklerini ortaya koymakta yarar bulunuyor. Şimdi, stratejik yönetimin temel özelliklerini maddeler halinde sıralamaya çalışalım:

• Stratejik yönetimin amacı organizasyonun gelecekteki performansının artırılması, karlılık ve verimliliğinin yükseltilmesidir. Stratejik yönetim geleceğe yönelik vizyon oluşturulmasını amaçlar. Organizasyonda vizyonun belirlenmesinden sonra, bu vizyona ulaşılabilmesi için misyon belirlenir. Organizasyonda vizyon ve misyonun tüm çalışanlar tarafından benimsenmesi ve ortak değerler olarak kabul edilmesi büyük önem taşımaktadır. Vizyon ve misyon belirlenmesi organizasyonel başarı için yeterli değildir. Ayrıca, amaca ulaşmak için strateji-ler ve aksiyon planları oluşturulmalıdır.

• Stratejik yönetim esasen üst yönetimi ilgilendiren bir konudur. Üst yönetim tarafından oluşturulan stratejik planlama daha alt kademelerde görev alacak stratejistler tarafından uygulanır ve izlenir. 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. Stratejik yönetim, ayrıca organizasyonun diğer organizasyonlar karşısındaki durumunu tespit etmeye imkan sağlar. Organizasyon dışındaki fırsatlar ve tehditler/tehlikeler tespit edilmeye çalışılarak, organizasyonun daha başarılı olması için stratejiler oluşturulmasına çalışılır. Özetle, stratejik yönetim ile organizasyonun sahip olduğu kaynaklar, güçlü ve zayıf yönler, dış çevredeki fırsatlar ve tehlikeler tespit ve analiz edilir.

• 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, strateji seçiminde kullanılan tekniklerdir. Portföy analizleri yapılarak, organizasyonun pazarda kalma ya da pazardan çekilme, başka şirketlerle birleşme ve saire konularda daha rasyonel karar vermesi amaçlanır.

• Stratejik yönetim “stratejik düşünme”ye yardımcı olur. Bu çerçevede en doğru strateji ve taktikler belirlenemeye çalışılır ve bunlar uygulanır.

• Stratejik yönetim ekip çalışmasına dayalı olarak organizasyonun hedeflere ulaşabileceğinin önemi üzerinde durur. Stratejilerin tespiti üst yönetimde geniş bir katılım ile yürütülür ve karar verme tekniklerinden şirket için en optimal olanı seçilir.

• Stratejik yönetim, organizasyondaki problemlerin en etkin bir şekilde belirlenmesi ve çözümüne yardımcı olur. Bu çerçevede toplam kalite yönetimi tekniklerinden geniş ölçüde yararlanılır.

4. Stratejik Yönetim Araçları

Stratejik yönetimde kullanılan araçları ya da yönetim tekniklerini kısaca incelemekte yarar bulunuyor. Aşağıda stratejik yönetim araçları ve stratejik karar verme teknikleri bütün olarak gösterilmiştir. 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. Arama konferansı, beyin fırtınası, Delphi tekniği, nominal grup tekniği ve saire karar verme tekniklerinden de stratejik yönetim alanında geniş ölçüde yararlanılır.

SWOT Analizi: SWOT İngilizce “Strength” (güçlü yönler), “Weakness” (zayıf yönler), “Opportunity” (fırsatlar), “Threat” (Tehdit ve tehlikeler) kelimelerinin baş harflerinin birleştirilmesiyle oluşturulmuştur. SWOT Analizi, kısaca organizasyonda iç ve dış durum değerlendirilmesi yapılması demektir. Organizasyonda önce “iç durum analizi” yapılarak organizasyonun güçlü ve zayıf yönleri ortaya konulur. Daha sonra da “dış durum analizi” yapılarak organizasyonun rakip firmalar karşısındaki durumu, pazardaki fırsatlar ve tehditler tespit edilmeye çalışılır.

Portföy Analizleri: Organizasyonda strateji tespitinde kullanılan analizlerdir. Portföy analizleri

genellikle matrisler ile yapılır. Stratejik yönetimde en yaygın olarak bilinen matris analizleri şunlardır: McKinsey matrisi, pazar rekabet matrisi, Boston Danışmanlık Şirketinin geliştirdiği büyüme/pazar payı matrisi, ürün yaşam analizi (Hofer analizi), Ansoff büyüme matrisi, Porter rekabet analizi ve saire.

Q-Sort Analizi: Strateji seçiminde alternatifler arasındaki öncelikleri belirlemek için kullanılan bir tekniktir. Q-Sort analizinde en fazla ve en az önem taşıyan konuların bir sıralaması yapılarak öncelik sıralaması tespit edilmeye çalışılır.

Senaryo Analizi: Senaryolar, gelecekte ne olacağına ilişkin yazılı ifadelerdir. Senaryo analizi, 1950'li yıllarda Rand Corporation'da araştırmacı olarak çalışan Herman Kahn tarafından geliştirilmiştir. Stratejik yönetimde senaryo yazımı, gelecekte neler olacağını tahmin etmek için yararlanılan tekniktir. Vizyon/Misyon Bildirisi: Vizyon Bildirisi (vision statement), organizasyonda amaçların ve ilkelerin yer aldığı bir yazılı dökümandır. Misyon Bildirisi (Mission statement) ise organizasyonun varlık nedenini ve vizyona ulaşılması için gerekli ilkeleri ve ortak değerleri içeren bir yazılı belgedir. Bazı organizasyonlarda vizyon ve misyona yönelik ilkeler, değerler tek bir belge içerisinde toplanmıştır.

Arama Konferansı: Organizasyonda "ortak akıl" yaratmaya yönelik bir katılım tekniğidir. Arama konferansı çok çeşitli gerekçelerle yapılabilir. Organizasyonda vizyon ve misyonun belirlenmesi için arama konferansı yapılabileceği gibi, stratejik planlamanın hazırlanması için, organizasyondaki sorunların tespiti ve buna ilişkin çözümlerin bulunması için de arama konferansları yapılabilir. Arama konferanslarında "beyin fırtınası" adı verilen teknikten geniş ölçüde yararlanılarak ortak akıl yordamıyla "ortak görüş"ler üzerinde consensus'a ulaşılmaya çalışılır. Arama konferansında belirli sayıda organizasyon çalışanı bir araya gelir. Konferans genellikle organizasyon dışında rahat bir ortamda, genellikle bir dinlenme tesisinde yapılır. Önce katılımcılar kü-

çük gruplar halinde ortak akıl bulmaya çalışır. Daha sonra grupların çalışmaları bir araya getirilerek tekrar tartışmalar yapılır ve nihai bir konferans sözleşmesi üzerinde uzlaşmaya çalışılır.

Delphi Tekniği: Geleceğe ilişkin tahminler yapmada yararlanılan bir yöntemdir. Delphi tekniği de senaryo analizlerini geliştiren Rand Corporation tarafından geliştirilmiş bir karar verme ve uzlaşma tekniğidir. Delphi tekniği, organizasyonda bir sorunun çözümü için uzman kişilerin yüz yüze görüşmeler ve birarada tartışmalar yapmadan bir konu hakkında karar vermelerine ve uzlaşmalarına imkan sağlayan bir yöntemdir. Bu karar verme tekniğinde önce konunun uzmanı kişilere sorunlara bakış açıları ve çözüm önerileri hakkında yazılı bir form gönderilir. Formlar uzman kişiler tarafından doldurulduktan sonra geri gönderilir. Tüm grup üyelerinin veya uzmanların görüş ve önerileri sınıflandırılır ve tekrar yazılı olarak kendilerine geri gönderilir. Bu işlem karar alıcıya ve uzlaşma gerçekleşinceye kadar devam eder.

