

Editörler

Prof.Dr. Gülten Gümüştekin & Doç.Dr.İsa İpçioğlu

STRATEJİK YÖNETİM

Yazarlar

Doç.Dr. Halil Saylı
Doç.Dr. Mehmet Deniz
Doç.Dr. Yavuz Kahraman
Yrd.Doç.Dr. Cengiz Mengenci
Yrd.Doç.Dr. Filiz Tufan Emmini
Yrd.Doç.Dr. Hülya Öcal
Yrd.Doç.Dr. İlknur Kumkale
Yrd.Doç.Dr. Kurtuluř Yılmaz Genç
Yrd.Doç.Dr. Murat Ayan
Yrd.Doç.Dr. Murat Öz
Yrd.Doç.Dr. Ramazan Arslan
Yrd.Doç.Dr. Yeter Demir Uslu



Editörler
Prof.Dr. Gülten Gümüştekin & Doç.Dr.İsa İpçioğlu
Stratejik Yönetim

ISBN: 978-605-5044-35-0

Kitapta yer alan bölümlerin sorumluluđu yazarlarına aittir.

1.Baskı 2014

Bu kitabın basım,yayın ve satış hakları Lisans Yayıncılığa aittir.Anılan kuruluşun izni alınmadan kitabın tümü ya da bölümleri mekanik,elektronik veya başka yöntemlerle çoğaltılamaz, basılamaz ve dağıtılamaz.

Lord Matbaası

Lisans Yayıncılık
Tahtakale Mah. Vişne Sokak No:31/B
Avcılar-İSTANBUL
e-posta : lisans@lisansyayincilik.com.tr
www.lisansyayincilik.com.tr

II

ÖNSÖZ

Yaşadığımız bilgi çağında sürekli ve hızlı bir değişim ve dönüşümün yaşanması; geleceği belirsizliklerle dolu yoğun bir rekabet ortamı olan küresel bir dünya ve pazar yaratmaktadır. Birbirinden çok farklı değişken ve parametrelerin olduğu bu pazarda işletmelerin ayakta kalabilmesi ve rekabet üstünlüğü sağlayarak hedeflere ulaşabilmesi; kendini çok iyi tanımlaması, etkin bir dış ve iç çevre analizine bağlı olarak alternatif stratejiler belirlemesi ve en uygun stratejinin seçilmesi ve uygulanması ile mümkün gözükmektedir.

Küresel dünyada işletme sayısının çokluğu, rekabeti daha da artırmaktadır. Küreselleşmenin rekabeti yoğunlaştırması, her geçen gün stratejik yönetimin daha fazla önem kazanmasına neden olmaktadır. Bu rekabet savaşında, işletmelerin en önemli silahlarında biri, stratejik yönetimidir. Stratejik yönetim, yoğun bir rekabetle karşı karşıya olan işletmelerin rakipleri ile etkin bir biçimde yarışabilmelerinde veya savaşabilmelerinde ne tür stratejiler izlemeleri gerektiğini inceleyen bir araştırma alanıdır.

İşletmelerin gelişmelerinde ve ilerlemelerindeki rekabet oyununda en önemli hamlelerden biri olan stratejik yönetim, çevresel koşulları dikkate alarak etkili bir gözlem yeteneği ile doğru tahminler yaparak geleceği görebilmeyi sağlamaktadır. Stratejik yönetim, gelecek odaklı olmasının yanında işletmenin amaçlarına ulaşabilmesinde; etkili stratejiler geliştirebilmesini, stratejileri planlamasını, stratejileri uygulamasını ve kontrolünü kapsayan süreçler bütünüdür. “Stratejik yönetim bir tepe yönetimi aracı olarak bütüncül bir bakış açısıyla işletmeye biz ne durumdayız? Nereye varmak istiyoruz ve nasıl ulaşabiliriz?” sorularına da cevap arayarak stratejik bir yön çizer.

“Stratejik Yönetim” adlı bu kitapta; öğrencilerimize, stratejik yönetimle ilgili temel kavramlar ve unsurlar, dış ve iç çevre analizi, alternatif stratejiler ve seçimi, stratejilerin uygulanması, stratejik kontrol ile kriz ve stratejik yönetim gibi konularda sistematik bir süreç dahilinde ilgili bilgiler verilerek bütüncül bir bakış açısı sayesinde stratejik düşünme yeteneğinin kazandırılması amaçlanmıştır.

