

# Bölüm 1

## Stratejik Yönetim İlgili Terim ve Kavramlar

# Yönetim ve Stratejik Yönetim

---

## Örgüt

İki veya daha fazla bireyin amaçlarını gerçekleştirmek için bir araya gelerek işbirliği yaptıkları gruplar.

- ◉ Kar Amaçlı Örgütler
- ◉ Kar Amaçlı Olmayan Örgütler

# İşletme Yönetimi

---

## Yönetim Terimi

(Süreç, Organ, Bilgi ve beceri topluluğu)

**Yönetim**, bir işletmenin ve örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için sahip olduğu üretim kaynaklarını (doğal kaynaklar, insan kaynakları, sermaye, hammadde, makinalar vs) etkili ve verimli olarak kullanması süreci

# Etkili ve Verimli Olabilmek

- **Etkililik:** Sonuçlara varabilmek ile eşdeğer bir anlam taşır. Kişilerin yaptıkları işler eğer daha önceden saptanmış, arzu edilen, hedeflenen bir sonuca veya sonuçlara varabiliyorsa etkili olmaktan söz edilebilir. Arzuladığı ve hedeflediği sonuçlara varan her kurum veya insan etkili olmuş demektir.
- *Her görevde ve işte etkili olmak için hedeflenen sonuçlara ulaşmak yeterli mi?*
- **Verimlilik:** En az kaynak kullanımı ve en az maliyetle amaçlanan sonuçlara varabilmek (etkili olabilmek) olarak tanımlanmıştır.
- *1 lira olan ekmeği taksiyle gidip diğer semtteki fırından almak?*

# İşletmelerde Stratejik Yönetim

---

İşletmenin genelde günlük ve olağan işlerinin yönetimi ile değil,  
İşletmenin “*uzun dönemde yaşamını sürdürebilmesini* mümkün kılacak ve ona *rekabet üstünlüğü ve ortalama kar üzerinde getiri sağlayabilecek*” işlerin yönetimi ile ilgilidir

# Modernist Görüş açısından Stratejik Yönetim,

---

## İşletmenin

uzun dönemde yaşamını devam ettirebilmek, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ve ortalama kar üzerinde getiri sağlayabilmek amacıyla, elindeki, üretim (*doğal kaynaklar, insan kaynakları, sermaye, altyapı, hammadde, v.s.*) kaynaklarını etkili ve verimli olarak kullanılması.

# Stratejik Yönetimin Başlıca Unsurları ve Önemli Amaçları

- ◉ Stratejik yönetim, uzun dönemdeki faaliyetlere ve nihai sonuçlara yoğunlaşan bir işletme yönetimi sürecidir.
- ◉ Uzun dönemde örgütün varlığını sürdürebilmesi için, kendisini tehdit eden çevre unsurlarını inceleyerek uygun önlemler almaya yöneliktir.
- ◉ Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ve dolayısıyla ortalamanın üzerinde kar getirisi elde edebilecek iş ve faaliyet konularını inceleyerek örgüt için bunları sağlamaya yöneliktir.
- ◉ Bu bağlamda stratejik yönetim, bilgi toplama, analiz etme, karar verme ve uygulamayı kapsayan analitik bir süreçtir.
- ◉ Bu süreç etkili ve verimli olmayı amaçlar.
- ◉ Hedeflenen sonuçlara varmak için yönetimin fonksiyonlarından faydalanır.

# Stratejik Yönetim Süreci

“İşletmenin uzun dönemde yaşamının devam ettirilmesine ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamasına yönelik bilgi toplama, analiz, seçim, karar ve uygulama faaliyetlerinin tümü”

Stratejik yönetim süreci “**Stratejik Bilinç**” e sahip olmakla başlar ;

- Kurumların ve rakiplerinin sürekli olarak çeşitli stratejiler ürettiği ve uyguladığını,
- Bu stratejilerin nasıl daha etkili olarak geliştirilebileceğini,
- Değişim için çevresel fırsat veya tehditlerden nasıl yararlanabileceğini anlayabilme anlamındadır.



