



Fırsatlar Sunar

Temel Kavramlar



2



Konu başlıkları



- Stratejik Yönetimin Tanımı
- Stratejik Yönetimin Ana Kavramları
- Stratejik Yönetim Ekibi
- Stratejik Yönetimin Karakteristikleri
- Stratejik Yönetimin Paydaşları
- Stratejik Yönetimin Amaçları



Temel Kavramlar

Günümüzde işletmeler, en genel anlamında da tüm örgütler dinamik, değişen bir çevrede varlıklarını sürdürmektedirler. Dinamik dış çevre örgütlerin faaliyetlerini etkilediği gibi, sonuçlarını da etkilemektedir. Dahası paydaşlarının beklentilerine de hizmet vermek durumundadır örgütler. Ortaklar, tedarikçiler, çalışanlar, tüketiciler, devlet, vb. paydaşlar işletmeden ve örgütlerden çeşitli beklentilere sahiptir.



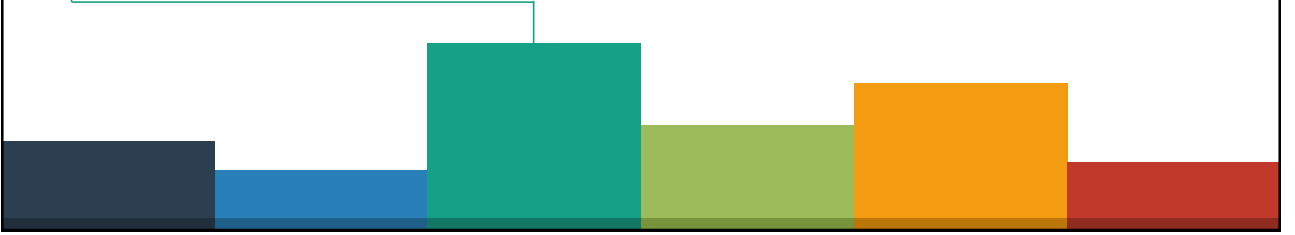
Temel Kavramlar

Dış çevreyle etkileşimi sağlamak, var olmak ve paydaşların istemlerini karşılamak için işletmeler dâhil tüm örgütler olağan (rutin) işlere yönelik yönetsel çalışmalar yanında geleceğe ve değişime yönelik faaliyetlerde de bulunmak durumundadırlar. Bu da *stratejik yönetim* demektir.



Temel Kavramlar

- Kâr amaçlı, amaçsız tüm örgütler stratejik yönetim faaliyetlerine girmelidirler.
- Vizyon, amaç, hedef ve stratejilerini belirleyip sonuçları ölçüp değerlendirmelidirler.
- Bu yönüyle stratejik yönetimin ana kavramları vizyon, misyon, amaç, hedef, stratejinin yansıması politika ve taktik kavramlarından oluşur.
- Vizyon gelecekte varmak istediğimiz nitelikli hedefi açıklarken, misyon şimdi başardığımızı açıklar ve tanımlar.



Temel Kavramlar

- Genel nitelikli vizyon ve misyonun yanı sıra daha spesifik amaç ve hedefler vardır. Niteliksel olarak varılacak noktalar amaç açıklarken konu spesifik, zaman sınırı belirli niceliksel noktalar ise hedeflerle açıklanır.



Temel Kavramlar

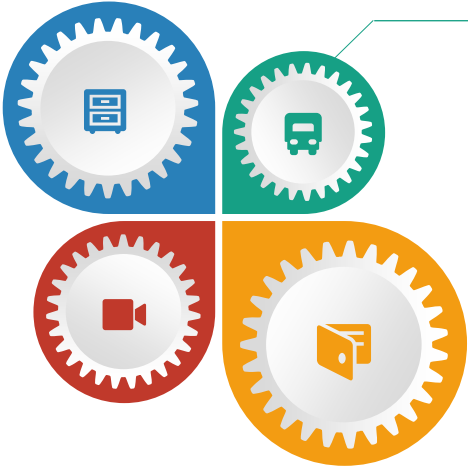
7

Amaç ve hedefler vizyon ve misyona hizmet ederken amaç ve hedeflere de planlar ve bütçeler hizmet eder. Amaç ve hedeflerin gereği planlarla yapılır ve onlara kaynak tahsisi de bütçe olur. Amaçların, hedeflerin ve planlara ilişkin faaliyetlerin rakamsal ifadesi bütçelerdir.



Stratejik Yönetimin Tanımı ve Ana Kavramları

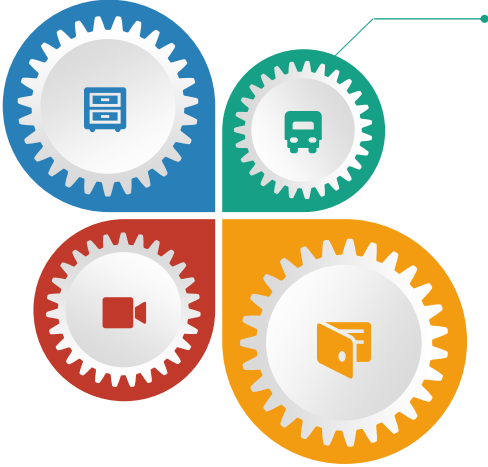
8



Stratejik yönetim günümüzde tüm işletmelerin gelecek planı ve değişim yönetimi aracı olarak yararlanılması gereken bir yönetim yaklaşımıdır. Sadece işletmeleri değil tüm örgütleri ilgilendirir.