Stratejik Yönetim kitabı, kısa bir süre içerisinde birçok kişinin yoğun emeği ile hazırlandı. Editörlerin ve yazarların katkılarıyla, lisans ve lisansüstü eğitim alan öğrencilere yönelik, birçok bilimsel veriyle birlikte pek çok kaynaktan derlenmiş akademik nitelikli bir eser ortaya konulmaya

alışıldı. Bu kitabın hazırlanmasında büyük bir titizlikle ve hızla çalışan yazarlara ve emeği geçen tüm yayınevi çalışanlara teşekkürlerimizi sunuyoruz.

Stratejik yönetim kitabının öğrencilerimize ve tüm okuyucularımıza yararlı olması dileğiyle...

Eylül 2014

Editörler
Prof. Dr. Gülten GÜMÜŞTEKİN
Doç. Dr. İsa İPçİOğLU

İÇİNDEKİLER

Önsöz	III
Bölüm 1	
STRATEJİK YÖNETİME GİRİŞ	
TEMEL KAVRAMLAR VE TANIMLAR	
1.1. Yönetim ve Yönetici	13
1.2. Strateji ve Stratejik Düşünce	15
1.3. Stratejik Yönetimin Anlamı	17
1.4. Stratejik Yönetimin Amaç ve Özellikleri	19
1.5. Stratejik Yönetimin Temel Öğeleri ve İlgili Kavramlar	24
1.5.1. Stratejik Yönetimin Temel Öğeleri	24
1.5.1.1. Vizyon	24
1.5.1.2. Misyon	26
1.5.1.3. Temel Değerler	28
1.5.1.4. Stratejik Amaçlar	29
1.5.1.5. Hedef	29
1.5.1.6. Planlar	30
1.5.1.7. Politikalar	30
1.5.1.8. Taktikler	31
1.5.1.9. Program ve Bütçeler	32
1.5.1.10. Yöntemler	32
1.5.2. Stratejik Yönetim ile İlgili Kavramlar	32
1.5.3. Stratejik Yönetime Geçiş	35
1.5.3.1. Stratejik Planlama	35
1.5.3.2. Stratejik Yönetim	37
Yararlanılan Kaynaklar	38
Bölüm 2	
İŞLETMELERDE STRATEJİK KARAR DÜZEYLERİ VE	
STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİ	
2.1. Stratejik Karar Merkezleri ve Strateji Hiyerarşisi	41
2.2. Stratejik Yönetim Düzeyleri (Stratejik Karar Merkezleri)	42
	43

2.2.1. Network Düzeyi	44
2.2.2. Şirket Düzeyi	46
2.2.3. Stratejik İş Birimi (SİB) Düzeyi	49
2.2.4. Fonksiyonel Düzey	51
2.3. Strateji Hiyerarşisi ve Stratejistler	52
2.3.1. Tepe Yönetimi	52
2.3.2. Orta Kademe Yönetimi	56
2.3.3. Alt Kademe Yönetimi	57
2.3.4. Profesyonel Uzman Stratejistler	57
2.4. Stratejik Yönetim Süreci	58
2.4.1. Stratejik Planlama Aşaması	60
2.4.1.1. Stratejik Analiz: Dış Çevre ve İç Çevre Analizi	60
2.4.1.2. Stratejik Tasarım: İş Alanı, Misyon, Vizyon ve Değerlerin Tanılaması ve Stratejik Amaçlar	62
2.4.1.3. Strateji Oluşturma: Stratejik Kararlar ve Strateji Seçimi	69
2.4.2. Uygulama Aşaması	70
2.4.2.1. Stratejik Uyum Öğelerinin Analizi	71
2.4.2.2. Performans Hedefleri ve Faaliyet Planları	78
2.4.2.3. Programlar, Bütçeler ve Prosedürler	79
2.4.3. Stratejik Kontrol ve Performans Değerlendirme Evresi	81
Yararlanılan Kaynaklar	86

