

## STRATEJİK YÖNETİM KAVRAMININ TARİHSEL SÜREÇ İÇİNDE GELİŞİMİ

### THE DEVELOPMENT OF STRATEGIC MANAGEMENT CONCEPT IN HISTORICAL PROCESS

Av. Dr. İbrahim GÜL

ORCID: 0000-0002-4762-0632

#### ÖZET

Bu çalışmada, evrensel bir kullanım kazanmış bulunan, "strateji" ile "yönetim" kavramlarının bir araya gelerek oluşturdukları yönetsel kavram olan "stratejik yönetim" kavramının tarihsel süreç içerisindeki inşaa, dönüşüm ve değişimleri incelenmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Strateji, yönetim, stratejik yönetim.

#### ABSTRACT

This study examines the construction, transformation and changes in the historical process of the concept of "strategic management", which is a managerial concept which is formed by the concepts of "strategy" and "management" which have gained universal usage.

**Key words:** Strategy, management, strategic management,

#### 1. GİRİŞ

*"Strateji bir kez oluşturulduktan sonra artık değişimi teşvik edici değil ona direnen olur"<sup>1</sup>*

Yöntem olarak kavramın oluşumuna tesir eden ve onun dönüştüren temel stratejik yönetim ekol ve düşünürlerin görüşlerine tarihsel süreç içinde sistematik olarak yer verilip kavram tümden gelimci bir metod ile incelenmiştir. Çalışmanın tezi stratejik yönetim kavramının yönelim ve yönelişlerine göre yapısal ve dinamiksel değişim göstermesine bağlı olarak değişim/dönüşüme uğraması ve kavramsal çerçevesini oluşturamayan bir muğlak kavram olduğunun ortaya konulmasıdır. Çalışmada, bu evrilmenin tarihsellik içindeki kilometre taşları ile kavramın anlam muhteva ve yükü üzerindeki etkileri tartışılmaktadır. Kavram çerçevesinin ve muhtevasının muğlaklığı konuya ilişkin kesin bir yargı yürütülmesine engel olsa da en azından kavramla ilgili bir algı veya kanaat (heva/perception) oluşturulmasına yardımcı olacak temel argümanlar ele alınmıştır.

Bahsedilen değişim ve dönüşüm insanın örgütsel davranışlarını etkileyen etmenlerle doğrudan ilişkilidir. Bu etmenler, teknolojik, iletişimsel, enformatik gibi yaşamsal örgütlülüğü etkileyen unsurlardır. İnsanların çevre ile ilişki ve irtibatlarını şekillendiren bu gelişimler klasikleşmiş olan yönetimin morfolojisini de değiştirmiş, yönetimin başka bir deyişle organizasyonun temel dinamik ve elementlerini geliştirmiştir.

<sup>1</sup> Henry J. Mintzberg, Why Organization Need Strategy, *California Management Review*, Sonbahar 1987

Bu gelişim sonucunda, stratejik yönetim kavramı ortaya yönetim kavramının evrilmesi sonucunda çıkmıştır.

Yönetim ve strateji kavramlarının ayrılmaz bir bütün oluşturarak yeni bir kavram içeriği ile “stratejik yönetim” olgusunun yönetim alanında ortaya çıkışı “yönetsel gelişmenin içinde bulunduğu toplumsal koşullardan soyutlanamayacağı”<sup>2</sup> gerçekliğinden hareketle yönetim biliminin diyalektik gelişiminin delili sayılabilir.

Bu makale, stratejik yönetim kavramının etimolojik, morfolojik ve semantik içeriğine tarihsel süreç içindeki değişim-dönüşümüne dair incelemede bulunmaktadır.

Genel kabul gördüğü gibi stratejik yönetim üç döneme ayrımlanarak incelenmektedir. Stratejik planlama dönemi, rekabet stratejileri dönemi ve temel yetkinliklere dayanan stratejiler dönemi. Ancak bu dönemsel çerçevelerden önce strateji ve yönetim kavramlarının teorik ve semantik anlamsal içeriğine değinimlerde bulunulmuştur.

Makalenin amacı tarihsel çizgi içinde mümkün olduğunca stratejik yönetim kavramının kavranış ve kullanımına ilişkin belirgin izleri sunarak kavramın gelecekteki değişim ve dönüşüm potansiyeline veya buna ilişkin beklentilere dair değerlendirmede bulunmaktadır.