Stratejik Yönetimin Tanımı ve Ana Kavramları

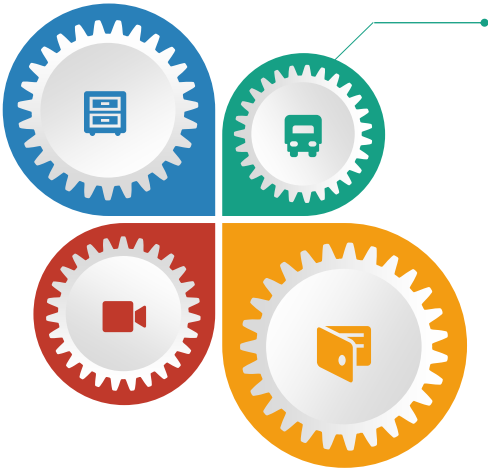
9



Stratejik yönetim ya da eş anlamıyla *stratejik planlama* daha çok işletmecilik ile anılmaktadır. Uluslararası işletmelerde, holdinglerde, çeşitli iş kolları ve dallarından oluşan şirket gruplarında yaygınlıkla uygulama alanı bulan bir yönetim konusu olmakla birlikte, günümüzde kâr amaçlı ya da kâr amaçsız tüm örgütleri kapsamaktadır.

Stratejik Yönetimin Tanımı ve Ana Kavramları

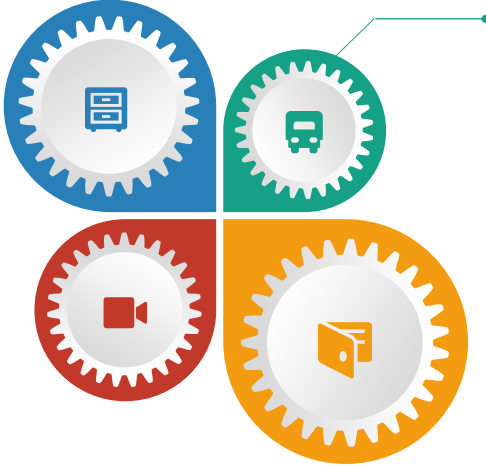
10



Dolayısıyla stratejik yönetim, kâr amaçlı işletmelerin yanı sıra, kâr amaçsız ancak gelir ve hizmet amacı taşıyan örgütlerde de kullanılmaktadır. Gelir ve hizmet amaçlı olmak; kamu kurumlarını, en geniş anlamda devleti, yerel yönetimleri ve STK'ları (Sivil Toplum Kuruluşları) da kapsama alanına almaktadır. Çünkü. Hizmet amaçlı, misyon temelli kurulmuş olan kamu kurumları, yerel yönetimler, STK'lar ve devlet kâr amaçsız örgütler olmakla birlikte hepsinin gelir yaratma amacı vardır.

Stratejik Yönetimin Tanımı ve Ana Kavramları

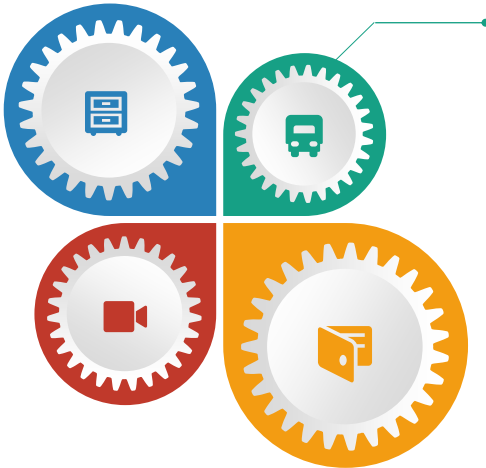
11



Bu arada kâr amaçlı ve kâr amaçsız tüm örgütlerin gelir amaçlı olduğunu da vurgulamalıyız. Kâr amaçsız da olsa tüm örgütler gelirsiz bir şey yapamazlar. Dolayısıyla “tüm örgütler gelir amaçlıdır” yargısını geliştirebiliriz. Bu noktada “gelir amaçlı örgütler” şeklindeki bir başlığın “kâr ve kâr amaçsız örgütler” şeklindeki başlıktan daha genel nitelikte olduğunu da belirtelim.

Stratejik Yönetimin Tanımı ve Ana Kavramları

12

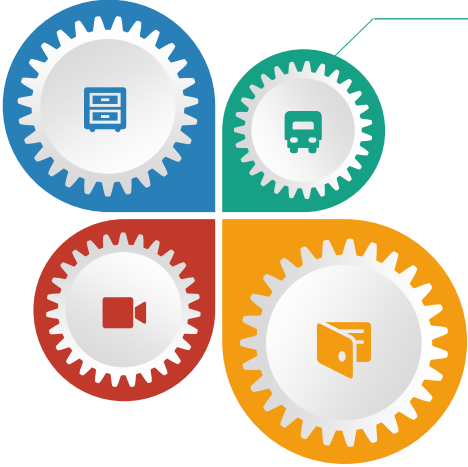


Bu bağlamda stratejik yönetimle ilgilenecek kurumları somut olarak şu şekilde sınıflandırabiliriz:

- İşletmeler
- Kamu kurumları (En geniş anlamda devlet)
- Yerel yönetimler
- Sivil Toplum Kuruluşları (STK'lar)

Stratejik Yönetimin Tanımı ve Ana Kavramları

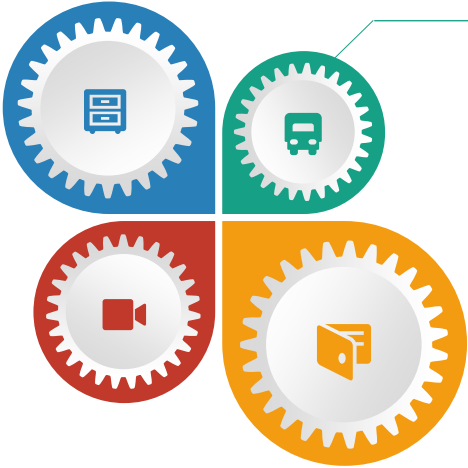
13



Bu çerçevede, stratejik yönetimden söz ederken “işletmelerde...” ya da “örgütlerde...” şeklinde başlayan ifadeleri sıklıkla kullanacağız. “İşletmelerde...” diye başlayan ifadelerde kâr amaçlı örgütleri kastederken, “örgütlerde...” diye başlayan ifadelerde ise hem kâr amaçlı hem de kâr amaçsız örgütleri ya da kurumları kastettiğimizi vurgulamalıyız.