Nominal Grup: Grup üyelerinin bir konu hakkındaki fikirleri önce yazılı olarak istenir. Bu fikirler üzerinde tartışma yapılmadan oylamaya gidilir. Nominal grup tekniğinin Delphi tekniğinden farkı şudur: Nominal grup tekniğinde grup üyeleri bir araya gelerek ve oylama yaparak çözümler arar. Delphi tekniğinde ise uzmanlar (grup üyeleri) yüz yüze görüşmeler yapmazlar.

Multivoting: Grup üyeleri çok sayıda konuyu, görüş ve önerileri bir çok kez oylama yaparak daha az sayıya indirmeye çalışırlar. Bu yöntemle nihai olarak en sona kalan öneriler arasından seçim yapılır. "Multivoting" kısaca birden çok oylama yaparak karar alınması için kullanılan bir tekniktir. Delphi tekniğinde "çoklu oylama" (multivoting) yönteminden genellikle istifade edilir.

Açık Grup: Organizasyonda belirli günlerde gayri resmi olarak bir araya gelerek grup tartışmalarının yapılmasına yönelik bir toplantı yöntemidir. Orga-

nizasyonda yoğun iş temposu içinde olan çalışanlar genellikle haftanın belirli günlerinde küçük gruplar olarak bir araya gelerek organizasyon sorunlarını ve çözüm yollarını tartışır.

Kalite Çemberleri: Kalite Çemberleri (Quality Circles) toplam kalite yönetiminde çok yaygın olarak kullanılan bir toplantı yöntemidir. Burada organizasyonda kalite planlaması, kalite geliştirilmesi, uygulama ve denetimden sorumlu kişiler bir araya gelerek tartışır ve “ortak akıl” yaratmaya çalışır. Kalite çemberleri, açık grup tartışmalarına benzer bir toplantı tekniğidir.

Fayda-Maliyet Analizi: Fayda-Maliyet analizi özellikle yatırım projelerinin değerlendirilmesinde kullanılan bir karar alma tekniğidir. Yatırım projelerinin fayda ve maliyetleri tespit edilmeye çalışılarak daha rasyonel karar alınmasına çalışılır.

Risk Analizi: Yapılacak yatırımın ne ölçüde riskli olduğunu tespit için yapılan analizlerdir. Risk analizleri, “ekonomik-mali risk”, “siyasi risk”, “ülke riski” ve saire analizlerden oluşur. Son yıllarda özellikle yabancı sermaye yatırımlarında risk analizleri yaygın olarak kullanılmaktadır. Dış borç ihtiyacı içinde olan ülkeler için kredi değerlemesi ve risk analizi yapan rating kuruluşlarının sayısı son yıllarda hızla artmıştır.

5. Stratejik Yönetim Süreci

*“Önce planlarını hazırla, sonra donanımını sağla.
Bu yüzden savaş konusu, stratejik değerler
bölümünden sonra gelir.”*

Li Quan

Stratejik yönetim sürecinde esasen üç aşama söz konusudur:

1. Stratejilerin Geliştirilmesi ve Stratejik Planlama Aşaması: Bu aşamada üst yönetim tarafından organizasyonda iç ve dış durum değerlendirilmesine yönelik SWOT analizi yapılır. Yine bu aşamada

organizasyonun vizyon ve misyon bildirileri hazırlanarak organizasyonda ortak amaç, ilke ve değerler ortaya konulur. Stratejik planlamada en önemli konu stratejik kararların alınması ve strateji seçimlerinin yapılmasıdır.

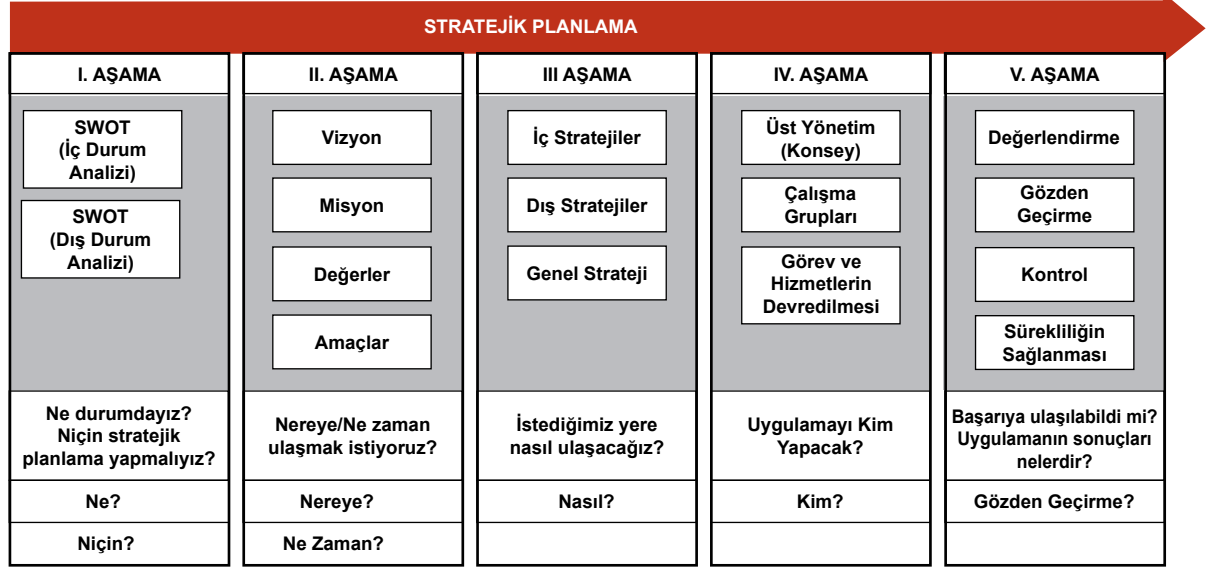
2. Stratejilerin Uygulanması: İkinci aşamada üst yönetimin sorumluluğunda ve özellikle orta kademe yöneticiler ile işbirliği yapılarak stratejilerin uygulanmasına geçilir. Bu aşamada daha önce belirlenen strateji ve aksiyon planlarının uygulanması yapılır.

3. Uygulanan Stratejilerin Gözden Geçirilmesi ve Denetimi: Üçüncü aşamada yapılan uygulamaların sonuçları gözden geçirilerek stratejik planlamada gerekirse değişiklikler yapılır.

Yukarıda kısaca özetlediğimiz aşamalar stratejik yönetim sürecini ifade etmektedir.

Bu açıklamalardan sonra şimdi geliştirdiğimiz stratejik yönetim akım şemasını sunabiliriz (Şekil 1). Şekilde stratejik yönetim ile ilgili süreç ve yapılması gerekli işlemler yer almaktadır. Geliştirdiğimiz stratejik yönetim süreç akım şeması beş aşamadan oluşmaktadır. İlk aşamada stratejik yönetim sürecini yürütecek ve yönlendirecek stratejistlerin görev ve fonksiyonlarının belirlenmesi gerekiyor. İkinci aşamada Ne? ve Niçin? sorularının analiz edilmesi gerekir. Bu aşamada niçin stratejik yönetimi uygulamak zorunda olduğumuzu ortaya koymamız önem taşıyor. Bu çerçevede organizasyonun ne durumda olduğunu analize imkan verecek SWOT analizinin yapılması gerekir. Üçüncü aşamada, stratejik yönetimi uygulayarak nereye ulaşmak istediğimizi vizyon ve misyon bildirecekleri hazırlayarak belirlememiz gerekir. Dördüncü aşamada, istediğimiz hedefe nasıl ulaşabileceğimize ilişkin stratejileri tespit etmek durumundayız. Bu aşamada rekabet ve portföy analizlerinden yararlanılarak strateji seçimlerinin yapılması önem taşıyor. Son olarak, uygulanan planın gözden geçirilmesi ve gerekirse planda bazı değişiklikler yapılması gerekir. Tüm bu aşamalar stratejik yönetim akım şemasında daha ayrıntılı olarak gösterilmiştir (Şekil 2).