# Stratejik Yönetim ile ilgili Terim ve Kavramlar

---

## Planlama, Amaçlar ve Plan ;

- **Planlama** : Örgütün amaçlarının ve bu amaçlara erişebilmek için gerekli yol ve araçların belirlenmesi sürecidir.
- **Amaçlar** : “Belirlediğimiz ve varmak istediğimiz sonuçlar”dır. Örgütlerde faaliyetlerin başarılı bir şekilde yerine getirilmesi ile ulaşmayı arzuladığımız sonuç veya sonuçlardır.
- **Plan** : “Planlama süreci içinde amaçlara varmak için belirlenmiş kararlar topluluğu”dur. Her plan bizi amaçlara ulaştırabilecek olası bir “yol”dur.

# Stratejik Yönetim ile ilgili Terim ve Kavramlar

## Strateji ;

- **Strateji** : Rakiplerin faaliyetlerini de inceleyerek, amaçlara varmak için belirlenmiş, nihai sonuca odaklı, uzun dönemli, dinamik kararlar topluluğudur. Esasen strateji de bir plandır. Çünkü stratejide de esas olan istenen sonuçlara ulaşmaktır. Ancak, strateji plandan daha dinamiktir. Strateji belirlenirken yapılan analizin içine olası rakiplerle bu rakiplerin örgütü etkileyebilecek olası faaliyetleri de dahil edilir. (Basketbolda serbest atış için plan yeterlidir çünkü rakip yoktur).

## Taktik ve Politika ;

- **Taktik** : Stratejilerin uygulanması süresinde karşılaşılan rekabete ve değişen şartlara uygun olarak yapılan dinamik, genellikle nihai sonuca odaklı olmayan ve daha kısa dönemleri kapsayan, olası rakip davranışlarını dikkate alan faaliyetler ve kararlardır. Taktikler uygulama sırasında saptanabilirler.
- **Politika** : Örgütlerde arzulanan amaçlara ulaşılabilmesi için belirlenen stratejilerin uygulanması sürecinde, çalışanların vermesi gerekli olan kararlara ve yapılması gerekli faaliyetlere yol gösteren düşünce tarzıdır. Yol gösterir, sık sık değişmez.

# Stratejik Yönetimin Evreleri

---

- **Stratejik Planlama Evresi**

Stratejik planlama, daha çok dışa dönük olarak yapılan bir planlamaydı ve arzulanan amaçlara varabilmek için dış çevrenin her unsuru, stratejik yaklaşımla incelenerek gelecek şekillendirilmeye çalışılıyordu.

Stratejik planlama, yönetimin dört ana işlevinden planlamaya stratejik bir boyut katmış ve geleceği şekillendirmeye çalışmış ama yönetimin diğer işlevlerini gözardı etmiştir.

# Stratejik Yönetimin Evreleri

---

- **Stratejik Yönetime Geçiş**

Stratejik yönetim, işletmenin çevresi ile ilişkisinin ötesinde, geleceği yaratmak için işletmenin unsurlarını, işlevlerini ve yönetim sürecinin evrelerini (planlama, organizasyon, yürütme, kontrol,v.b.) bütüncül bir yaklaşımla, uzun dönemde ele alarak yeni bir anlam taşımaktadır.

# Stratejik Yönetimin Evreleri

---

- **Stratejik Yönetimde Davranışsal Boyut**

Stratejik yönetimde başarının sadece analitik “sert” yaklaşımlar ve rasyonel analizlerle başarılamayacağını; yöneticilerin yaratıcı beyinlerinin, düşünce tarzlarının ve farklı vizyonlarının da stratejik başarıda önemli rol oynadığını ileri süren görüşler.

Bu düşüncenin stratejik yönetimle ilgili önceki düşüncelerden farkı, analitik “sert” yaklaşıma davranışsal bir boyut katmasıdır.

# Stratejik Yönetimin Evreleri

---

- ◉ **Stratejik Yönetim ile ilgili farklı görüşler**
  - ***Amaçlanan (intended) Stratejiler*** ; tepe yöneticilerinin rasyonel düşünce sistemi içinde analitik yaklaşımla hazırladıkları ve olmasını arzu ettikleri stratejilerdir.
  - ***Gerçekleşen (realized) Stratejiler*** ; amaçlanan stratejilerin pratikte uygulanabilen bölümüdür.
  - ***Oluşan (emergent) Stratejiler*** ise ; yöneticilerin düşündükleriyle ilgisi olmayan, faaliyet süreci sırasında kendiliğinden oluşan stratejilerdir.

# Kaynak

---

- **Mirze, S.K.; Ülgen, H. (2016) “İşletmelerde Stratejik Yönetim”, Beta Yayınları.**