Stratejik Yönetimin Tanımı ve Ana Kavramları

14

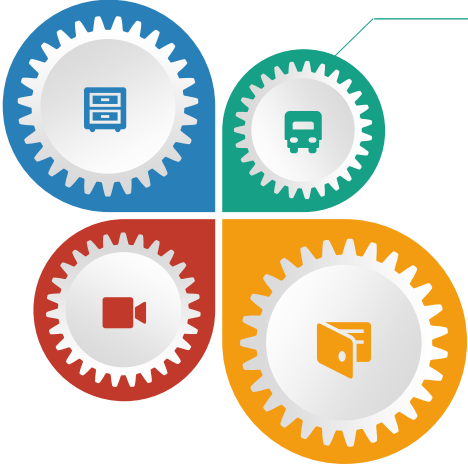


Stratejik yönetimin ülkemizde kamu kurumlarını da kapsadığına yönelik düzenlemeler de bulunmaktadır :

5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu 10 Aralık 2003 tarihinde TBMM’ce kabul edilmiştir. Kanun 5216 Sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu’nun 7. ve 18. Maddeleri, 5393 Sayılı Belediye Kanunu’nun 18. , 34. , 38. , 41. , 56. maddeleri stratejik planlama ile ilgili düzenlemeler içermektedir.

Stratejik Yönetimin Tanımı ve Ana Kavramları

15

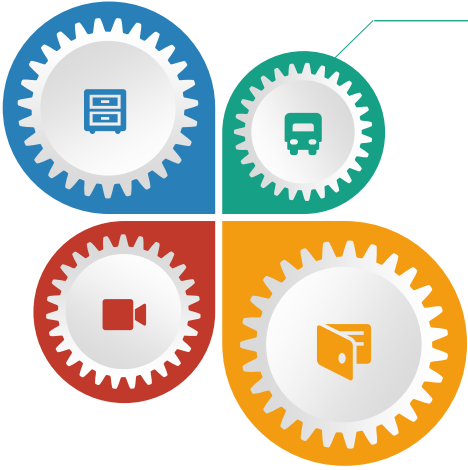


Anılan kanunlara göre nüfusu 50 binin üzerinde olan belediyelerde stratejik plan hazırlamak zorunludur.

50 binin altında nüfusa sahip olan belediyeler ise zorunda olmamakla birlikte isterlerse stratejik plan hazırlayabilirler.

Stratejik Yönetimin Tanımı ve Ana Kavramları

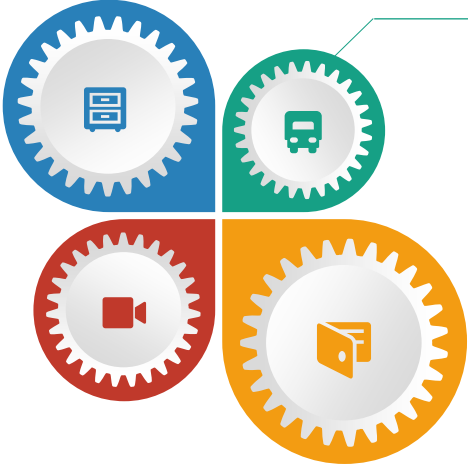
16



Stratejik plan hazırlamakla yükümlü olan kamu kurumlarının ve yerel yönetimlerin stratejik planlama sürecine ilişkin takvimin tespitine, stratejik planların kalkınma planı ve programlarıyla ilişkilendirilmesine yönelik usul ve esaslarının belirlenmesine Kalkınma Bakanlığı yetkilidir. Zaman aralığı beş yıldır.

Stratejik Yönetimin Tanımı ve Ana Kavramları

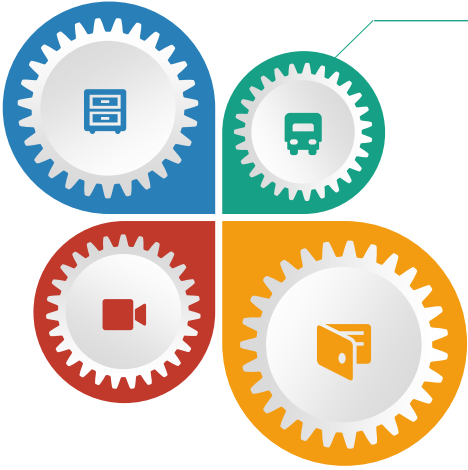
17



Stratejik yönetim ile ilgili birçok tanım bulunmaktadır. Aralarında farklılıklar bulunmakla birlikte tanımların ortak noktaları; değişimi ve büyümeyi yönetmek, çevreyi analiz etmek, rakiplere üstün gelmek ya da onlara rağmen ilerlemek, geleceği ön görmek ve şekillendirmekle ve üst yönetimdir.

Stratejik Yönetimin Tanımı ve Ana Kavramları

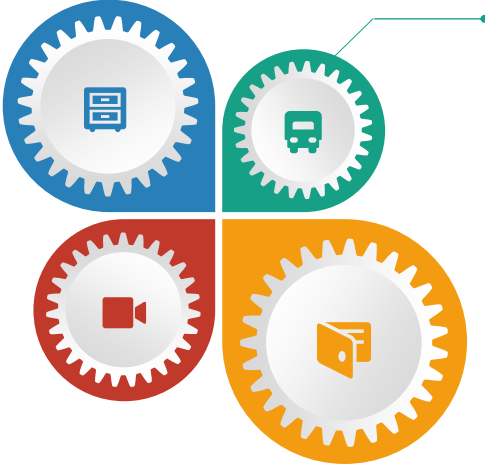
18



- Gerçekten de stratejik yönetimin sorumluluğu üst yönetimdedir. Kuşkusuz üst yönetici ya da üst yöneticiler orta ve alt basamak yöneticilere danışırlar, görüşlerini alırlar ancak stratejik yönetim görevini asla devredemezler. Stratejik yönetim aracılığıyla alınan kararları uygulama ve bunun gereğini yapmak da tüm düzey yöneticilerin görevidir.
- Stratejik yönetim işletmenin gelecekte nereye varacağı ve varması gerekeceği ile ilgilidir. Dolayısıyla gelecekte var olacağı yere ulaşabilmesi için hangi değişikliklerin yapılacağına bu yönetim düzeyinde karar verilir. Bu da aslında stratejik yönetimin en zor yanlarından birisidir. Zira en zor iş örgütlerinde "değişim yapmak" tır. Değişim yapmakta stratejik yönetimin dolayısıyla üst yöneticinin olağan görevidir. Olağanüstü derecede zor bir görev olsa da stratejik yönetim değişimle ilgilidir.

