

# Stratejik Yönetimin Tarihsel Gelişimi

Dr. Abdurrahman Baş

# STRATEJİ KAVRAMI

- Kökeni, eski Yunanca “stratos”(ordu) ve “ago” (yönetmek, yön vermek) kelimelerinin birleştirilmesiyle oluşturulmuş olan Strategos (General) kelimesine dayanır.
- Bir generalin savaş alanındaki yöntem ve taktiklerini ifade etmektedir.
- Sözlük anlamı “bir amaca varmak için eylem birliği sağlama ve düzenleme sanatı” olarak ifade edilebilir.
- Yönetim biliminde strateji, “bir organizasyonun amacına ulaşmak için izleyeceği yollar” anlamında kullanılmaktadır.

# STRATEJİK YÖNETİM

- “Stratejik yönetim, bir organizasyonun ne yaptığını, varlık nedenini ve gelecekte ulaşmak istediği hedefleri ortaya koyan bir yönetim tekniğidir.” (Bryson,1988:5.)
- “Stratejik yönetim, bir organizasyonun gelecekte varmak istediği hedefleri ve bu hedefe nasıl ulaşılacağını gösteren süreci analiz eder.” (Barry, 1986:10)
- “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.” (C.C. Aktan, 1999)

# STRATEJİK PLANLAMA VS. YÖNETİM

- 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.
- Stratejik Planlamayı, Stratejik yönetim kavramından ayırmak gerekir. bir organizasyonda amaçların gerçekleştirilmesi için stratejiler oluşturulurken ilk aşamada bu stratejilerin bir planlaması yapılır, daha sonra bu planlanan stratejiler uygulanır ve son aşamada ise uygulama sonuçları gözden geçirilir ve denetlenir.
  - Temel Finansal Planlama (Bütçe)
  - Uzun Vadeli Planlama (Ekstrapolasyon)
  - Stratejik Planlama
  - Stratejik Yönetim

# İŞLETME POLİTİKASI

- Eğitim dersi olarak “İşletme Politikası” adı altında ortaya çıktı
  - 1920’lerde Harvard’da örnek olay tartışmaları
  - Muhasebe, pazarlama, üretim gibi fonksiyonel alanların ‘entegre’ edilebileceği bir ders
  - Üst yönetimin ihtiyacı olan *multi-functional* bir perspektifin gelişmesi
- Peter Drucker, 1946, *Concepts of the Corporation*
  - *Bazı şirketler incelenerek “şirketlerin başarısının kaynağı nedir” sorusuna yanıt aranıyor.*
  - *Buna göre çoğu başarılı şirket:*
    - *Merkezi bir yapıya sahip*
    - *Hedef tayin etme konusunda iyiler*

# STRATEJİK DÜŞÜNCE - İŞ DÜNYASI 1930-1950

- Başlangıçta akademisyenlerden çok iş adamlarının ilgisi
  - Alfred Sloan, 1921, General Motors'un yeniden yapılandırılmasına ilişkin stratejik eseri
    - *My Years with General Motors (basım 1963)*
  - 1930-1950 yılları arası ABD
    - Pazarlama yönelimli anlayış: Ford – standard ürün, GM – butik ürün
    - Henry Ford: Üretim hattı düzenlemesi ve T modeli araba: Başarılı bir *Maliyet Liderliği* örneği
    - Alfred Sloan: Müşteri talebine göre üretim: Başarılı bir *Farklılaştırma* stratejisi örneği

# TEMEL DERS KİTAPLARI

- Bilimsel içerikli ilk eser: Alfred Chandler, *Strategy and Structure* (1962)
  - GM, Sears, Standard Oil of New Jersey, DuPont şirketleri
    - Nasıl büyüdüleri ve büyümeyi yönetsel yapının içine nasıl oturttukları araştırıldı
  - Stratejinin mikro-ekonomik anlamda entellektüel temelleri
  - Harvard Üniversitesi geleneksel strateji anlayışının oluşumu
- Kenneth Andrews: *Business Policy* (1965)
  - Chandler'dan strateji fikrini alıp Selznick(1957)'in 'ayırt edici yetkinlikler' ve çevresel belirsizlik fikirleri ile sentezleyen Harvard ders kitabı
- Ansoff: *Corporate Strategy* (1965)
  - Stratejik planlama için pratik ve detaylı bakış açıları
  - Firmanın hedefleri, büyüme planları, ürün-pazar pozisyonu, kaynak tahsisi planları için gerekli analitik çerçeve