Şekil 1 : Stratejik Yönetim Süreci Akım Şeması



Kaynak: Aktan, 1999:25.

Şekil 2: Stratejik Planlama Süreci Akım Şeması

I. SWOT ANALİZİ

İÇ DURUM ANALİZİ	DIŞ DURUM ANALİZİ
Ⓢ Güçlü Yönler Ⓦ Zayıf Yönler	Ⓞ Fırsatlar Ⓣ Tehlikeler
I. A. ORGANİZASYONDA İÇ DURUM ANALİZİ - Organizasyonun güçlü olduğu yönler - Organizasyonun zayıf olduğu yönler - Organizasyon imajı ve kültürü - Organizasyon yapısı, sistemi ve süreçleri - Organizasyonda insan kaynakları - Ürün ve hizmet kalitesi ve maliyeti - Organizasyonda teknoloji - Performans durumu	III. A. GENEL STRATEJİ, REKABET AVANTAJI VE REKABET GÜCÜ ANALİZLERİ - McKinsey Matrisi - Porter Rekabet Stratejisi - BCG Ürün Portföy Matrisi - Ürün Yaşam Endeksi - Piyasa/Rekabet Matrisi
I. B. ORGANİZASYONDA DIŞ DURUM ANALİZİ - Piyasa yapısı - Piyasadaki rekabet yapısı - Teknoloji - Müşteri gruplarının ihtiyaçları ve beklentileri - Demografi - Makro ekonomik yapı ve ekonomik istikrar - Politik karar alma süreci ve politik istikrar	III. B. İÇ STRATEJİ - Organizasyon Yapısı Stratejisi - İnsan Kaynakları Stratejisi - Eğitim Stratejisi - Araştırma ve Geliştirme Stratejisi - Teknoloji Stratejisi - Ürün Geliştirme Stratejisi - Toplum Kalite Stratejisi - Mali Planlama ve Finans Stratejisi - Organizasyonun İç İmajı
II. A. VİZYON BİLDİRİŞİ - Organizasyonun gelecekte ulaşmak istediği nokta veya hedefler - Gelecekte gerçekleştirilebilecek ideal hedefler - Vizyon için zaman planlaması	III. C. DIŞ STRATEJİ - Tüketici Stratejisi - Pazarlama ve Satış Stratejisi - Dağıtım Stratejisi - Tanıtım ve Reklam Stratejisi - Organizasyonun Dış İmajı
II. B. MİSYON BİLDİRİŞİ - Organizasyonun varlık nedeni - Organizasyonun başarmak istediği amaç ve hedefler - İş bölümü ve görev tanımları	III. D. GENEL STRATEJİK YOLLAR - Büyüme ve Gelişme Stratejisi - Yatırım Stratejisi - Yeniden Yapılanma Stratejisi - Satış (Elden Çıkarma) Stratejisi - Ortak Girişim Stratejisi - Tasfiye Stratejisi
II. C. DEĞERLER VE AHLAK BİLDİRİŞİ - Organizasyon içindeki değerler, ilkeler ve ahlaki kurallar - Organizasyonun dış değerlere ve ahlaka bakışı (Sosyal sorumluluk) - Organizasyonun global değerlere bakışı	IV. STRATEJİK DEĞERLENDİRME - Stratejik planın gözden geçirilmesi - Performans değerlendirilmesi ve ölçümü - Sonuçların izlenmesi - Sürekliliğin sağlanması

Kaynak: Aktan, 1999:26-28.

6. Stratejik Yönetim ve Stratejistler

Stratejik düşünebilmek, stratejik yönetimi başarıyla uygulayabilmek için liderlik birinci derecede önem taşımaktadır. Vizyonu ve misyonu olmayan bir liderin stratejik düşünebilme yeteneği sınırlıdır. Tıpkı savaşlarda olduğu gibi günümüzde globalleşme ve bunun getirdiği ezici rekabet ortamında başarıya ulaşmanın gerisinde liderlik ve stratejik yönetimin önem taşıdığını düşünüyoruz. Her geçen gün giderek yoğunlaşan rekabet ortamında stratejik yönetimin önemini kavrayan ve bunu uygulamakta kararlı olan organizasyonların performans düzeylerini artıracasına şüphe yoktur.

Stratejik yönetimin organizasyonlarda başarıyla uygulanabilmesi için en başta lider ve üst yönetimin stratejik düşünmenin ve stratejik planlamanın önemine ve yararına inanması gerekir. Lider ve üst yönetimin inancı ve desteği olmaksızın organizasyonda stratejik yönetimi uygulamaya kalkışmak bir sonuç vermez. Stratejik yönetim, her şeyden önce üst yönetimin bir işlevidir.

Stratejik yönetimin organizasyonda uygulanması için üst yönetimde Stratejik Yönetim Yürütme Komitesi adı altında bir kurul oluşturulmalıdır. Bu kurul bünyesinde organizasyonun başında bulunan lider ve üst düzey yöneticiler görev yapmalıdır. Bu üst düzey kurumsal yapılanma yanısıra yönetimin orta ve alt kademelerinde de stratejik yönetimin uygulanmasını ve kontrolünü sağlayacak çalışma grupları oluşturulmalıdır. Bu çalışma gruplarında stratejistler görev almalı ve üst yönetim orta ve alt kademelerde yapılan çalışmalarını yakından izlemelidir.

7. Stratejik Yönetimde Swot Analizi

*“Başkasını ve kendini bilersen sen, yüz kere savaşsan
da tehlikeye düşmezsin;
başkasını bilmeyip, kendini bilersen bir kazanır bir
kaybedersin;
ne kendini ne de başkasını bilersen, girdiğin her
savaşta tehlikeydesin demektir.”*

Sun Tzu

Stratejik yönetimin en önemli konularından birisi SWOT analizi yapılmasıdır. SWOT analizi, bir organizasyonun iç ve dış çevresinin değerlendirilmesine imkan sağlayan bir analiz tekniğidir. SWOT, aşağıdaki İngilizce kelimelerin baş harflerinden oluşturulmuş bir kısaltmadır:

S : Strength (Organizasyonun güçlü/üstün olduğu yönlerinin tespit edilmesi demektir.)

W : Weakness (Organizasyonun güçsüz/zayıf olduğu yönlerin tespit edilmesi demektir.)

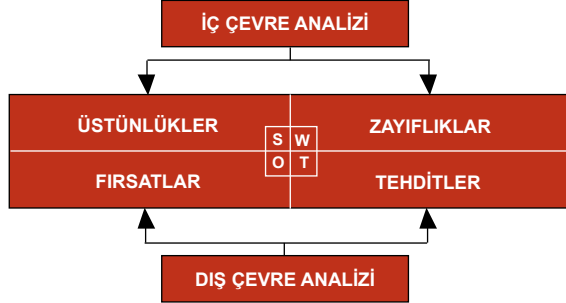
O : Opportunity (Organizasyonun sahip olduğu fırsatları ifade etmektedir.)

T : Threat (Organizasyonun karşı karşıya bulunduğu tehdit ve tehlikeleri ifade etmektedir.)

SWOT analizi, organizasyonun hem kendi iç durum değerlendirmesine, hem de organizasyon dışındaki pazar yapısının, rakiplerin durumunun analiz edilmesine imkan sağlar. Özetle, SWOT analizi iç ve dış durum analizini içeren bir stratejik yönetim tekniğidir. Aşağıda, çok basit olarak SWOT analizinin şematik gösterimi yer almaktadır:

Organizasyonlarda SWOT analizi yapılmasının başlıca iki yararı bulunmaktadır. İlk olarak, SWOT analizi yapılarak organizasyonun mevcut durumu tespit edilir. Bu çerçevede güçlü ve zayıf yönler ile organizasyonun karşı karşıya bulunduğu fırsatlar ve tehdit unsurları ortaya konulmaya çalışılır. Bu anlamda SWOT bir “mevcut durum” analizidir. SWOT aynı zamanda organizasyonun gelecekteki durumunun ne olacağını tespit ve tahmin etmeye yarayan bir analiz tekniğidir. Bu ikinci anlamda SWOT bir “gelecek durum” analizidir.