Stratejik Yönetimin Tanımı ve Ana Kavramları

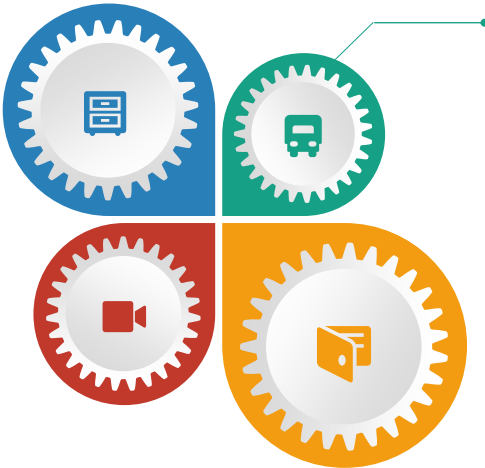
19



- Stratejik yönetimi stratejik kararlar merkezinde açıklayan bir tanıma göre; üretilcek mal ve hizmetlerin belirlenmesine, örgütsel yapının ne olacağını belirlenmesine, kuruluş yerinin ve üst düzey yöneticilerin belirlenmesine yönelik kararların alındığı yönetim şekli stratejik yönetimdir.
- Bu tanımda sorgulanan konular şunlardır “Niçin bu ürün ve hizmetleri üretiyoruz? Neden biz burada kurulduk? Bu yöneticileri neden atadık?”
- İşletme örgütü neden bu şekilde oluşturuldu?”
- Stratejik yönetim işletmelerin ve diğer örgütlerin vizyon, misyon, amaç ve hedef belirlemeleri, dış ve iç çevre analizi yaparak rakiplerine üstün gelmek ya da onlara rağmen başarılı olarak geleceğe yürümek ve bunlar için stratejiler belirlemek sürecidir.

Stratejik Yönetimin Tanımı ve Ana Kavramları

20



- Stratejik yönetim konusunda önemli çalışmaları bulunan bir yazar John M. Bryson'a göre stratejik yönetim, bir örgütün ne yaptığını, varlık nedenini ve gelecekte ulaşmak istediği hedefleri ortaya koyan bir yönetim tekniğidir. Bir başka tanım şöyledir: Stratejik yönetim, bir organizasyonun gelecekte varmak istediği hedefleri ve bu hedeflere nasıl ulaşılacağını gösteren süreci analiz eder.
- Stratejik yönetim tanımlarının tamamında egemen olan konular; durum (çevre) analizi, hedef analizi, strateji analizi ve performans analizidir.

Stratejik Yönetimin Ana Kavramları

21

- Stratejik yönetimin ana kavramları vizyon, misyon, amaç, hedef, plan, bütçe ve stratejidir. Ana kavramlara taktik, politika ve performans değerlendirmesini de eklemeliyiz.
- Sonraki bölümlerde bu kavramları geniş olarak açıklayacağımızdan şimdilik birer cümle ile tanımlayacağız. Örgütün olması gereken, olmak istediği gelecekteki yer vizyondur. Bir başka deyişle, uzun yıllar geçtikten sonra varılacak ve fakat şimdiden ulaşılacak için çalışılacak amaçlar vizyondur.



Stratejik Yönetimin Ana Kavramları

22

- Temel vurgu çok uzun yıllar sonra için, çok uzun yıllar öncesinden çalışmaktır. Bu yönüyle *vizyon* tahminden belirgin olarak farklıdır.
- Örgütün var oluş nedenini, temel görevini açıklayan *misyondur*. Vizyon ve misyonun gereğini yapmak için belirlenen daha somut sonuçlar *amaç* ve *hedef*dir.
- Amaç ve hedeflere eylemlerle ulaştıracak kısa süreli faaliyetler *plandır*.



Stratejik Yönetimin Ana Kavramları

23

- Planın rakamsal, parasal ifadesi bütçedir. Kaynakların vizyon, misyon, amaç ve hedeflere tahsisi bütçe olarak tanımlanır. Vizyon, misyon, amaç ve hedeflere nasıl ulaşılacağını gösteren alternatif yollar stratejidir. Taktik, stratejilerin uygulanması sürecinde karşılaşılan rekabete ve şartlara uygun olarak yapılan dinamik, genellikle nihai sonuca odaklı olmayan ve daha kısa dönemleri kapsayan, olan rakip davranışlarını dikkate alan faaliyetler ve kararlardır.



Stratejik Yönetimin Ana Kavramları

24

- Politika*, örgütlerde arzulanan amaçlara ulaşabilmek için belirlenen stratejilerin uygulanması sürecinde çalışanların vermesi gerekli olan kararlara ve yapılması gerekli faaliyetlere kriter koyarak yol gösteren rehber setidir. Politika aracılığı ile bireylerin, çalışanların davranışları stratejiye uygun hale gelir. *Performans değerlendirme* ise planlanan amaçlara ne derecede ulaşıldığını ölçmek amacıyla oranlar belirlemektir.



Stratejik Yönetimin Ana Kavramları

25

Sözgelimi büyüme hedefi için pazar payı oranı bir performans değerlendirme kriteridir. Ayrıca satışların analizi, kâr ve kârlılık analizi, hisse senetleri değerlendirme analizi, tüketicilerin tatmin analizi, ürün kalitesi analizi, ürün portföy analizi başlıca performans değerlendirme analiz öğeleridir.



Stratejik Yönetimin Ana Kavramları

26

Stratejik Yönetime ihtiyacın nedenleri, ihtiyaca yönlendiren faktörler nelerdir?