# ANALİZ YÖNTEMLERİ

- 1960'lardan 1970'lere kadar normatif/prescriptive yaklaşımlar
  - Üst düzey yöneticiler açısından strateji konularına normatif yaklaşım
- 1970'lerde pozitif/descriptive yaklaşımlar
  - Sistemik gözlem yapma, tümdengelimci analiz, modelleme, görgül test etme
  - Bilimsel gelenek
- Şirket büyümesi ve çeşitlendirme (*diversification*) arasındaki bağlantılar saptandı
- Çeşitleme stratejileri ve organizasyon yapılarının performans üzerine etkileri test edildi



# PIMS PROJESİ

- 1972, Harvard Üniversitesinde başladı, halen devam etmektedir.
- Uzun vadede performansa etki eden faktörlerin belirlenmesine yönelik bir çalışma
- Pazar koşulları, stratejiler ve performans arasında nasıl bir ilişki vardır?
- Bir işte karlılığı etkileyen faktörler nelerdir?
- Her bir faktör ne kadar etkiye sahiptir?
  - strong market position
  - high quality of product
  - lower costs
  - lower requirement for capital investment
  - market share
  - image
  - investment intensity
  - market growth
  - life cycle stage
  - marketing expense to sales ratio.

# PURDUE ÇALIŞMALARI

- Bira endüstrisi çalışmaları
- Strateji-performans ilişkisi
- Sonuçlar
  - Çevre kadar firmanın izlediği strateji de performans üzerinde etkili
  - Bir endüstri kolu içerisindeki strateji ve performans farklılıkları varsayılandan daha fazla
    - Endüstriler içindeki stratejik grupların araştırılması
- 1969: Dan Schendel tarafından stratejik yönetimde ilk doktora çalışması
- Harvard kontrollü stratejik çalışmalara meydan okuma
  - Daha analitik ve ekonomik temelli bir stratejik yönetim yaklaşımının gelişmesi
  - 1980'de *Strategic Management Journal*' in yayın hayatına başlaması
  - Stratejinin ayrı bir yönetim disiplini olarak gelişmesi

# STRATEJİDE SÜREÇ YAKLAŞIMI

- “Süreç” yaklaşımı:
  - Mintzberg (1978); Quinn (1980); Pettigrew (1987)
  - Strateji geliştirmenin ‘nasıl olması gerektiği’ nin değil ‘ne olduğu’ nun incelenmesi
  - Stratejinin kişisel öznel özelliklerin eseri bir sanat olarak görülmesi
  - ‘Sanatın bilimi’ anlayışı

# ENDÜSTRİYEL EKONOMİ ETKİSİ

- 1980'lerde ekonomiden beslenen araştırmalar ilgi odağı oldu
  - Michael Porter, *Competitive Strategy* (1980)
  - Michael Porter, *Competitive Advantage* (1985)
    - Üstün performansa götürececek iki temel strateji tesbiti
      - Cost Leadership (Broad or focused)
      - Product Differentiation (Broad or focused)
    - Stratejiye somut, pratik, kolay anlaşılır yaklaşımlar getirdi
- 1960 ve 1970'lerde egemen olan 'stratejik planlama paradigması' yerine 'rekabet anlayışı'nın odağa yerleştirilmesi
- Rekabet kavramının genişletilmesi
  - Doğrudan rekabet: Mevcut rakiplerden kaynaklanan
  - Dolaylı rekabet: İkame sektör/ürün üreticilerinden kaynaklanan
  - Potansiyel rekabet: Endüstriye girebilecek yeni yatırımcıların yarattığı

# 1980-1990 JAPON / TQM ETKİSİ

- Kenichi Ohmae'nin Japon stratejistlerine ilişkin yazıları strateji-kültür ilişkisini sorgulayan çalışmalara ilham verdi
  - Honda, Toyota ve Matsushita gibi firmaların liderlerinin sezgisel ve yaratıcı yönleri ve pazar liderliğini elde etmeye odaklanışları
  - Charles Handy; R.M. Kanter; Tom Peters
    - Sezgisel, vizyoner, yaratıcı ve tutkuyu yansıtan liderlik özelliklerinin belirleyici olduğunu ortaya koyan çalışmalar
- Stratejik yönetimde vizyon, misyon, değerler, örgüt kültürünün önemi
  - Görünmeyen ama işletmenin inanç sistemini oluşturarak yön veren ve fark yaratan bir boyut