Şekil 3: SWOT Analizi



SWOT analizinin en önemli yönü organizasyonun hem iç, hem de dış durum değerlendirmesine imkan tanımasıdır. Organizasyonel başarı için organizasyondaki yapı ve sistemin, çalışanların durumunun, çevre ve çalışma ortamının, teknoloji yapısının, müşteri profilinin, organizasyon kültürünün, performans göstergelerinin, enformasyon akışının ve saire tüm unsurların dikkate alınması gerekir. İşte SWOT analizi bu tür bir değerlendirmeye imkan sağlar. Bir organizasyonda başarı için başlıca aşağıdaki unsurların bütünsel olarak analizi önem taşımaktadır (Bkz: Janov, 1994; 69):

7.1. SWOT Analizinde İçsel ve Dışsal Durum Göstergeleri

SWOT analizinde içsel durum değerlendirmesi yapılarak organizasyonun güçlü ve üstün olduğu yönlerin; dışsal durum değerlendirmesi yapılarak da karşı karşıya bulunulan güçlü ve zayıf yönlerin tespit edilmeye çalışıldığını önceki açıklamalarımızda belirttik. Aşağıda organizasyonda başlıca içsel ve dışsal durum göstergeleri yer almaktadır. Bu göstergelere ilaveler yapılması elbette mümkündür.

İlk olarak organizasyonda potansiyel içsel sağlamlık ve güçlülük faktörlerini tespit etmeye çalışalım. İyi bir lidere ve yetenekli yöneticilere sahip olma, yeni ve etkin teknolojileri kullanma, yeni ürünler geliştirebilme, bilgi ve becerisi yüksek çalışanlara sahip olma ve saire faktörler başlıca içsel sağlamlık ve güçlülük faktörleri arasında sayılabilir.

tirebilme, bilgi ve becerisi yüksek çalışanlara sahip olma ve saire faktörler başlıca içsel sağlamlık ve güçlülük faktörleri arasında sayılabilir.

Organizasyonda potansiyel içsel zayıflık ve yetersizlik göstergeleri arasında ise şu konular sayılabilir: Organizasyonda stratejik bir hedefin mevcut olmaması, lider eksikliği, yetenekli yönetici ve çalışanların bulunmaması, araştırma ve geliştirmeye önem verilmemesi, kurum kültürünün oluşmamış olması, pazarlama ve satış yeteneğinin sınırlı olması, kalite ve verimliliğin düşük olması ve saire.

Yukarıda saydıklarımız organizasyonda içsel durum göstergeleridir. Dışsal göstergeler ise potansiyel dışsal fırsatlar ve tehlikelerden oluşur. Bir organizasyonda başlıca potansiyel dışsal fırsatları şu şekilde sayabiliriz: yeni müşteriler edinme fırsatı, yeni piyasalara girme fırsatı, ürün ve hizmet arzının genişletilmesi fırsatı, pazar payının artırılması fırsatı ve saire.

Organizasyonda potansiyel dışsal tehlikeler arasında ise başlıca şu göstergeleri sayabiliriz; daha düşük maliyetle mal ve hizmet üretme gücü olan rakip firmaların pazara girme tehlikesi, rakiplerin ikame ürünler pazara sunması ve satışlarını artırması tehlikesi, pazardaki büyümenin yavaşlaması tehlikesi, devletin piyasaya olan müdahalelerinin artması, enflasyon tehlikesi, müşterilerin istek ve beklentilerinin süratle değişmesi, yeni buluşların ve teknolojik yeniliklerin çok süratli olması ve saire. Tüm bu faktörler organizasyonda değerlendirilmesi gereken dışsal durum göstergeleridir.

Bu açıklamalar çerçevesinde SWOT analizinde durum değerlendirmesine imkan sağlayacak göstergeleri ya da unsurları bir SWOT Matrisi üzerinde gösterebiliriz (Bkz: Şekil-4):

Şekil 4: SWOT Matrisi

- Pazar payında üstünlük - Yüksek karlılık ve verimlilik - Organizasyonun pazardaki yerinin sağlamlığı - Pazarlama avantajları - Organizasyonun mali yapısının güçlü olması - Üretim teknolojisinin yeni olması - Kuruluş yeri avantajı - Ar-Ge avantajı - Kalifiye işgücü potansiyeli - Marka ünü ve avantajı - Liderlik üstünlüğü - Bilim ve teknoloji üstünlüğü - Stratejik yönetim avantajı - Toplam kalite yönetiminin uygulanıyor olması v.b.	- Kalifiye olmayan işgücü - İnsan kaynaklarındaki yetersizlik - İletişim eksikliği - Bölümler ve kişiler arası çatışma - Ar-Ge dezavantajı - Etkin olmayan yönetim - Bilim ve teknoloji dezavantajı - Marka dezavantajı - Kötü organizasyon imajı - Personelde sık değişikliklerin yapılması v.b.
- Yeni ürünlerin geliştirilebilmesi - Yeri satış ve pazarlama tekniklerine sahip olma - Düşük maliyet avantajı - Yeni Pazar fırsatları - İşgücü verimliliğinin yüksek olması - Organizasyon imajının iyi olması - Pazar büyüme oranının sürekli olarak artması - Rakiplerin azalması - Kaliteli ürünlere sahip olması v.s.	- İç pazarda rekabetin artması - Dış pazarlarda rekabetin artması - Misten isteklerinde hızlı değişim - Ağır vergi yükü - İşgücü maliyetinde artış - Girdi fiyatlarının artması - Pazardaki büyüme oranının azalması - İkame ürünlerin artması - Rakiplerin gücünün artması - Misten tercihlerinin değişmesi - Paranın değer kaybı ve enflasyon v.s.

Tablo 1: Stratejik Yönetimde Durum Değerlendirmesine Yönelik Analizler

DIŞ DURUM ANALİZİ	
I. Dışsal Analiz	
1. Müşteri Analizi - Müşteri gruplarının analizi - Müşteri istek ve ihtiyaçlarının analizi 2. Rekabet Analizi - Rakip organizasyonların, performans, imaj, kültür, yapı analizi - Rakip organizasyonların güçlü ve zayıf yönlerinin analizi - Rakip firmaların kalite ve maliyet yapısının analizi	3. Piyasa Analizi - Piyasa büyüklüğünün analizi - Piyasadaki karlılık ve maliyet analizi - Piyasada beklenen büyüme analizi - Piyasada kritik başarı faktörlerinin analizi 4. Çevre Analizi - Demografi analizi - Teknolojik durum analizi - Devlet ile olan ilişkilerin analizi
II. İçsel Analiz	
1. Performans Analizi - Organizasyonda satış ve karlılık analizi - Hisse senetlerinin değerlendirilmesi analizi - Müşterilerin tatmin olup olmadıklarının analiz edilmesi - Ürün kalitesi analizi - Çalışanların performanslarının değerlendirilmesine yönelik analiz - Ürün portföy analizi	2. Stratejik Alternatiflerin Belirlenmesi - Geçmişteki stratejinin ve şimdiki stratejinin durum değerlendirilmesi - Organizasyonun güçlü ve zayıf yönlerinin değerlendirilmesi

Kaynak: Bkz: Aaker, 1995. 'den yararlanılarak tarafımızdan oluşturulmuştur.