Örgütlerde ya da işletmelerde bazı olumlu ya da olumsuz olaylar stratejik yönetim için aciliyet ortaya koyabilirler. Bunların bazıları şunlardır :

- Performansta ciddi bir daralma mevcut stratejinin uygunluğunu yeniden değerlendirmek için üst yönetimi motive edebilir.



Stratejik Yönetimin Ana Kavramları

27

Başlıca bir rakibin beklenmeyen çıkışı motive edici olabilir.

- Skandallar, olumsuzluklar ve çalışanlar ile tüketiciler örgütün durumunu yeniden değerlendirmeyi gerekli kılabilir.
- *Yönetim ekibine yeni katılan birisi stratejik değişim için katalizör olabilir.*
- *Yönetim geliştirme programı ve eğitimlerine katılanlar statükoyu sorgulamayı başlayabilirler.*



Stratejik Yönetimin Ana Kavramları

28

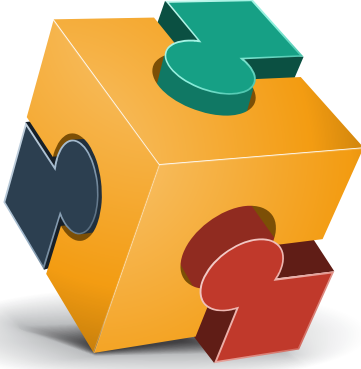
Finansmanı dışarıdan sağlamak ihtiyacı, işletmenin uygulanabilir bir gelecek planına sahip olduğuna yönelik bir kanaati yatırımcılar nezdinde temin etmek için bir iş planı hazırlığını zorunlu kılabilir.

- Başka bir işletme tarafından devralınma, yeni bir planı gerekli kılabilir.



Stratejik Yönetime Duyarsızlık Nedenleri

29



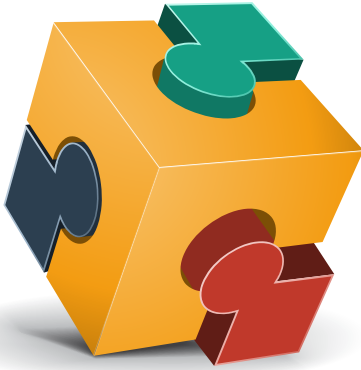
Stratejik yönetime duyarsızlık, olaylara stratejik perspektifle bakamamanın en önemli nedenlerinden bazıları şunlardır :

- Üst yönetimde örgütün gerçek durumu ile ilgili bir farkındalık eksikliği olabilir.

Bu durum, rakiplere, satın alma trendleri, görece maliyetlere göre örgütün doğru olarak durumunu değerlendirmeye olanak vermeyecek kötü bilgi sistemlerden kaynaklanabilir.

Stratejik Yönetime Duyarsızlık Nedenleri

30

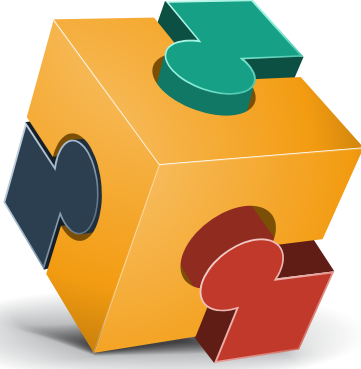


Üst yöneticiler örgütün gerçek durumu ile ilgili olarak kendilerini yanıltıyor olabilirler. Rekabet, müşteri ve işgücüne yönelik basmakalıp bilgileri paylaşıyor olabilirler ve kötü, negatif bilgiden hoşnut olmayabilirler.

- İşletmeyi neyin başarılı kıldığı konusunda farkındalık olmayabilir.
- Statükoyu korumaktan çıkarları olan güçlü yöneticiler bulunabilir. Bu da insanların meydan okuyucu sorular› sormalarını engelleyebilir.

Stratejik Yönetime Duyarsızlık Nedenleri

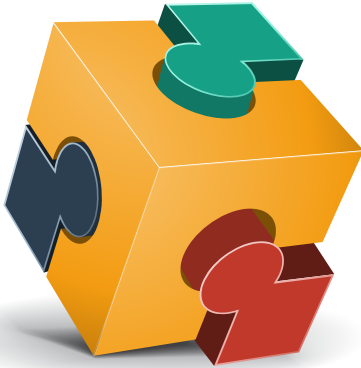
31



- Üst yöneticiler günlük operasyonlara fazlasıyla angaje olmuş olabilirler. Bu da onların uzun vadeli stratejik bakışlarını engeller.
- Geçmiş başarı, işletmenin ya da örgütün bugünkü kötü durumunu gölgeleyebilir. Bu durum yöneticinin, denenmiş ve başarıya ulaşılmış stratejisine saplanmasınaneden olur ki, bu strateji de bugünü ve geleceği yakalayamamış olabilir.

Stratejik Yönetime Duyarsızlık Nedenleri

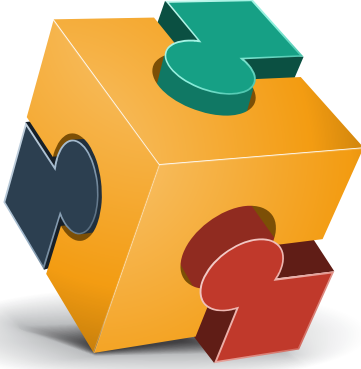
32



- Yön değiştirmek geçmişte hata yapıldığı itirafı anlamına gelebilir. Bu da geçmişteki olaylarla anılan yöneticilerin organizasyonu başka bir yöne kayması için gönülsüz olmasına neden olur.
- Stratejik Yönetimin hazırlanmasında ki engeller nelerdir? Yukarıda sözü edilen duyarsızlığa karşı gelinse bile stratejik yönetim için bazı engeller oluşabilir.

Stratejik Yönetime Duyarsızlık Nedenleri

33



- Olaylar planlamanın önüne geçebilir.
- Süreç, yaratıcılık ve yenilikçiliği boğabilir.
- Plan> uygulama sırasında beklenmedik sorunlar çıkabilir.
- Planlama sürecine katılmayanlar planlamaya bağlılıklarını yitirebilir.
- Kısa dönemli krizler yöneticinin uzun dönemde planın uygulanmasına odaklanmayı önleyebilir.

