

STRATEJİK YÖNETİM

Prof.Dr.Coşkun Can Aktan

“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 goren cinsten ise daha savaşmadan sen kazanırsın. Stratejik düşuncen siğ ve kısa erimli ise, daha savaşmadan sen kaybedersin. Zengin strateji yoksul stratejiye stun gelir - stratejisi olmayanlar yenilmeye mahkumdurlar. Bu yuzden, muzaffer savaşçıların önce kazanıp sonra savaştığı, mağlup savaşçıların ise önce savaşıp sonra kazanmaya çalıştıkları söylenir.”

Zhang Yu

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 tesbit edilmesine imkan sağlayan bir yönetim tekniğidir. Bu tanım içerisinde; Vizyon, Misyon, Strateji ve Aksiyon olmak üzere dört unsur yer almaktadır:

VİZYON-MİSYON-STRATEJİ-AKSİYON

- 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.
-

BAZI SORULAR

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

STRATEJİK YÖNETİM ARAÇLARI

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.

Pörföy Analizleri:

Organizasyonda strateji tesbitinde kullanılan analizlerdir. Pörföy 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 tesbit edilmeye çalışılır.

Senaryo Analizi:

Senaryolar, gelecekte ne olacağına ilişkin yazılı ifadelerdir. Senaryo analizi, 1950'li yıllarda Rand Corporation'da araştırmacı olarak alışan 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 yeraldığı 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 tesbiti ve buna ilişkin çözümlerin bulunması için de arama konferansları yapılabilir. Arama konferanslarında “beyin fırtınası” adı verilen teknikden 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 küçük 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 tartişmalar 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 nerileri hakkında yazılı bir form gönderilir. Formlar uzman kişiler tarafından doldurulduktan sonra geri gönderilir. Tüm grup üyelerinin veya uzmanların görüş ve nerileri sınıflandırılır ve tekrar yazılı olarak kendilerine geri gönderilir. Bu işlem karar alıncıya ve uzlaşma gerçekleşinceye kadar devam eder

Nominal Grup Tekniği:

Grup üyelerinin bir konu hakkındaki fikirleri önce yazılı olarak istenir. Bu Tekniğifikirler 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. Organizasyonda yoğun iş temposu içinde olan çalışanlar genellikle haftanın belirli günlerinde küçük gruplar olarak bir araya gelerek organizasyon sorunlarını ve çözüm yollarını tartışırlar.

Kalite emberleri:

Kalite emberleri (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 tartişirlar ve “ortak akıl” yaratmaya alışirlar. Kalite emberleri, açık grup tartişmalarına benzer bir toplantı tekniğidir.

Fayda-Maliyet Analizi:

Fayda-Maliyet analizi özellikle yatırım projelerinin değerlendirilmesinde Analizi kullanılan bir karar alma tekniğidir.

Yatırım projelerinin fayda ve maliyetleri tesbit edilmeye çalışılarak daha rasyonel karar alınmasına çalışılır.

Risk Analizi:

Yapılacak yatırımın ne ölçüde riskli olduğunu tesbit 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.

STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİ

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

Li Quan

STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİ

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

Stratejik Yönetim Süreç Akım Şeması

STRATEJİK PLANLAMA

I. AŞAMA	II. AŞAMA	III. AŞAMA	IV. AŞAMA	V. AŞAMA
SWOT (İç Durum Analizi)	Vizyon	İç Stratejiler	Üst Yönetim (Konsey)	Değerlendirme
SWOT (Dış Durum Analizi)	Misyon	Dış Stratejiler	Çalışma Grupları	Gözden Geçirme
	Değerler	Genel Strateji	Görev ve Hizmetlerin Devredilmesi	Kontrol
	Amaçlar			Sürekliğin Sağlanması
Ne durumdayız? niçin stratejik planlama yapmalıyız?	Nereye/ Ne zaman ulaşmak istiyoruz?	İstediğimiz yere nasıl ulaşacağız?	Uygulamayı kim yapacak?	Başarıya ulaşılabildi mi? uygulamanın sonuçları nelerdir?
Ne?	Nereye?	Nasıl?	Kim?	Gözden Geçirme
Niçin?	Ne Zaman?			