Bölüm 3

STRATEJİK YÖNETİM DÜŞÜNCESİNİN GELİŞİMİ

VE STRATEJİK DÜŞÜNCE OKULLARI

	89
3.1. Stratejik Düşünce Okulları	91
3.1.1. Tasarım Okulu (Design School)	95
3.1.2. Planlama Okulu (Planning School)	97
3.1.3. Konumlandırma Okulu (Positioning School)	99
3.1.4. Girişimcilik Okulu (Entrepreneurial School)	101
3.1.5. Bilişsel Okul (Cognitive School)	102
3.1.6. Öğrenme Okulu (Learning School)	104
3.1.7. Güç Okulu (Power School)	106
3.1.8. Kültürel Okul (Cultural School)	107
3.1.9. Çevre Okulu (Environmental School)	109
3.1.10. Biçimleşme Okulu (Configuration School)	109
3.2. Stratejik Yönetim Düşüncesinde 1990 ve Sonrası Gelişmeler	111
Yararlanılan Kaynaklar	113

Bölüm 4		
STRATEJİK ANALİZ - I DIŞ ÇEVRE ANALİZİ		115
(Fırsat ve Tehditler)		
4.1. Dış Çevre Analizi		116
4.1.1. Çevre		116
4.1.2. Çevre Analizi		119
4.1.3. Dış Çevre Analizi		122
4.1.4. Stratejik Analiz Aşaması		123
4.2. Genel (Uzak) Çevre Faktörlerinin Analizi		124
4.2.1. Politik Çevre Faktörlerinin Analizi		124
4.2.2. Ekonomik Çevre Faktörlerinin Analizi		125
4.2.3. Sosyo-Kültürel Çevre Faktörlerinin Analizi		127
4.2.4. Teknolojik Çevre Faktörlerinin Analizi		127
4.2.5. Yasal Çevre Faktörlerinin Analizi		128
4.2.6. Demografik Çevre Faktörlerinin Analizi		129
4.2.7. Uluslararası Çevre Faktörlerinin Analizi		129
4.2.8. Doğal Çevre Faktörlerinin Analizi		130
4.3. İş (Yakın) Çevre Faktörlerinin Analizi		130
4.3.1. Ana Pazarın Analizi		131
4.3.1.1. Pazarın Yapısı		131
4.3.1.2. Pazarın Sınırları		131
4.3.1.3. Pazarın Gelişme Hızı ve Hayat Evresi		132
4.3.2. Rekabet Analizi		132
4.3.2.1. Pazara Giriş ve Çıkış Engelleri		133
4.3.2.2. İkame Malların Analizi		134
4.3.2.3. Tedarikçilerin Analizi		135
4.3.2.4. Müşterilerin Analizi		135
4.3.2.5. Rakip Davranışları ve Rekabetin Şiddeti		136
4.3.3. Esas Rakip Analizi		136
4.4. PEST Analizi ve Türevleri		137
4.4.1. PEST Analizi		138
4.4.2. PESTEL Analizi		141
Yararlanılan Kaynaklar		145

Bölüm 5		
STRATEJİK ANALİZ II: İÇ ÇEVRE/İŞLETME ANALİZİ		147
(Üstünlükler ve Zayıflıklar)		
5.1. İç Çevre/İşletme Analizinin Tanımı ve Kapsamı		149
5.2. İç Çevre/İşletme Analiz Süreci		150
5.3. İç Çevre/İşletme Analizi Yaklaşımları		151
5.3.1. Kaynak ve Kabiliyetler Yaklaşımı		152
5.3.2. Değer Zinciri Yaklaşımı		161

5.4. İşletme Üstünlük ve Zayıflıklarının Belirlenmesinde Kullanılabilecek Modeller ve Gerekli Bilgi Kaynakları	164
5.5. Örgüt Sisteminin Analizi	164
5.5.1. Tüm Örgüt Sistemi ve Yönetim Yapısının Analizi	164
5.5.1.1. Mevcut Amaç ve Stratejiler	165
5.5.1.2. Örgütün Fiziki Yapısı	168
5.5.1.3. Örgütün Sosyal Yapısı	169
5.5.1.4. Yönetim Süreçleri	174
5.5.2. Fonksiyonel Analiz (İşletme Düzeyinde)	174
5.5.2.1. Yönetim Fonksiyonu Analizi	175
5.5.2.2. Finans Fonksiyonu Analizi	175
5.5.2.3. Pazarlama Fonksiyonu Analizi	176
5.5.2.4. Üretim Fonksiyonu Analizi	178
5.5.2.5. Araştırma Fonksiyonu Analizi	179
5.5.2.6. Yönetim Bilgi Sistemleri Analizi	180
5.5.3. Beşeri Kabiliyetler Analizi ve Örgüt Geliştirme Kapasitesi	181
5.5.4. İç Kaynaklar Arasındaki Etkileşim ve Sinerji	183
5.6. Kritik Başarı Faktörleri Analizi	185
5.7. İç Çevre Analizinde Yararlanılan Teknikler	186
Yararlanılan Kaynaklar	187