Stratejik Yönetim Ekibi

34

- Stratejik yönetim hazırlık, uygulama ve sonuçlar> ölçme sorumluluğu bakımlarından üst yönetime ait bir yükümlülüktür. Ancak çoğu zaman orta basamak yöneticilerden birisi, birkaç> bazen de hepsi stratejik yönetim sürecine katılırlar.
- Üst yönetim denilince de yönetim kurulu başkanı ve üyeleri, CEO Genel Müdür, Bölüm Müdürleri, Danışmanlar, Stratejik Planlama Grubu anlaşılmalıdır.



Stratejik Yönetim Ekibi

- Bununla birlikte birden fazla iş kolunda ve dalında faaliyette bulunan kurumlarda Stratejik Yönetim uygulamada çoğu zaman Stratejik Planlama olarak kullanılır. Hem şirket hem de işletme düzeyinde hazırlanıp sonra şirket düzeyinde konsolide edilir. CEO çoğunlukla çok işletmeli, stratejik iş birimli şirketler için geçerlidir.
- Bu yönüyle stratejik planlar şirket düzeyinde ve işletme düzeyinde bir ayrımla şu ekiplerce hazırlanır:



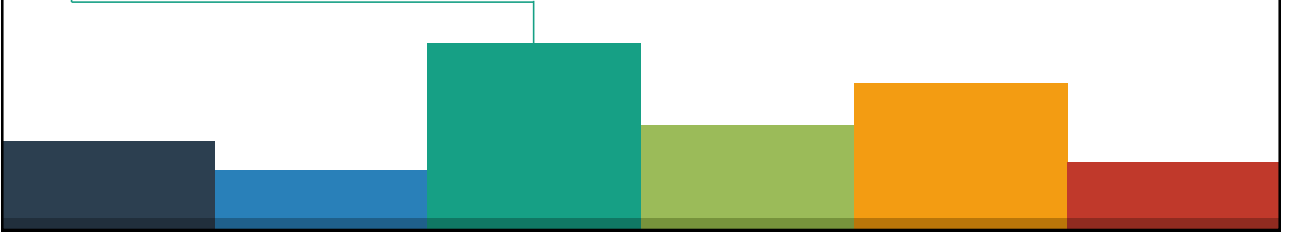
Stratejik Yönetim Ekibi

Şirket düzeyinde iki ya da daha fazla iş kolunda ya da dalında faaliyette bulunan ve A.Ş.(Anonim Şirket) ya da Limited Şirkete sahip olan grup holdingler için kullanılır, kimi zamanda **"kurumsal düzeyde"** ifadesi şirket düzeyi ifadesiyle eş anlamlı kullanılır. Burada bir şirket denilince aynı zamanda Anonim şirketin ya da Limited şirketin kastedildiğini de hatırlatmak isteriz.



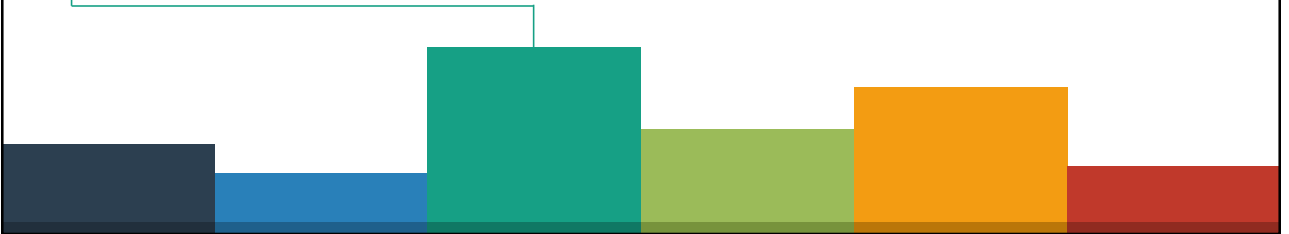
Stratejik Yönetim Ekibi

- Örnek olarak ülkemizdeki büyük şirket grupları verilebilir. Bu grupların en makro stratejik planları için **“şirket düzeyinde”** ifadesi kullanılır. Stratejik Planlamayı Yönetim Kurulu Başkanı, CEO ve Yardımcıları, Finansman Üst Düzey Yöneticisi Bilgi Teknolojileri Üst Düzey Yöneticisi, Operasyonlar Üst Düzey Yöneticisi ve Stratejik Planlama Danışmanları, Stratejik Planlama Grubu hazırlar.
- İşletme düzeyinde Yönetim Kurulu Başkanı, Üyeleri, Genel Müdür, Bölüm Müdürleri, Genel Müdür Yardımcıları ve Danışmanlar hazırlarlar.



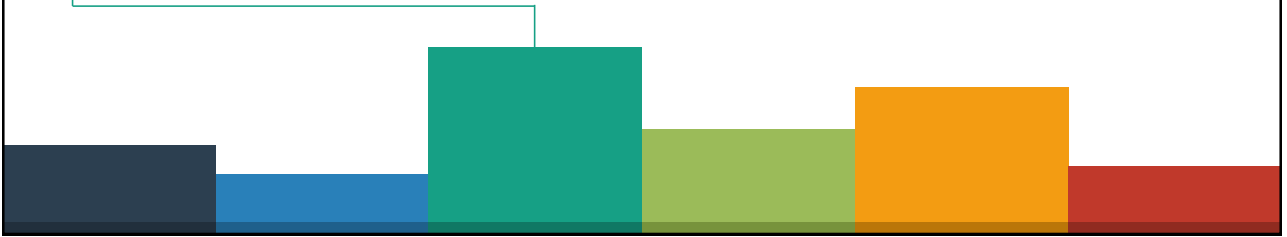
Stratejik Yönetim Ekibi

- CEO, CFO, CITO, COO ve bunun gibi şirketlerin üst yöneticileri için kullanılan unvanların tam Türkçe karşılıkları bulunmamaktadır. Ancak biz bu kavramların
- Karşılığında şu Türkçe kavramlarının kullanımını önermekteyiz: CEO, Stratejik Yetkili Genel Yönetici; CFO, Stratejik Yetkili Finansal Yönetici; CITO, Stratejik Yetkili Bilgi Teknolojileri Yöneticisi; COO,



Stratejik Yönetim Ekibi

- Stratejik Yetkili Operasyon Yöneticisi. Bunlara CHRO (Chief Human Resources Officer) için ise Stratejik Yetkili İnsan Kaynakları Yöneticisini ekleyebiliriz. Dolayısıyla bundan böyle kabul gördüğü takdirde yönetim literatürünün Türkçe yazınında ve yönetim bilimi uygulamalarında bu Türkçe kavramların kullanılmasını önermekteyiz.