## 2. KAVRAMININ ETİMOLOJİK KÖKENİ

Strateji; eski Yunanca’da “stratos” anlamına gelmekte olup ordu ve askeri terim olarak komutanın iş ve eylemlerini (karar, emir vs.) için kullanılmıştır. Dolayısı ile strateji, Generallerin (komutanların) eylem sanatı olarak askeri sahada doğmuştur. Çinli Sun Tzu’nun *Savaş Sanatı* ve Prusyalı von Clausewitz’in *Savaş Üzerine* eserlerinde yer alan kavramdır. Ancak bu bağlamda strateji, “askeri strateji”nin alanında kullanılmaktadır. Genel ilkeleri aynı olsa da askeri strateji farklı strateji inceleme ve kullanım alanıdır. Alfred Chandler ise bir girişimci için temel/uzun süreli amaç ve hedeflerin belirlenmesi, bu amaçların pratiğe indirilme aşamalarının tespiti ile bu amaç ve hedeflere ulaşabilmek için gerekli kaynakların tahsis edilmesi” olarak belirlemiştir.<sup>3</sup> Bu tanımların yanı sıra benzer çeşitli tanımlar da bulunmaktadır.

Yönetim ise;<sup>4</sup> tarihsel olarak İtalyanca “*maneggiare*” idare etmek, özellikle atı kontrol etmek anlamına gelmektedir.

## 3. TANIM

Bu bağlamda her iki terimi bir araya gelmesiyle oluşan, *stratejik yönetim*,” bir organizasyonda geleceğe yönelik kararlar alınmasında kullanılan bir yönetim tekniğidir.”<sup>5</sup> Bu genel tanım kavramın araçsal yönden kavramsal çerçevesini çizmekte olup esas tanım (mainframe) olarak ele alınabilecek bir tanımlamadır. Stratejik Yönetim, stratejik planlama (amaçlanmış, niyetlenilmiş amaçlar dizgesi) ve stratejik yönetimler ile organik ilişkisi olan bir kavramdır. Henry Mintzber stratejik yönetimi; plan, kalıp (strateji ortaya çıkan bir olgudur), pozisyon, oyun, perspektif olarak tanımlamıştır. Bu kavramları stratejik yönetim kavramı yerine ikame olarak tasarlamıştır. Kavrama ilişkin çok sayıda tanımlama çalışmanın ilerleyen bölümlerinde verilmektedir; ancak dikkat edilmesi gereken üzerinde uzlaşılmış evrensel bir stratejik yönetim tanımının olmadığıdır.

## 4. TARİHSEL GELİŞİM

Strateji ve yönetim kavramları insanlık kadar eski olsa da iki kavramın bir araya gelmesiyle oluşan stratejik yönetim kavramı yarım yüzyıllık öyküsü olan modern bir kavramdır. 2. Dünya Savaşı’ndan sonra önem kazanmaya başlayan kavram, stabil çevreden dinamik ve belirsiz bir çevreye girmesi dolayısı ile belirsiz geleceğe dair gittikçe artan analitik ve net yaklaşımları gerekli kılan bir alan olmuştur.

<sup>2</sup> Kurthan Fişek, *Yönetim*, 4. Baskı, Ankara, Kilit Yayınevi, 2012, s. 289.

<sup>3</sup> Niel Ritson, *Strategic Management*, 2. Baskı, Bookboon.com, 2013, s. 8-10.

<sup>4</sup> Onlineetymologydictionary, <http://www.etymonline.com/index.php?term=manage>, (Erişim: 18/03/2014).

<sup>5</sup> Coşkun Can Aktan, *Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama, Çimento İşveren*, 2008, Temmuz-Ağustos, <http://www.ceis.org.tr/dergiDocs/makale132.pdf>, (Erişim: 17/03/2014), 4-10

#### 4.1. Düşünce Biçimi Olarak

Düşünce aracı olarak tanımlayıcı, rehber ve eylem planları için sorun çözmeye yaratıcı ve yaratıcı düşünce biçimi olarak adlandırılmaktadır. Stratejik planlama ameliyesinden daha önemli bir olgu olarak stratejiyi oluşturan stratejik düşüncedir. General Andre Beafre, zihinsel bir süreç, soyut, akli niteliği ile maddi ve manevi olguları sentezleme yeteneği olması gereken olarak; Will Mulcaster, zaman, karşı güçler, politikalar, algı, holistik etki, ek değer, güdüler, öğrenme kapasiteleri, fırsat maliyeti, risk ve stil olarak tanımlamıştır.