# KAYNAK BAZLI STRATEJİ

- Bir işletmenin üstünlük ve zayıflıklarının analizi, Kaynak Tabanlı Yaklaşım esas alınarak yapılmak istendiğinde kullanılabilir.
- Barney tarafından geliştirilen VRIO çerçevesi, işletme kaynaklarının değerli olup olmadığına, az bulunup bulunmadığına, taklit edilip edilemediğine ve bu kaynakların örgütsel amaç için kullanılıp kullanılmadığını inceler.
- İşletme içi faktörlerin de çevresel faktörler kadar önemli olduğunun ortaya atılması
  - Porter'in dış etmenlere (ör.,endüstri yapısı) vurgu yapan anlayışına 'alternatif' değil, 'tamamlayıcı' bir yaklaşım
  - İşletmelerin kaynak, kabiliyetlerinin ve temel yetkinliklerinin rekabet avantajı açısından önemi
- Hamel ve Prahalad (1993)
  - Yetkinliklerin yaratılması ve çeşitli pazarlara uygulanması
  - Porter'in endüstri yapısından hareket ederek strateji belirleme yaklaşımına 'alternatif' bir yaklaşım haline geldi

# KAYNAK BAZLI STRATEJİ

- Barney'e(1991) göre:
  - Eğer firma fırsatları kendi çıkarı için kullanabilen ve tehditleri etkisizleştirebilen kaynaklara sahipse; aynı zamanda bu kaynaklara sadece bir kaç küçük rakip sahipse ve kopyalanması pahalıya mal oluyor ve kolayca tedarik edilemiyorsa, bu kaynaklar firmanı üstünlükleri olabilir ve firmaya rekabet avantajı sağlayabilir.
- Barney tarafından geliştirilen VRIO çerçevesi, işletme kaynaklarının değerli olup olmadığına, az bulunup bulunmadığına, taklit edilip edilemediğine ve bu kaynakların örgütsel amaç için kullanılıp kullanılmadığını inceler.
  - Değer (Value)
  - Az Bulunabilirlik (Rarity)
  - Taklit Edilebilirlik (Imitability)
  - Organizasyon (Organization)

# STRATEJİK DÜŞÜNCE - İŞ DÜNYASI 1970-1980

- Stratejik yönetim alanında uygulama bilimin önünde gitmektedir
  - ‘Temel yetkinlikler’ yaklaşımı iş dünyasındaki iyi uygulamalar incelenerek genellenmiştir.
- 1970 ve 1980’lerde IBM
  - Thomas Watson Sr. ve Thomas Watson Jr. sadece ‘kar’ değil ‘etik’ in önemine dikkat çekti
    - “IBM’in üst yönetimi şirketi değil değerleri yönetiyor”
- Johnson & Johnson’ın 1980’lerde Tylenol felaketini önleyişinde izlediği yol etiğin önemine dikkat çekti.
- On October 5, 1982, Johnson & Johnson distributed warnings to hospitals and distributors and halted Tylenol production and advertising. They issued a nationwide recall of Tylenol products; an estimated 31 million bottles were in circulation, with a retail value of over US\$100 million. The company also advertised in the national media for individuals not to consume any products that contained [acetaminophen](#). When it was determined that only capsules were tampered with, they offered to exchange all Tylenol capsules already purchased by the public with solid tablets.



# STRATEJİK DÜŞÜNCE - McKinsey & Co

- **James McKinsey** (1889-1937), founder of the global management consultancy that bears his name, was a professor of cost accounting at the school of business at the University of Chicago. His most important publication, *Budgetary Control* (1922), is quoted as the start of the era of modern budgetary accounting.
- McKinsey's 7-S for strategy implementation (*strategy, structure, system, staff, skills, style, shared values*)
- Peter's and Waterman (1982), *In Search of Excellence*:  
"Başarı için örgütsel kültür en önemli faktördür"
  - Batı yönelimli yönetimde hard S'ler (yapı, sistem, strateji)
  - Doğu yönelimli yönetimde soft S'ler (çalışanlar, beceriler, ortak değerler)