Stratejik Yönetimin Karakteristikleri

- Stratejik yönetimin diğer yönetim yaklaşımlarından ve özellikle de fonksiyonel yönetimden (operasyon, insan kaynaklar, finansman, pazarlama, muhasebe vb.) ince ve fakat önemli farklılıkları ve kendine özgü karakteristikleri vardır:
- Stratejik yönetim çeşitli fonksiyonları bütünleştirir. Bugünün yüksek rekabet ortamında fonksiyonel uzmanlık başarı için gerekli olmakla birlikte, yalnız başına yeterli değildir. Stratejik üst düzey yönetici, her fonksiyonun başarısını bir bütün olarak örgütün amacı, başarısı ve stratejisi ile bütünleştirip bilgilendirirse fonksiyonel düzeydeki başarı anlamlı olur. Fonksiyonel yönetici de başarılarını işletmenin bütünleşik başarısıyla ilişkilendirirse stratejik yönetici olur.

Stratejik Yönetimin Karakteristikleri

- Stratejik yönetim bir bütün olarak bir örgütün ya da işletmenin başarılı olmasına çaba sarf eder. En etkin yöneticiler örgütlerinin ya da işletmelerinin bütünlük hedeflerini anlayanlardır. Sadece kendi bölümünün hedefine odaklanan fonksiyonel yönetici lokal maksimum ile global optimumu kaçırabilir.
- Zira kendi bölümü için azamiye ulaşırken örgüt bütünlüğüne zarar verebilir. Bir işletmenin bütün olarak amaçlarıyla, bir fonksiyonun ihtiyaçlarının farkını anlaması için bölüm yöneticisinin Stratejik yönetim sürecine katılması gereklidir. Ancak böylelikle bölümünün örgütün bir bütün olarak amacına ne gibi katkılar verdiğini ve verebileceğini idrak edebilir.



Stratejik Yönetimin Karakteristikleri

- Stratejik yönetim, geniş bir paydaş grubunu göz önüne alır:
- Tüm örgütler; tüketiciler, vatandaşlar, tedarikçiler, çalışanlar, işletme sahipleri, Sivil Toplum Kuruluşları, medya ve en geniş anlamda kamunun ihtiyaçlarını gidermelidirler.
- Bir örgütün ya da bir işletmenin gerçekten gelişmesi için tüm düzeydeki yöneticilerin kararlarının paydaşları nasıl etkilediğini ve etkileyeceğini bilmeleri gereklidir.
- Bazen sadece kendi biriminin paydaşlarına odaklanan bölümler diğer paydaşları ihtiyaç ve beklentilerini dengelemeyi ihmal edebilirler.



Stratejik Yönetimin Karakteristikleri

- Örneğin insan Kaynakları çalışanlara, satın alma tedarikçilere, satış tüketicilere odaklanabilir. Stratejik perspektif ise eş anlı olarak tüm paydaşların ihtiyaçlarını dengelemeyi gerektirir.
- Stratejik yönetimden sorumlu olan yöneticilerin odağı uzun vadededir. Ancak kısa vadeli gelişmeleri de ihmal etmemelidirler. Sadece kısa vadeli gelişmelere, hedeflere yönelen fonksiyonel yöneticiler bir bütün olarak örgütün bugün ve geleceğine en iyi katkıyı nasıl vereceklerini bilemezler.



Stratejik Yönetimin Karakteristikleri

- Stratejik yönetim, işletmenin ya da örgütlerin geleceği için şimdiden, bugünden bir şeyler yapmaktır. Stratejik yönetim gelecekteki parlak hedeflere ulaşmak için hedeflere ulaşmaya kadar, nelerin yapılacağını belirlemektir.
- Stratejik yönetim hem etkinlik hem de etkililikle ilgilidir. Doğru iş yapmak (etkinlik) ile işi doğru yapmak (etkililik) entegre edilmelidir. Stratejik yönetim gelecekteki vizyonla ilgili olduğuna göre bölümler işleri doğru yapmak kadar, nihai vizyona katkı vermek amacıyla doğru işler de yapmalıdırlar.



Stratejik Yönetimin Karakteristikleri

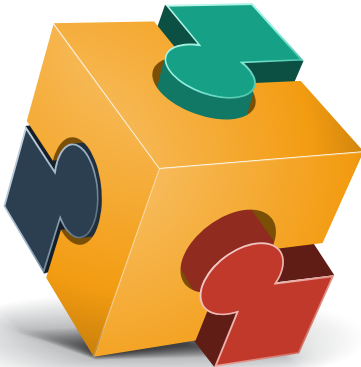
- Yönetim biliminin dünya çapında ünlü yazarı Peter Drucker'a göre işletmeler işleri doğru yapıyorlarsa etkili olmaktadır. Doğru işi yapıyorlarsa etkin oluyorlar demektir. Sözelimi maliyet liderliği etkililik iken, farklılaşma etkinliktir.
- Yukarıdan aşağıya olmak etkililik iken, aşağıdan yukarıya olmak etkinlik olarak tanımlanabilir. Kuşkusuz doğru iş belirlendikten sonra doğru işi doğru yapmak da gereklidir. Dolayısıyla etkinlikle etkililik bütünleştirilmelidir.