Stratejik düşünce analizden çok sentez yapmak olarak Mintzberg tarafından tanımlanmıştır. Stratejik planlama 1960'ların ortasında ortaya çıktığında "en iyi yol" olarak paydaşlarca tanımlanmasına rağmen doğru uygulanmıştır. Stratejik planlama gözden düşmüştür. Sebebi pek çoğunca anlaşılabilir; ancak stratejik planlama stratejik düşünceden farklı bir şeydir. Stratejik planlama uygulamada görüldüğü gibi stratejik programlamadır. Mevcut stratejiler veya vizyonların üretilmesi, elenmesidir. <sup>6</sup> Strateji eski Ahit, Homer'e kadar yaslanmaktadır. Yunanca fiili "stratego" etkili kaynaklar kullanarak düşmanın yok edilmesi anlamına gelmekteydi. Shakespeare, Kant, Hegel dahi bu kavramı kullanmışlardır. Yönetimin konsept olarak ortaya çıkışı hususunda değişik görüşler olmasına karşın, Von Neumann, ve Morggenstern (1947) yaslandırılmakta olduğu da görülmektedir.<sup>7</sup>

Bahsedilen yazarlar "Değerler Teorisi" eserinde yer verilen görüşler dolayısı ile kavramın tarihsel kurucuları olarak sayılmaktadırlar.

Kavramın tarihsel gelişimine; 1960 öncesindeki dönemde, yönetim gurusu Drucker tarafından yazılan "Concepts of the Corporations (1946)" adlı çalışmasıyla alanın temel sorularını "şirket başarısının kaynağı nedir?" sorusuna ilişkin irdelemeleriyle kavramsal olarak ortaya çıktığı genel olarak kabul edilmektedir. Gene aynı yazarın "The Practice of Management" Yönetim Eylemleri, isimli eserinde yer verilen "amaçlar ile yönetim/management with objektif yaklaşımı ile stratejik planlamanın doğduğu kabul edilmektedir. Ancak iş dünyasına ilişkin olan bu olgunun kamu sektöründe kavramsal girişine dair somut bulgu bulunmamaktadır.

### 5. TARİHSEL BÖLÜMLENMESİ

Tarihsel gelişim çizgileri izlenerek stratejik yönetim düşüncesinin gelişimi üç ana dönem olarak ele alınmaktadır.

1. Stratejik planlama anlayışı dönemi (1960-1980),
2. Rekabet stratejisi anlayışı dönemi (1980-1990),
3. Temel yetkinliklere dayalı strateji anlayışı dönemi (1990-)<sup>8</sup>

Öncelikle tanımsal bir girişle, stratejik yönetim, giderek artan "mega rekabet" ortamında organizasyonların amaçlarına ulaşabilmesi için etkili stratejiler geliştirilmesini, bunların planlanmasını, uygulanmasını ve kontrolünü inceleyen bir yeni yönetim tekniğidir. Stratejik yönetimin uygulanması, günümüzdeki rekabet savaşları karşısında organizasyonların ayakta kalabilmesi, yaşayabilmesi ve gelişmesi için bir zorunluluktur. <sup>9</sup>

Kronolojik olarak stratejinin ilk kavramsal tanımı 1979 yılında Schendel Hoffer tarafından "Stratejik Yönetim: İş Politikası ve Planlamaya Yeni Bir bakış" adlı kitabında yapılmıştır. Strateji, örgüte yönlendirici ipuçları vererek amaçlarının gerçekleşmesine katkıda bulunurken çevredeki fırsat ve tehditlere de cevaplar verme olarak tanımlanmıştır.<sup>10</sup>