Bölüm 6

BAŞLICA İŞLETME STRATEJİLERİ

6.1. Stratejilerin Sınıflandırılması	191
6.1.1. Stratejik Karar Merkezlerine Göre Stratejiler	192
6.1.1.1. Network Stratejiler	194
6.1.1.2. Kurumsal Stratejiler/ Şirket Stratejileri	197
6.1.1.3. İş Birimi Stratejileri	198
6.1.1.4. Fonksiyonel/İşlevsel Bölüm Stratejileri	203
6.1.2. Rekabet Özelliğine Göre Stratejiler	206
6.1.3. Pazarın Özelliğine Göre Stratejiler	207
6.1.4. Uluslararası Stratejiler	212
6.1.4.1. Temel Stratejiler	213
6.1.4.2. Uluslararası Pazarlara Girme Stratejileri	214
6.2. Başlıca İşletme Stratejileri	216
6.2.1. Büyüme (Growth) Stratejileri	216
6.2.1.1. İşletme İçi Büyüme Stratejileri	217
6.2.1.2. İşletme Dışı Büyüme Stratejileri	221
6.2.2. Durgun (Durağan) Büyüme Stratejileri	226
6.2.3. Tasarruf (Retrenchment) Stratejileri	228

6.2.4. Yatırımları Azaltma ve Tasfiye Stratejileri	229
6.2.5. Karma Stratejiler	230
Yararlanılan Kaynaklar	232

Bölüm 7

STRATEJİK ALTERNATİF BELİRLEME SÜRECİ VE TEKNİKLERİ

	235
7.1. Swot Analizi (İşletme Analizi)	236
7.2. PIMS Analizi	239
7.3. Stratejik Alan Analizi (Güç Alanı Analizi)	239
7.4. Portföy Analizi	240
7.4.1. Boston Danışma Grubu Portföy Analizi	240
7.4.2. Hofer Analizi	241
7.4.3. Yönlendirici Politika Matrisi Portföy Analizi	243
7.5. Mamül Yaşam Eğrisi(Product Life Cycle)	244
7.6. Endüstri Analizi	245
7.6.1. Porter'in Beş Güç Modeli	245
7.7. Senaryo Planlaması	246
7.8. Balanced Scorecard	248
7.9. Beyin Fırtınası	250
7.10. Nominal Grup Tekniği	250
Yararlanılan Kaynaklar	252

Bölüm 8

STRATEJİLERİN UYGULANMASI

	255
8.1. Strateji Uygulama Modeli ve Örgüt İçi Stratejik Uyum Ögeleri	256
8.1.1. Strateji ve Örgüt Yapısı	260
8.1.1.1. Strateji ve Yapı Uyumu	265
8.1.1.2. Örgütlerde Yapısal Değişkenler ve Strateji	267
8.1.1.3. Stratejik Örgüt Yapıları (Modelleri)	270
8.1.2. Strateji ve Teknoloji	278
8.1.3. Strateji ve Örgüt Kültürü	281
8.1.4. Strateji ve Liderlik	284
8.1.5. Strateji ve Motivasyon	288
8.1.6. Strateji ve Performans Değerlendirme	289
8.1.7. Strateji ve İletişim	291
8.2. Stratejilerin Uygulanma Süreci	293
8.2.1. Fonksiyonel Politika ve Stratejilerin Oluşturulması	294
8.2.1.1. Finans Fonksiyonu ile İlgili Politikalar	395
8.2.1.2. Pazarlama Fonksiyonu ile İlgili Politikalar	296
8.2.1.3. Üretim Fonksiyonu ile İlgili Politikalar	299