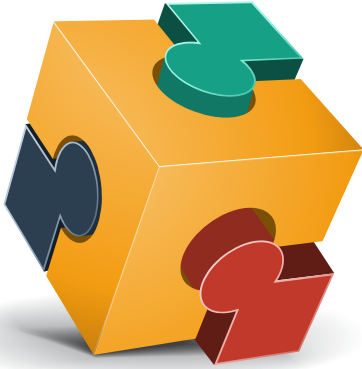
Stratejik Yönetimin Paydaşları

Bir işletmenin stratejik yönetim amaçlarından birisi de paydaşlarıdır. Paydaşların ihtiyaçlarını karşılayacak değer yaratmak bir stratejik yönetim amacıdır. Bir işletmenin başarısındaki çıkarı ya da planı olan paydaşlar şu şekilde sıralanabilir:

- Sahipler / hisse senedi sahipleri
- Genel anlamda kamu
- Ticari Birlikler, Ticaret ve Sanayi Odaları
- Tüketiciler
- Yerel toplum ve yerel yönetim

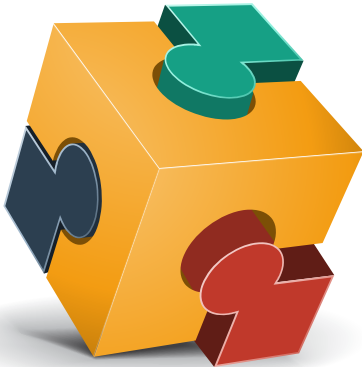


Stratejik Yönetimin Paydaşları



- Kredi derecelendirme kuruluşları
- Tedarikçiler
- Medya
- Hükümet
- STK (Sivil Toplum Kuruluşları)
- Çalışanlar
- Genel anlamda kamu

Stratejik Yönetimin Amaçları

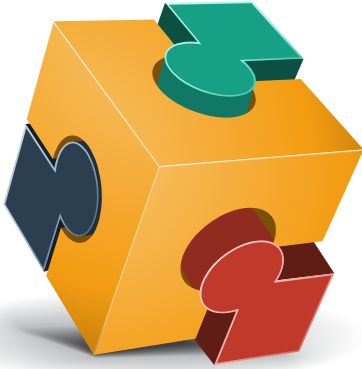


Stratejik yönetimin çok çeşitli amaçları bulunmaktadır. Bunlardan dördünü aşağıda özetleyeceğiz: finansal amaçları önceliklendirmek ve sosyal amaçları göz ardı etmemek, ekonomik katma değer yaratmak, rekabet avantajı yaratma, büyümek ve değişim.

Stratejik Yönetimin Amaçları

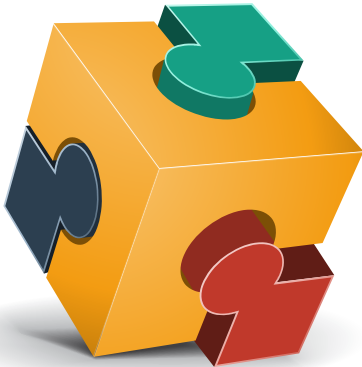
Finansal Amaçları Önceliklendirmek ve Sosyal Amaçları Göz Ardı Etmek

İşletmelerin sosyal amaçları başarmaları için stratejik yönetimde yöneticilerin öncelikle işletme sahiplerine, ortaklarına karşı mali yükümlülükleri vardır. Zira işletmeye kaynak yatıran ortaklar finansal açıdan başarılı olmak isterler ve yatırımlarının geri dönmesini beklerler.



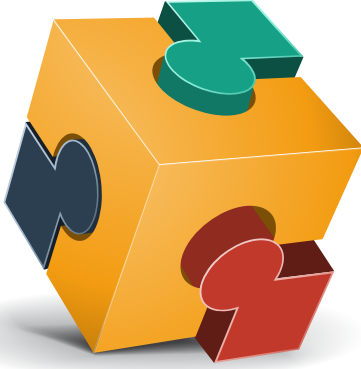
Stratejik Yönetimin Amaçları

- Kuşkusuz işletmelerin çevresel amaçları ve diğer paydaflara yönelik sosyal hedefleri de vardır. Ancak kâr etmeyen bir işletmenin ya da geliri olmayan bir işletmenin sosyal sorumluluklarını yerine getirmeleri de beklenemez.
- Bir anlamda da eş anlamlı olarak sosyal amaçlarla mali amaçlar birlikte gerçekleştirilebilir.



Stratejik Yönetimin Amaçları

- Tüm paydaşlarıyla iyi diyaloga sahip olan işletmeler ya da örgütler mali amaçlarını da gerçekleştirebilirler. Ancak ön koşul işletme örgütleri için kâr, kâr amaçsız örgütler için gelir elde etmektir. Tabii ki kâr elde etmenin yegâne yolu da ekonomik değer yaratmaktır. Bu da ikinci stratejik yönetim amacıdır.



Yararlanılan Kaynaklar

Akdemir, A. (2008). **Vizyon Yönetimi**, Ekin Kitapevi, BURSA.

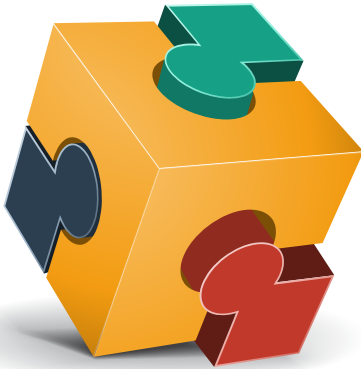
Akdemir, A.(2008). **İşletmeciliğin Temel Bilgileri**, Ekin Kitapevi, BURSA.

Aktan, C. C. (2008). "Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama", Çimento İşveren Dergisi, Temmuz-Ağustos.

Betz, F. (Çev. Ümit Şensoy) (2011). **Yönetim Stratejisi**, TÜBİTAK BİLİM KİTAPLARI, ANKARA.

Eren, E. (2005). **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Genişletilmiş 7 .Baskı, Beta Basım, İstanbul .

Ülgen, H. - Mirze S. K. (2010) **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, 5. Baskı, Beta Basım, İstanbul.





Teşekkürler

Öğr. Gör. Oğuz Han Kuru

☰ Çağrı Merkezlerinde Stratejik Yönetim

☒ Temel Kavramlar

75 Ünite 1