7.2. SWOT Analizinin Kapsamı

Stratejik yönetimde durum değerlendirmesi yapılırken çeşitli analizlerin yapılması gerekir. Müşteri istek ve beklentilerinin belirlenmesi için “müşteri analizi”; pazardaki rekabet yapısını ve rakiplerin gücünü tespit etmek için “rekabet analizi”; pazar yapısını öğrenmek için “piyasa/pazar analizi”; demografik yapı, devletin ekonomideki yeri ve önemi tespit etmek için “çevre analizi” ve saire dışsal durum analizlerinin yapılması gerekir.

Bunun dışında organizasyonun kendi iç durumunu tespit için “performans analizi”; “stratejik alternatiflerin belirlenmesi” ve saire analizlerin yapılması önem taşımaktadır. Tablo-1’de tüm bu analizler sistematik olarak ortaya konulmuştur (Bkz: Aaker, 1995):

7.3. SWOT Matrisi ve Uygulanacak Stratejiler

Önceki açıklamalarımızda SWOT analizini ve kapsamını ayrıntılı olarak ele almış ve incelemiş bulunuyoruz. Bu başlık altında ise SWOT

analizi sonrasında izlenebilecek başlıca stratejileri değerlendirmeye çalışacağız. Aşağıdaki SWOT matrisinden anlaşıldığı üzere organizasyondaki içsel ve dışsal durum göstergelerine göre farklı stratejiler izlenebilir. Mevcut alternatifler arasında en iyi stratejik konum “SO Stratejisi” dir. En kötü stratejik konum ise “WT Stratejisi”dir. SO stratejik konum içerisinde organizasyonun yönetimde, insan kaynaklarında, satış ve pazarlamada, AR-GE de avantaj ve üstünlükleri söz konusudur. Aynı zamanda bu alanda pazara yeni ürünler sunabilme, yeni pazar olanakları, yeni teknolojik buluşlar ve saire fırsatlar söz konusudur. WT stratejik konumda ise bu konularda organizasyon dezavantajlı durumdadır (Şekil- 5).

Matristen de anlaşılabileceği üzere organizasyonun zayıf olduğu, ancak fırsatlarla karşı karşıya bulunduğu durumda WO Stratejisi izlemesi gerekir. Yani, organizasyon sahip olduğu fırsatlardan istifade ederek güçlü konuma gelmeye çalışmalıdır. Organizasyonun güçlü olduğu, ancak dış tehdit ve tehlikelerle karşı karşıya bulunduğu durumlarda ise ST Stratejisi izlemesi gerekir. Bu durumda organizasyon güçlü olduğu yönleri avantaj olarak kullanarak, fırsat ve tehlikeleri ortadan kaldırması gerekir.

Şekil 5: SWOT Matrisi ve İzlenecek Stratejiler

İÇSEL FAKTÖRLER DİŞSAL FAKTÖRLER	Güçlü Taraflar (S)	Zayıf Taraflar (W)
	Yönetim, insan kaynakları, satış ve pazarlama, Ar-Ge’de üstünlükler	Yönetim, insan kaynakları, satış ve pazarlama, Ar-Ge’de zayıflıklar
Fırsatlar (O)	SO STRATEJİSİ	WO STRATEJİSİ
Yeni ürün geliştirebilme, Yeni pazar fırsatları v.s.		
Tehdik ve Tehlikeler (T)	ST STRATEJİSİ	WT STRATEJİSİ
Enerji darboğazı, rekabet, vergiler v.s.		

Kaynak: Aktan 1999:42.

8. Stratejik Yönetimde Benchmarking

“Savaşın beş kuralı vardır: Ölçme, değerlendirme, hesaplama, kıyaslama ve zafer. Mevzi ölçmeyi, ölçme değerlendirmeyi, değerlendirme hesaplama, hesaplama kıyaslamayı, kıyaslama ise zaferi doğurur.”
Sun Tzu

“Düşmanın uygulayacağı yeni taktiklere hazırlıklı olmalısınız. Onu yakından izlemeli, zekamızı kullanarak baş vurabileceği olası yöntemleri değerlendirmeliyiz.”
Attila, Hun Hükümdarı

Stratejik yönetimin en önemli araçlarından birisi “benchmarking” adı verilen yönetim tekniğidir. Benchmarking, herhangi bir organizasyonda yapılan bir işi, başka bir çalışma yerinde (bench) yapılan işlerle kıyaslamak (mark) demektir. İlk bakışta son derece basit olarak görülen bu yönetim tekniğini ilk kez bilimsel yöntemlere dayalı olarak uygulayan ABD’deki Rank Xerox adlı şirkettir. Bu şirkette görev yapan Robert C. Camp’in katkısıyla benchmarking geliştirilmiş ve organizasyonel performansı artıracak bir yönetim tekniği olarak dikkat çekmiştir. Xerox deneyimi başka şirketlere de örnek olmuştur. Günümüzde bir çok şirket ve organizasyon benchmarking konusu ile yakından ilgilenmektedirler. Konu hakkında bilgi vermeden önce benchmarking kavramını daha bilimsel olarak tanımlamamızda fayda vardır:

“Benchmarking, performans düzeyini artırmak için bir organizasyonun kendi içinde ve/veya diğer organizasyonlardaki “en iyi uygulama”(best practice)’yı tespit ederek kendi organizasyonuna uyarlamasıdır.”

Benchmarking kavramının Türkçede tam karşılığı bulunmamaktadır. Kimi yazarlar bu yeni kavramı Türkçeye “kıyaslama” ya da “karşılaştırma” olarak tercüme etmektedirler. Bu iki kelime, kanaatimizce benchmarking kavramının ifade ettiği anlamı tam olarak vermemektedir. Benchmarking, sadece kıyaslama yapmak değil, başka organizasyonlarla kıyaslama yaparak en iyi uygulamaları bulmak ve organizasyonun kendi yapısına ve süreçlerine bunları uyarlamaktır. Benchmarking, aynı zamanda organizasyonun kendi iç bünyesindeki birimler ya da departmanlar arasında da uygulanabilir. Bu çerçevede benchmarking kavramını “en iyi uygulamaların adaptasyonu” olarak tanımlayabiliriz.

Benchmarking, çoğu kez “taklitçilik” olarak da yorumlanmakta ve eleştirilmektedir. Taklitçilik, bir şeyi aynen almak ve uygulamaktır. Benchmarking felsefesinde ise “aynen almak” değil “adapte etmek” yaklaşımı geçerlidir. Yeni yönetim anlayışına önemli katkılarda bulunan W. Edwards Deming’in şu ünlü sözü bu açıdan önem taşımaktadır:

“Adapt, not adopt.” (Adapte et, aynen alma.)

Deming’in bu anlamlı sözü benchmarking’in ana felsefesini gayet iyi bir şekilde özetlemektedir.

Benchmarking yönetim bilimi alanında yeni bir kavram olmasına karşılık bu yönde yapılan uygulamaların çok eskilere uzandığını söylemek yanlış olmaz. Birçok birey gerek kendi özel yaşamlarında ve gerekse iş yaşamlarında daima en iyiyi bulma, öğrenme ve bunları benimseme eğiliminde olmuştur. Gerçek olan benchmarking tekniğinin bilimsel ve sistematik bir tarzda yönetim bilimi alanında nisbeten yakın tarihlerde kullanılmaya başlanmış olmasıdır.

Benchmarking tekniğini yönetim bilimi alanında ilk kullanan firmanın Amerikan Rank Xerox olduğu genellikle ifade edilmektedir. Bundan önce IBM firmasında 1960’lı yıllarda “en iyi uygulamalar” ko-

nusunda bilimsel çalışmalar yapıldığı bilinmektedir. 1970'li yılların sonlarına doğru ise Robert Camp'ın katkılarıyla benchmarking Rank Xerox firmasında bilimsel olarak uygulama alanı buldu.¹ Xerox firması 1959 yılında fotokopi makinasını icad etmişti. Ardından 20 yıl kadar tüm dünya pazarını bu firma elinde tuttu. 1980'li yılların başında ise Xerox firmasının pazar payı giderek azalmaya başladı. IBM, Kodak, Canon gibi firmaların pazardan pay almaları üzerine Xerox'un pazar payı yaklaşık yüzde 35 azaldı.