# STRATEJİK DÜŞÜNCE - BCG

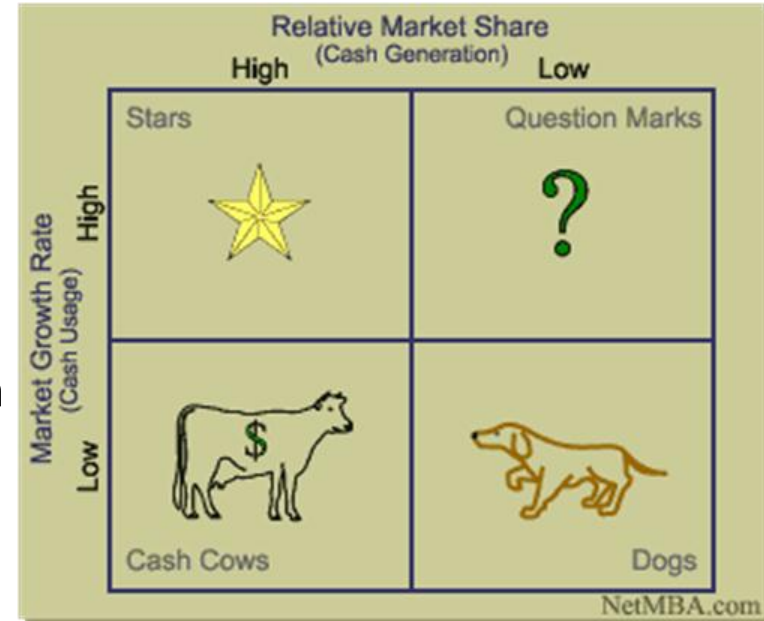
BCG - Boston Consulting Group

■ Deneyim eğrisi (*learning curve*):

- Üretim deneyimi her ikiye katlandığında maliyetler %20-30 oranında düşme eğilimi gösterir
- Pazar payını önce ele geçiren üretimde en çok deneyime sahip olacak ve en düşük maliyetlerde çalışabilecektir

• Büyüme/pazar payı eğrisi (*growth/share matrix*):

- Büyüme trendi ile Pazar payını ilişkilendirerek yatırımlara ve firmalar nasıl yön verilmesi gerektiğine dair öneriler
- Pazar analizi araştırmalarıyla finans kuramının harmanlanması (portföy yönetimi)
- *Cash cows, dogs, stars, question marks*



# KAYNAKLAR

- AKTAN, C.C., 2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri, (2), Stratejik Yönetim, İstanbul: TÜGİAD Yayını,1999.
- ANSOFF, Igor H., The New Corporate Strategy, John& Wiley Sons, 1988.
- BARCA, M., "Stratejik Yönetim Düşüncesinin Evrimi: Bilimsel Bir Disiplinin Oluşum Hikayesi", Başkent Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi, Yönetim Araştırmaları Dergisi, Ankara, Mart 2005.
- BARNETT, John H. and William D. Wilsted (Ed.), Strategic Management Text and Concepts, PWS-Kent Pub. 1989.
- 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.
- BRYSON, John M. "Strategic Planning and Action Planning for Nonprofit Organizations", in: Robert d. Herman and Associates, The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership and Management, San Francisco: Jossey-Bass Publ.
- CAMPELL, Andrew and Kiran Tawadey, Mission and Business Philosophy, Oxford: Heinemann Pub. Ltd. 1990.
- DİNÇER, Ömer, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, İstanbul: BETA, 1996.
- EREN, Erol, İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim, İstanbul: Küre Ajans, 1990.
- HATİBOĞLU, Zeyyat, İşletmelerde Stratejik Yönetim, İstanbul: Lebib Yalkın, 1995.
- HAMEL, Gary, "Strategy as Revolution", Harvard Business Review, July-August, 1996.
- OHNO, Taaichi, Toyoto Ruhu, İstanbul: Scala Yayıncılık, 1996.
- ÖZEL, Mustafa, Stratejik Yönetim ve Liderlik, İstanbul: İz Yayıncılık, 1994.
- PETERS, Tom, Thriving on Chaos, New York: Knopf, 1987.
- PORTER, Michael E. Competitive Strategy, New York: Collier Macmillan, 1980.
- PORTER, Michael E., Competitive Strategy: Creating and Sustaining Superior Performance, New York: The Free Press, 1985.
- PORTER, Michael, "What is Strategy", Harvard Business Review, November and December, 1996.