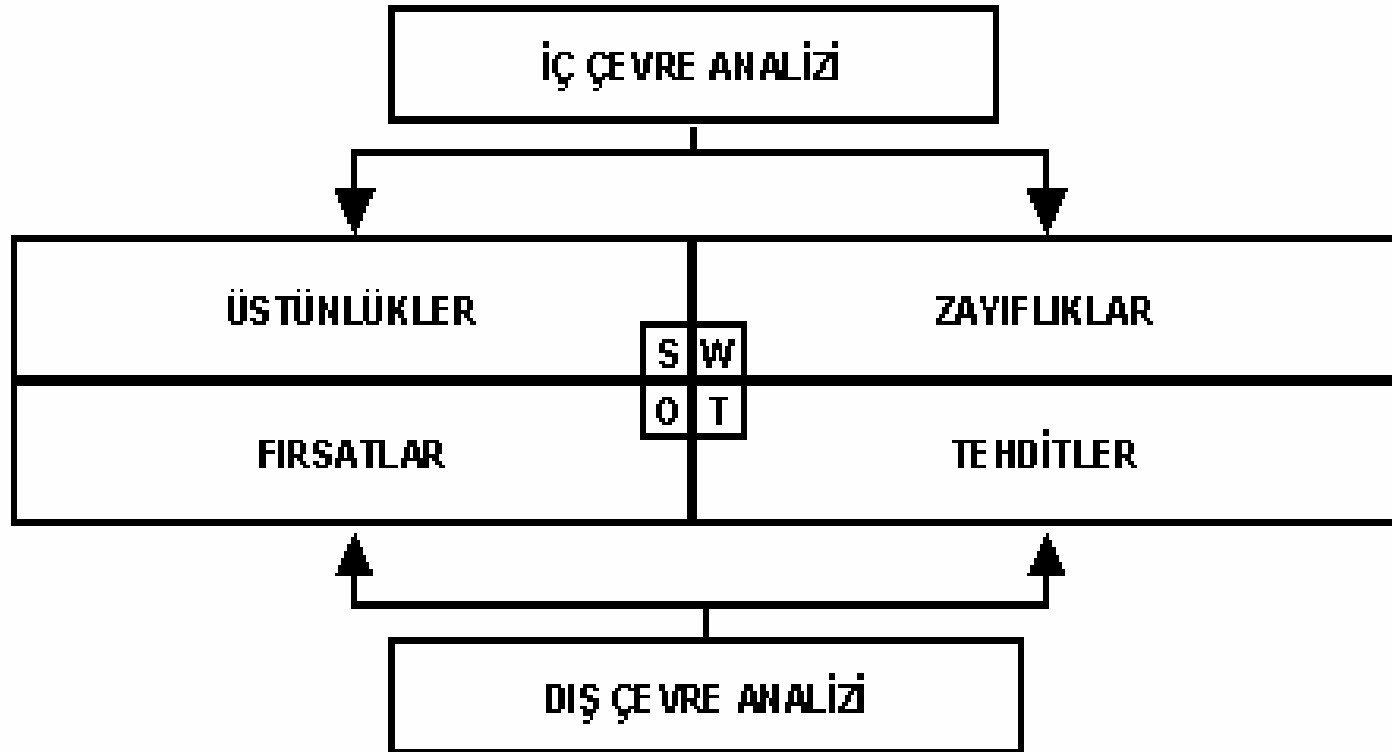
STRATEJİK YÖNETİMDE SWOT ANALİZİ

“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 tehlikedesin demektir.”

Sun Tzu

- S : Strength (Organizasyonun güçlü/üstün olduğu yönlerinin tesbit edilmesi demektir.)
 - W :Weakness (Organizasyonun güçsüz/zayıf olduğu yönlerin tesbit edilmesi demektir.)
 - O :Opportunity (Organizasyonun sahip olduğu fırsatları ifade etmektedir.)
 - T :Threat (Organizasyonun karşı karşıya bulunduğu tehdit ve tehlikeleri ifade etmektedir.)
-

SWOT Analizi



STRATEJİK YÖNETİMDE BENCHMARKING

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

Sun Tzu

“Düşmanın uygulayacağı yeni taktiklere hazırlıklı olmalıyız. Onu yakından izlemeli, zekamızı kullanarak başvurabileceği olası yöntemleri değerlendirmeliyiz.”