Xerox, Japonya'da kendi iştiraklerinden biri olarak çalışan Fuji Xerox firmasının fotokopi makinalarının maliyetinin Amerika'dakinden daha düşük olmasını tespit etmesinden sonra bunun nedenlerini araştırmaya başladı. İşte bu aşamada benchmarking tekniği kullanılarak Fuji'deki en iyi uygulamalar tespit edilmeye ve performans ölçülmeye başlandı. Ardından Fuji ve Xerox arasındaki performans açığı tespit edilerek bu açığın nasıl kapatılacağı yönünde çözüm önerileri bulunmaya çalışıldı.

Xerox'ta 1983 yılında başlatılan benchmarking çalışmaları oldukça başarılı sonuçlar verdi. Kalite sorunları üçte iki azaltıldı. Üretim maliyetleri yarı yarıya azaltıldı. Fazla işgücü ve yönetici sayısı da azaltılarak organizasyonel performansın arması sağlandı. Bu çerçeveye Xerox'ta uygulanan küçülme (downsizing) ve kadame azaltma (delaying) başarılı sonuçlar verdi.

Xerox'un benchmarking çalışmalarının ardından Amerikan Ford Otomobil şirketi ve Motorola şirketleri de bu alanda çalışmalar yapmaya başladılar. Ford, otomobil sektöründe benchmarking tekniğini bilimsel olarak uygulayan ilk şirket oldu.

1 Yönetim bilminde benchmarking tekniğini geliştiren kişinin Robert Camp olduğu belirtilmektedir. Ancak konuyu Camp'den çok önceleri ele alan ünlü yönetim "guru"larından Joseph M. Juran'dır. Juran 1964 yılında yayınladığı Managerial Breakthrough adlı eserinde "benchmarking" kavramını kullanmamakla birlikte organizasyonlar arası karşılaştırmalar yapılarak performans düzeyinde sıçramalar (breakthrough) elde edilebileceğini belirtmişti. Juran sözkonusu kitabında şu soruyu soruyordu: "Niçin bazı organizasyonlar bizden daha başarılıdır?"

Benchmarking'in amacı organizasyonel performansı artırmaktır. Bir başka ifadeyle, benchmarking yapılmasında amaç piyasa payı, karlılık, işgücü verimliliği, kalite, servis, imaj, insan kaynaklarının yönetimi gibi kritik performans göstergelerinde iyileştirmeler yapmaktır.

8.1. Benchmarking Türleri

Benchmarking çok çeşitli şekillerde yapılabilir. Organizasyonun kendi içindeki birimler arasında benchmarking'ler yapılabileceği gibi, organizasyon dışındaki şirketler ile de benchmarking yapılabilir. Aşağıda başlıca benchmarking türlerini kısaca özetlemeye çalışalım:

- **İçsel Benchmarking:** Bu benchmarking türünde organizasyonun kendi içinde işlemler ve süreçler arasında kıyaslamalar yapılarak en iyi uygulamalar tespit edilmeye çalışılır. İçsel benchmarking, "organizasyon içi benchmarking" veya "şirket içi benchmarking" olarak da adlandırılabilir.
- **Rekabetçi Benchmarking:** Bu yöntemde rakip firmalar ile kıyaslamalar yapılarak "en iyi uygulamalar" tespit edilir ve organizasyona uyarlanmaya çalışılır. Bu yöntemde bir tek değil, birden çok organizasyonla aynı anda kıyaslamalar yapılabilir. Rekabetçi benchmarking, rakip firmalar ile yapılacağından bunu gerçekleştirmek güç, hatta imkansız olabilir. Zira rakip firmalar kendi organizasyon yapılarını, sistemlerini, süreçlerini başka organizasyonlarla doğal olarak paylaşmak istemeyebilirler.
- **Fonksiyonel Benchmarking:** Bu yöntem, rekabetçi benchmarkingde olduğu gibi organizasyon dışı bir benchmarking tekniğidir. Burada başka firmaların işlemleri, fonksiyonları ve süreçleri analiz edilir ve tespit edilen en iyi uygulamalar organizasyona uyarlanmaya çalışılır. Burada rakip firmalarla kıyaslama yapılmadığından benchmarking yapılacak şirketleri bulabilmek nisbeten daha kolaydır. Bu yöntemde bir firma, kendi faaliyet alanı dışında başka bir

sektörde faaliyet gösteren firmalarla benchmarking yapar. Örneğin, iki ayrı sektörde faaliyet gösteren iki organizasyon arasında satış ve pazarlama yönünden benchmarking yapılabilir. Örneğin, bir otel ve hastane arasında hastaların veya müşterilerin kabulü ve ağırlanmasında benchmarking yapılabilir.

- Jenerik Benchmarking: Bu yöntemde dünya çapında başarılı olmuş şirketlerin ve organizasyonların yapı, sistem ve süreçleri hakkında genel bir takım bilgiler edinilmeye çalışılır ve bunlar organizasyona uyarlanmaya çalışılır. Burada diğer benchmarking yöntemlerinde olduğu gibi direkt olarak bir kıyaslama yapılması söz konusu değildir. Sadece “world class” olarak ifade edilen çok başarılı şirketlerden çeşitli araçlarla bilgi elde edilmeye çalışılır.

8.2. Benchmarking, Enformasyon ve Analiz

Benchmarking yöntemlerinin uygulanmasında en önemli konulardan birisi de “enformasyon ve analiz”dir. İlk olarak enformasyon toplama konusunda bir çabanın mevcut olması gerekir. Başlıca şu yöntemlerle “en iyi uygulamalar”ın tespit edilmesi mümkündür:

1. Başka organizasyonlara direkt ziyaretler yapılarak benchmarking yapılabilir. Bu konuda her iki organizasyon arasında yazılı veya sözlü bir anlaşma yapılarak benchmarking süreci başlatılabilir.

Bunun için öncelikle benchmarking konusunda uzman kişilerden oluşan bir çalışma grubunun oluşturulması gerekir.

2. Kitap, dergi ve diğer yayınlar yakından izlenerek başarılı organizasyonlar tanınabilir ve bu organizasyonların başarısının arkasında yatan nedenler tespit edilebilir. Bunun için organizasyonda mutlaka başka şirket ve organizasyonlarla ilgili bir arşivin bulunması büyük önem taşımaktadır. Bu arşiv şirket isimlerine göre sınıflandırılabilceği gibi konulara

göre (örneğin, insan kaynaklarının yönetimi, ekip çalışması, kalite geliştirilmesi ve saire) de yapılabilir.

3. Telefon görüşmeleri de benchmarking uygulamalarında veri toplama için yararlanılabilecek bir diğer araçtır. Özellikle, internet bu konuda organizasyonlar arasındaki iletişim açısından giderek önem kazanan bir araç özelliğini taşımaktadır.

4. Kalite ödülü kazanmış şirket ve kuruluşların organizasyon yapıları, sistemleri ve süreçleri analiz edilebilir. Dünyada Toplam Kalite alanında ödül kazanmış kuruluşların başarı öyküsünü analiz etmek benchmarking konusunda izlenilecek en akılcı yollardan birisidir.

5. Anket çalışmalarından da yararlanılabilir. Gerek organizasyon içinde ve gerekse organizasyon içinde anketler yapılarak en iyi uygulamalara yöneticilerin, çalışanların ve müşterilerin bakış açısı öğrenilebilir.