8.2.1.4. İnsan Kaynakları Fonksiyonu ile İlgili Politikalar	300
8.2.1.5. Araştırma Geliştirme Fonksiyonu ile İlgili Politikalar	301
8.2.1.6. Halkla İlişkiler Fonksiyonu ile İlgili Politikalar	303
8.2.2. Faaliyet Planları, Bütçe ve Programların Hazırlanması	304
8.2.3. Kaynak Tahsisinin Sağlanması	305
8.3. Strateji Uygulamasında Örgüt İçi Destek Sistemleri ve Karar Modelleri	308
Yararlanılan Kaynaklar	313

Bölüm 9

STRATEJİK KONTROL VE DEĞERLENDİRME 319

9.1. Stratejik Kontrolün Amacı ve Özellikleri	321
9.2. Stratejik Kontrol Süreci	323
9.3. Stratejik Kontrol Türleri	328
9.4. Stratejik Kontrol ve Değerlendirme Teknikleri	331
9.4.1. Bütçe Sistemleri ve Esnek Bütçeler	331
9.4.2. Açık Defter Yönetimi	333
9.4.3. Balanced Scorecard	334
9.4.4. PIMS Analizi	339
9.4.5. Sorumluluk Merkezleri	340
9.4.6. Kritik Başarı Faktörlerine Dayalı Kontrol	341
9.4.7. Diğer Kontrol Teknikleri	342
9.4.7.1. Kalite Yönetim Sistemi	343
9.4.7.2. Kurumsal Yönetim ve Yönetişim	345
9.4.7.3. Çevresel Yönetim Kontrol Sistemleri	346
Yararlanılan Kaynaklar	349

Bölüm 10

STRATEJİK LİDERLİK VE TEPE YÖNETİMİ TAKIMLARI 353

10.1. Stratejik Yönetim ve Stratejik Liderlik	354
10.2. Neden Stratejik Liderlik	356
10.3. Stratejik Liderliğin Kapsamı ve Fonksiyonları	357
10.4. Stratejik Liderlerin Roller ve Temel Yetkinlikleri	360
10.5. Stratejik Liderlik Modelleri	361
10.5.1. Pisapia'nın Stratejik Liderlik Modeli	362
10.5.2. Davies'in Stratejik Liderlik Modeli	363
10.5.3. Adair'in Stratejik Liderlik Modeli	364
10.5.4. Stratejik Liderlik Yıldızı (Star):	365
10.6. Stratejik Kaynak Olarak Tepe Yönetimi Takımları	366

10.7. Tepe Yönetim Takımlarında Problemler Alan “Tepe Yönetimi İktidarları	368
Yararlanılan Kaynaklar	371

Bölüm 11	
KRİZ YÖNETİMİ VE KRİZ DÖNEMLERİNDE STRATEJİK YÖNETİM	
	375
11.1. Kriz ve Kriz Yönetimi	376
11.1.1. Krizin Tanımı, Kapsamı ve Özellikleri	376
11.1.2. Krizlerin Ortaya Çıkış Nedenleri ve Etkileri	377
11.1.2.4. Krizin İşletmeler Üzerindeki Etkileri	378
11.1.3. Krizin Türleri	381
11.1.4. Krizin Süreci	381
11.1.4.1. Kriz Öncesi Dönem	382
11.1.4.2. Kriz Dönemi	382
11.1.4.2. Kriz Sonrası Dönem	383
11.1.5. Kriz Yönetiminin Tanım ve Kapsamı	384
11.1.6. Kriz Yönetiminin Amaçları ve Özellikleri	385
11.1.7. Kriz Yönetiminde Temel Prensipler ve Etkin Yönetim	385
11.1.8. Kriz Yönetim Süreci	387
11.1.8.1. Kriz Sinyallerinin Alınması	388
11.1.8.2. Krizden Korunma ve Kriz Yönetimine Hazırlık	388
11.1.8.3. Kriz Dönemi ve Krizi Denetim Altına Alma	388
11.1.8.4. Normal Duruma Geçiş	389
11.1.8.5. Öğrenme ve Değerlendirme	389
11.2. Kriz Yönetimi ve Stratejik Yönetim İlişkisi	389
11.2.1. Kriz Yönetimi ve Strateji Belirleme Süreci	392
Yararlanılan Kaynaklar	395