Attila, Hun Hükümdarı

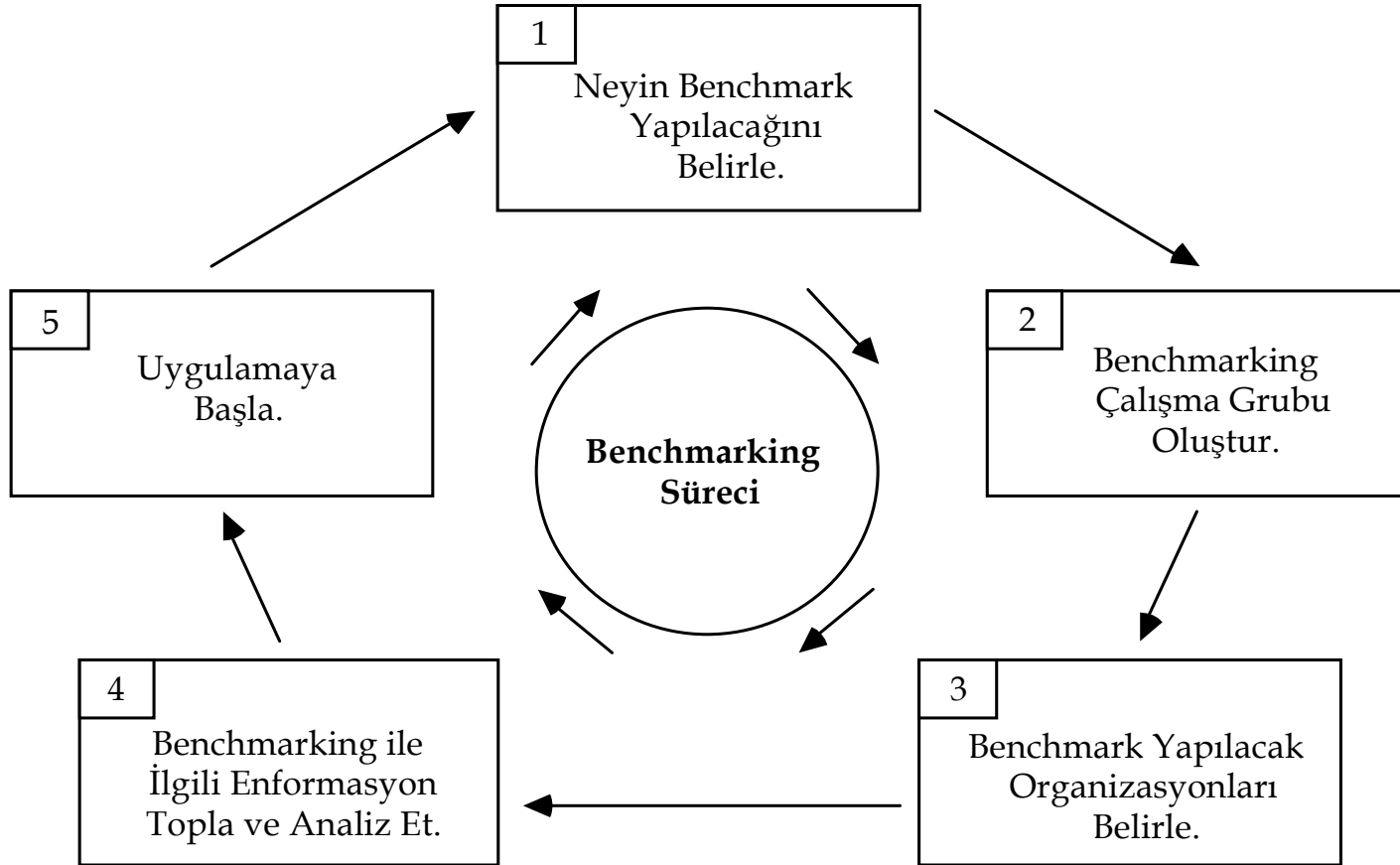
BENCHMARKING

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

BENCHMARKING TÜRLERİ

- İçsel Benchmarking: Bu benchmarking türünde organizasyonun kendi içinde işlemler ve süreçler arasında kıyaslamalar yapılarak en iyi uygulamalar tesbit 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” tesbit edilir ve organizasyona uyarlanmaya çalışılır.
 - Fonksiyonel Benchmarking: Bu yöntem, rekabetçi benchmarkingde olduğu gibi organizasyon dışı bir benchmarking tekniğidir. Burada başka firmaların işlemleri, fonksiyonları ve süreçleri analiz edilir ve tesbit edilen en iyi uygulamalar organizasyona uyarlanmaya çalışılır.
 - 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.
-

BENCHMARKİNG YÖNTEMİNİN UYGULANMASINDA AŞAMALAR



ÖZET

1. İlk iş olarak benchmarking çalışmalarını yürütmek üzere organizasyonda üst, orta ve alt kademelerde çalışma grupları oluşturulmalıdır.
 2. Benchmarking çalışmalarına tüm çalışanların katılımını sağlanmalıdır.
 3. Organizasyon önce kendini analiz etmelidir.
 4. Organizasyon içerisinde en iyi uygulamalar aranmalı ve tespit edilmelidir.
 5. Başka organizasyonlarla performans yönünden karşılaştırma yapılmalı ve performans açığını tesbit edilmelidir.
 6. Diğer organizasyonlardaki en iyi uygulamaları bulunmalı ve organizasyonuna uyarlanmalıdır.
 7. Diğer organizasyonlar hakkında sürekli enformasyon toplanmalı ve analiz edilmelidir.
 8. Organizasyon içinde ve dışında en iyinin bulunması için çalışanlar motive edilmelidir.
 9. Organizasyonda “En İyi Uygulamalar Yarışması” düzenlenmelidir. En iyiyi arayıp bulanlar ödülendirmelidir.
 10. Benchmarking bir defaya mahsus bir işlem değildir. Sürekli olarak en iyiyi bulmak için çaba gösterilmelidir.
-

“Savaş yasalarını bilenler harekete geçtikleri zaman yoldan çıkmaz,
kalkıştıkları zaman tükenmezler. Nitekim kendini ve karşıdakileri
tanıdığında zafer tehlikede değildir; gökyüzünü ve yeryüzünü
bildiğin zaman zafer mutlaktır.”

Sun Tzu

ON EMİR

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 çalışmalarını yakından izle.
4. Stratejik yönetimde görev alacak “Stratejist”leri belirle ve onlara yetki ve sorumluluk devret. Organizasyonda stratejik yönetimin 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” tesbit 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.~~