6. Benchmarking konusunda uzman yönetim danışmanlığı şirketlerinden de istifade edilebilir.

8.3. Benchmarking Yönteminin Uygulanmasında Aşamalar

Benchmarking adı verilen yeni yönetim tekniğini ilk geliştiren ve Rank Xerox adlı Amerikan şirketine ilk uygulamaları yürüten Robert C. Camp, organizasyonlarda yüksek performans için benchmarking uygulanmasında başlıca beş ana aşamanın gerekli olduğunu belirtmektedir. Camp’ın belirttiği benchmarking aşamalar aşağıda yer almaktadır. Anlaşılacağı üzere benchmarking uygulanmasında ilk aşamada “planlama”, ikinci aşamada “analiz”, üçüncü aşamada “entegrasyon” dördüncü aşamada “aksiyon” söz konusudur. Son aşamada ise organizasyonun “olgunluk” aşamasına ulaşacağı ve benchmarking uygulamalarının organizasyonda kurumsallaşma aşamasına ulaşacağı belirtilmektedir. Şimdi Camp’ın Xerox şirketine geliştirdiği benchmarking aşamalarını sıralayalım (Camp, 1989:259).

Aşama 1 - Planlama

1. Organizasyonda nelerin benchmarking analizine tabi tutulacağını tespit et.
2. Sektördeki diğer organizasyonları belirle.
3. Veri toplama yöntemini tespit et ve veri toplama-ya başla.

Aşama 2 - Analiz

4. Organizasyondaki mevcut rekabet/performans açığını tespit et.
5. Gelecekteki performans düzeyini analiz et.

Aşama 3 - Entegrasyon

6. Analiz sonucu elde edilen bulguları değerlendir ve sonuçları ortaya koy.
7. Fonksiyonel amaçlar oluşturun.

Aşama 4 - Aksiyon

8. Aksiyon planını geliştir.
9. Aksiyon planlarını uygula ve sonuçları kontrol et.
10. Organizasyonda benchmarking yöntemini yenisinden düzenle ve geliştir.

Aşama 5 - Olgunluk

11. Liderler pozisyonuna ulaş.
12. Organizasyondaki uygulamaları süreçler ile bütünleştir.

Fotokopi makinaları, faks cihazları ve benzeri iletişim araçlarının üretimi ve dağıtımını yapan Rank Xerox adlı şirketteki Benchmarking Modeli'ni şekil üzerinde açıklamamızda yarar bulunuyor. Xerox şirketi başka organizasyonlar ile karşılaştırma yaparak

en iyi uygulamaları tespit ederken başlıca şu dört soru üzerinde yoğunlaşmaktadır:

1. Hangi alanlarda karşılaştırma yapılacaktır?
2. Benchmarking yapılan şirketteki en iyi uygulamalar nelerdir?
3. Kendi şirketimizde (Xerox'ta) bu en iyi uygulamaları nasıl başarıyla uygulayabiliriz?
4. Benchmarking yapılan şirket en iyi uygulamalara nasıl ulaşmıştır?

Yukarıda belirtilen alanlarda değerlendirme ve analizler yapılmadan önce, veri toplamanın önemi üzerinde durulmaktadır. Toplanan veriler ayrıntılarıyla analiz edildikten sonra en iyi uygulamalar tespit edilmektedir.

Bu açıklamalardan sonra başarılı bir benchmarking için kendi önerilerimizi maddeler halinde özetlemeye çalışalım.

- İlk iş olarak benchmarking çalışmalarını yürütmek üzere organizasyonda üst, orta ve alt kademelerde çalışma grupları oluşturulmalıdır.
- Benchmarking çalışmalarına tüm çalışanların katılımını sağlanmalıdır.
- Organizasyon önce kendini analiz etmelidir.
- Organizasyon içerisinde en iyi uygulamalar aranmalı ve tespit edilmelidir.
- Başka organizasyonlarla performans yönünden karşılaştırma yapılmalı ve performans açığını tespit edilmelidir.
- Diğer organizasyonlardaki en iyi uygulamaları bulunmalı ve organizasyonuna uyarlanmalıdır.
- Diğer organizasyonlar hakkında sürekli enfor-

masyon toplanmalı ve analiz edilmelidir.

- Organizasyon içinde ve dışında en iyinin bulunması için çalışanlar motive edilmelidir.
- Organizasyonda “En İyi Uygulamalar Yarışması” düzenlenmelidir. En iyiyi arayıp bulanlar ödüllendirmelidir.
- Benchmarking bir defaya mahsus bir işlem değildir. Sürekli olarak en iyiyi bulmak için çaba gösterilmelidir.

9. Stratejik Yönetimde Vizyon ve Misyon Bildirgelerinin Oluşturulması

Bir organizasyonun başarısında yatan en önemli faktörler arasında vizyon ve misyon yer almaktadır. Vizyon, organizasyonun ulaşmak istediği amaç ve hedefleri ifade eder. Misyon ise belirlenen amaç ve hedefler üzerinde odaklanmış bir görev duygusudur. Organizasyonel başarı için vizyon tek başına yeterli değildir. Çok çalışma, sabır, kararlılık, fedakarlık, planlı ve sistematik hareket etme ve benzeri değerlerin organizasyonda mevcut olması gerekir. Misyon olmadan bu tür değerlerin ve inançların varlığından söz edilemez.

9.1. Kurum Kültürü ve Vizyon/Misyon Bildirgesi

Bir organizasyonda yerleşik değerler ve inançlar kurum kültürünü oluşturur. Organizasyonların başarıya ulaşması için yönetim alanında bazı evrensel ilkelerin ve değerlerin benimsenmesi ve bu değerlerin organizasyonda kurumsallaştırılması gerekir. En başta organizasyonda insan olarak tüm çalışanlara değer verilmesi, müşterilere en iyi ve kaliteli hizmetin sunulmasının amaçlanması, ekip çalışmasına önem verilmesi, doğanın ve çevrenin kirlenmemesi için özen gösterilmesi, sosyal sorumluluk anlayışının mevcut olması gerekir.

Herhangi bir organizasyonda bu değer ve inançların oluşması ancak zaman içerisinde eğitim ve kültürel gelişme ile kazanılabilir. Eğitim olmaksızın bu değerlerin “kurum kültürü” olarak oluşması oldukça güçtür. Bunun için en başta lider ve üst yöneticilerin bir vizyona ve misyona sahip olması, evrensel değerleri tanıması ve bu değerlere önem vermesi gerekir. Son yıllarda yönetim alanında yapılan çalışmalarda etkin bir vizyona ve misyona sahip olan organizasyonların, vizyon ve misyonu açık ve belirli olmayan organizasyonlara karşı daha başarılı oldukları konusunda bir görüş birliğinin mevcut olduğu gözlemlenmektedir. Yönetim alanında tanınmış uzmanlar başarı için organizasyonda yazılı bir vizyon/misyon bildirgesinin hazırlanması ve bu bildirgenin tüm organizasyon çalışanları tarafından paylaşılan ortak değer ve inançları yansıtması gerektiğini ifade etmektedirler. Vizyon/misyon bildirgesinin bir tür “yazılı anayasa” şeklinde düzenlenmesi yönetim dünyasında giderek artan bir şekilde kabul görmektedir. Hemen belirtelim ki, özellikle 1990’lı yılların başından itibaren başta özel şirketler olmak üzere kamu ve üçüncü sektör organizasyonlarında yazılı vizyon/misyon bildirgelerinin oluşturulduğu ve giderek yaygınlaştığı görülmektedir.