<sup>6</sup> Mintzberg, Henry, (1994), The Fall and Rise of Strategic Planning, *Harvard Business Review*, [http://scholar.google.com.tr/scholar\\_url?hl=tr&q=http://elearning1.uexternado.edu.co/biblioteca/PensamientoEstrategico-grupo1/LinkedDocuments/fall%2520and%2520rise%2520of%2520strategy%2520-%2520mintzberg.pdf&sa=X&scisig=AAGBfm3YAETdFQc9ddNf5LrQHBPYfahCOg&oi=scholar&ei=xWGU8CmOcuU7Qb76oDICQ&ved=0CCsQgAMoADAA](http://scholar.google.com.tr/scholar_url?hl=tr&q=http://elearning1.uexternado.edu.co/biblioteca/PensamientoEstrategico-grupo1/LinkedDocuments/fall%2520and%2520rise%2520of%2520strategy%2520-%2520mintzberg.pdf&sa=X&scisig=AAGBfm3YAETdFQc9ddNf5LrQHBPYfahCOg&oi=scholar&ei=xWGU8CmOcuU7Qb76oDICQ&ved=0CCsQgAMoADAA), (Erişim:25/05/2014).

<sup>7</sup> Jeffrey Bracker, "The Historical Development of the Strategic Management Concept", *Academy of Management Review*, 1980, cilt 5, sayı 2, s.219-224.

<sup>8</sup> Mehmet Barca, "Stratejik Yönetim Düşüncesinin Gelişimi", Ankara Sanayi Odası, Nisan/Mayıs/Haziran, 2009, s.41.

<sup>9</sup> Aktan, C. C., 2008, s.6.

<sup>10</sup> Bracker, J., 1980, 229.

Bununla birlikte, Tim O'shanassy, strateji paradigmasını,

1. Aşama, temel finansal planlama 1950'ler
2. Aşama, tahmine dayalı planlama, 1960'lar
3. Aşama, dışa yönelimli planlama, 1970'ler
4. Aşama, stratejik yönetim, 1980'ler.

olarak dönemselleştirmiştir.<sup>11</sup> Bu dönemselleştirmeler kavramın muhteva ve dinamiklerine göre yapılmakta olup gerçekçi bir ayırım olarak gözükmektedir.

Yukarıdaki değerlendirmelerin ışığı altında, yapılan değerlendirme ve tarihsel tanımlamaların da kavramın kendisi gibi belirsiz olduğu ortaya çıkmaktadır.

### 5.1. Stratejik Planlama

Strateji geliştirmeye planlı bakılması gerektiğine dair akım olarak ele alınabilir. Günümüzde kamu kuruluşları tarafından kullanılagelen bir sistemdir. SWOT Analizi: SWOT İngilizce “Strength” (güçlü yönler), “Weakness” (zayıf yönler), “Opportunity” (fırsatlar), “Threat” (Tehdit ve Tehlikeler) kelimelerinin baş harflerinin birleştirilmesiyle oluşturulmuştur. Bu sistem stratejik planlamanın omurgasını oluşturmaktadır. H. İgor Ansoff ve R. Andrews bu sürecin iki temsilcisidir. Andrews SWOT'un mucidiyken, Ansoff ise boşluk analizi kavramı ile işletmenin mevcut ile gelecekteki hedeflediği konum arasındaki farkın belirlenip tanımlanması merkezinde görüşler üretmiştir. Hedefleri belirledikten sonra gerçekleştirme aracı (strateji) geliştirilmesi ve bunun test edilmesi ile devam edilmesi varsayımını ileri sürmektedir. Stratejik planın, geleceği eldeki veriler ile tahmin mühendisliği olduğunu varsaymak mümkündür oysa iç ve dış koşulların değişkenliği bu öngörüğü pek mümkün kılamayacağına dair eleştiriler almaktadır. Stratejinin formülasyonu ve uygulanmasının yönetim aracı olarak tanımlanmaktadır. Stratejinin formülasyon aşaması ile ilgilidir. Analitik yapısı vardır. Stratejik yönetim kavramı ile bilgi üretimi ve bu bilginin strateji için kullanımınıdır. Bu yönü ile stratejik düşünce strateji için bilginin sentezini yapmaktadır. Bu bakımlardan stratejik yönetimle ikiz kavramlar gibidir. Ancak, stratejik yönetim kavramı ile stratejik planlama genel anlamda farklı kavramlardır ve aralarında farklar vardır.