Özetlemek gerekirse, vizyon/misyon bildirgeleri organizasyonun ulaşmak istediği amaç ve hedefleri çok açık bir şekilde ifade etmelidir. Hazırlanacak olan bildirgelerde organizasyondaki başlıca değerler ve inançlar ortaya konulmalıdır. Yine vizyon/misyon bildirgelerinde başarıyı tanımlayan ifadeler yer verilmeli ve başarının ne ile ölçüleceğini açıklayan görüşler yer almalıdır. Tüm bunlar yanı sıra, vizyon/misyon bildirgeleri organizasyonda heyecanı, kararlılığı, çalışma azmini ve çalışma ahlakını önemseyen ifadeleri içermelidir. Bir başka ifadeyle, bildirge, bir şeyi yapmak ve bundan haz duymak konusunda çalışanlara hırs ve istek verebilmelidir. Maddeler halinde sıralamak gerekirse bir organizasyon vizyon/misyon/değerler bildirgesinde başlıca şu ilkeler yer almalıdır:

- Müşterinin önemi ve müşteriye verilen değer,
- Kaliteye olan inanç ve bu konuda organizasyonun kararlılığı,
- Organizasyonda yenilik ve yaratıcılık konusundaki istek ve bu konusundaki çabaların takdir ve teşvik edilmesi,
- Çalışanlara değer verilmesi,
- Erdem ve ahlaki değerlere önem verilmesi,
- Topluma karşı olan sorumluluk,
- Çevreye ve doğaya saygı ve bu konuda organizasyonun sorumluluğu vs.

Sonuç olarak, stratejik yönetimde strateji ve aksiyon planlarının oluşturulması ve uygulanmasından önce vizyon ve misyon bildirgelerinin oluşturulması büyük önem taşımaktadır. Şu konular üzerinde hassasiyetle durulmalıdır:

1. Organizasyonun her zaman yazılı bir vizyon ve misyon bildirgesi olması gerekmez. Vizyon ve misyon bildirgeleri organizasyondaki değerlerin, ilkelerin ve inançların tüm çalışanlar ve müşteriler tarafından öğrenilmesini sağlar. Yazılı bir bildirgenin bulunması organizasyonun bildirgede belirtilen ilke, değer ve ortak inançlara daha fazla önem vermesi konusunda gizli bir baskı oluşturabilir.
2. “Kurum kültürü”, bazı organizasyonlarda yazılı bir bildirgeden çok daha etkili olabilir. Pahalı bir çerçeve içinde itina ile yazılmış olan sözlerden çok daha önemli olan çerçeve içinde yazılı olan sözlerle ne ölçüde uyulduğu, ve bildirgede yer alan ilke ve değerlere ne ölçüde önem verildiğidir.
3. Son olarak, vizyon ve misyon bildirgelerinde yazılı olan değerler ve ilkelerin zaman içerisinde değişebileceğinin kabul edilmesi gerekir. Yeni fikirler ve yeni global değerler çerçevesinde ilkelerin, değerlerin ve inanç sistemlerinin de değişmesi mümkündür.

10. Stratejik Yönetim ve Gelecek İçin Yol Haritası Oluşturulması

“Savaş yasalarını bilenler harekete geçtikleri zaman yoldan çıkmaz, kalkıştıkları zaman tükenmezler. Nitekim kendini ve karşıdakileri tanıdığı anda zafer tehlikede değildir; gökyüzünü ve yeryüzünü bildiğin zaman zafer mutlaklıktır.”
Sun Tzu

Stratejik yönetim, giderek artan “mega rekabet” ortamında organizasyonların amaçlarına ulaşabilmesi için etkili stratejiler geliştirmesini, bunların planlanmasını, uygulanmasını ve kontrolünü inceleyen bir yeni yönetim tekniğidir. Stratejik yönetimin uygulanması, günümüzdeki rekabet savaşları karşısında organizasyonların ayakta kalabilmesi, yaşayabilmesi ve gelişmesi için bir zorunluluktur.

Stratejik yönetim, organizasyonda mevcut iç ve dış çevrenin analiz edilmesine ve geleceğe yönelik kararlar alınmasına imkan sağlayan bir yönetim tekniğidir. Stratejik yönetim, geleceği kazanmanın yollarını bilimsel olarak analiz eden bir yönetim aracıdır.

Stratejik yönetimde en başta organizasyonun gelecekte ulaşmak istediği amacın (vizyon) ve organizasyonun varlık nedeninin (misyonunu) ortaya konulması ve daha sonra da tespit edilen hedeflere ulaşılabilmesi için strateji ve aksiyon planlarının oluşturulması gerekir. Stratejik yönetimde ayrıca rekabet ve portföy analizleri yapılarak alternatif stratejiler arasından en uygun olanının seçilmesi önem taşır. Yine son yıllarda yönetim alanında yaygın olarak kullanılan benchmarking tekniğinden de stratejik yönetim uygulamalarında yararlanılması gerekir. Benchmarking, organizasyonun kendi içinde ve dışındaki “en iyi uygulamalar”ın bulunması ve

organizasyona uyarlanması demektir. Organizasyonel performansın artırılmasında benchmarking tekniğinden mutlaka yararlanılması gerekir.

Stratejik yönetim esasen tüm dünyada yeni yönetim felsefesi olarak kabul edilen Toplam Kalite Yönetimi'nin bir boyutunu oluşturmaktadır. Bu nedenle toplam kalite yönetimi ile stratejik yönetim anlayışlarının bir arada yürütülmesi gerekir.

Bu açıklamalardan sonra stratejik yönetimin organizasyonlarda başarıyla uygulanması için gerekli bazı ilkeleri sunarak sonuç kısmını tamamlamak istiyoruz:

1. Lider ve üst yönetim olarak Stratejik Yönetim anlayışını öğren ve önemini kavra.
2. Stratejik yönetimi uygulamak konusunda inançlı ve kararlı ol..
3. Stratejik yönetimin organizasyonda uygulanması için bir Stratejik Yönetim Yürütme Komitesi oluştur. Lider olarak bu komitenin başında ol ve çalışmaları yakından izle.
4. Stratejik yönetimde görev alacak "Stratejist"leri belirle ve onlara yetki ve sorumluluk devret. Organizasyonda stratejik yönetimimin stratejistler kanalıyla ekip çalışmasına dayalı olarak sürdürülmesini sağla.
5. Strateji ve aksiyon planlarının hazırlanmasından ve uygulanmasından önce Vizyon/Mizyon bildiregelerini katılımcı bir yaklaşımla oluştur. Hazırlanan vizyon ve misyon bildiregelerinin organizasyonda tüm çalışanların ortak isteğini yansıtmaya azami çaba sarfet ve belirlenen ilkelerin ve değerlerin "kurum kültürü"nün temeli olduğuna inan.
6. Strateji ve aksiyon planlarını hazırlamadan önce ekip çalışmasına dayalı olarak SWOT Analizi yap.
7. "Benchmarking" tekniğinden yararlanarak başka

organizasyonlardaki "en iyi uygulamaları" tespit et ve organizasyona uyarla.

8. Stratejik Yönetim Yürütme Komitesi'nde görev yapan stratejistlere etkin bir stratejik plan ve yıllık aksiyon planları hazırlanabilmesi için yeterli zaman, mali kaynak ve personel desteği sağla.

9. Strateji ve aksiyon planlarının uygulanmasındaki gelişmeleri yakından izle ve bunların süratle uygulanmasını sağla.

10. Başta stratejistleri ve stratejik yönetimde görev alan tüm yönetici ve çalışanları ödüllendir.

Kaynaklar

- AAKER, David A. Developing Business Strategies, 4th ed. New York: John Wiley, 1995.
- AKTAN, Coşkun Can, 2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri (2) Stratejik Yönetim. İstanbul: TÜGİAD Yayını, 1999.
- BARRY, B.W. "Strategic Planning Workbook for Public and Nonprofit Organizations, St. Paul: Amherst Wilder Foundation, 1986.
- BRYSON, John M. Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations, San Francisco: Jossey-Bass, 1988.
- CAMP, Robert C. Benchmarking -he Search for Industry Best Practices That Lead to Superior Performance, Milwaukee: Quality Press, 1989.
- JANOV, Jill, The Intervene Organization - Hope and Daring at Work- San Francisco: Jossey-Bass Oubl, 1994.
- PETERS, Tom, Thriving on Chaos, New York: Knopf, 1987.
- SPENDOLINI, Michael J. The Benchmarkin Book, New York: AMACOM, 1992.