Stratejik Planlama ile Stratejik Yönetim Arasındaki Farklar aşağıda yer aldığı gibidir:

Stratejik Planlama

Eklenen: iç unsurlar (organizasyon, [yönetim] biçimi ve iklimi gibi)

Eklenen: uygulama ve kontrol Dış çevrenin gerçeklerine odaklanılır.

Eklenen: sosyal ve politik açılar Yeni durumlara uyabilmek için firmada planlı değişim Eklenen: “planlı öğrenme” kavramını hayata geçirecek adaptasyon yaklaşımının öğeleri

Stratejik Yönetim

Güçlü ve zayıf yanlara dış bağlantılar (ürünler, pazarlar ve çevre gibi)

Problem çözümü için strateji formülasyonu

Dış çevrenin gerçeklerine odaklanır

Yeni durumlara uyabilmek için firmada planlı değişim.<sup>12</sup>

Unsurları yukarıda yer verildiği gibi kavramlar birbirinden farklılaştırmaktadır.

### 5.2. Rekabet Stratejileri Dönemi

Bu dönemde strateji anlayışında “plan”dan öte planlara yön veren “perspektifler” gündeme gelmiştir. Bu okul Micheal E. Porter tarafından geliştirilmiştir. “Rekabet Stratejisi” ve “Rekabet Avantajı” eserleri

<sup>11</sup> Bkz. Tim O'shanassy, *Lesson From the Evulation of Strategy Paradigm*, RMIT Bussiness, no, wp 99/20, November, 1999

<sup>12</sup> Volkan Erkan, *Kamu Kuruluşlarında Stratejik Planlama:Türkiye Uygulaması ve Kuruluşlarda Başarıyı Etkileyen Faktörler*, Devlet Planlama Teşkilatı:Ankara, s.7.

ile alana kavramsal bir yeni bakış açısı getirmiştir.<sup>13</sup> Bu anlayış ile strateji kavramının daha dinamik bir içerikle rekabetçilik dolayımı ile kullanılmaya başlandığı gözükmektedir.

Bu sistem 1980 ile 1990 yılları arasında ana akım haline gelmiştir. Porter'in, genişletilmiş rekabet ile rekabet kavramını soyuttan somuta indirgemesi ile işletmelerin stratejileri yaşama geçirirken nasıl bir değer üretim zinciri tasarımları gerektiğine ilişkin görüşlerinin bu akıma katkısı olduğu düşünülmektedir.<sup>14</sup>

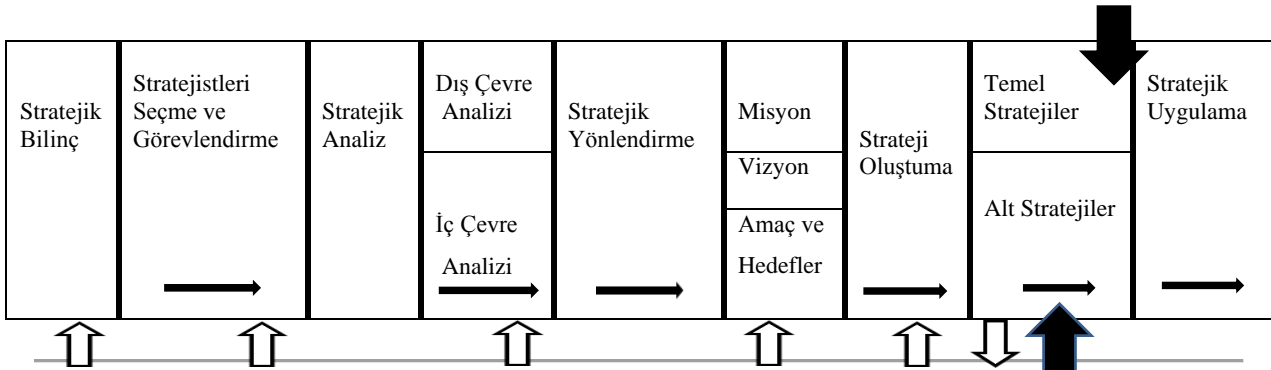
Bu anlayışın daha çok sanayi sektörü için geliştirildiği ve hizmet sektörü için kullanılamayacağı varsayılmaktadır.<sup>15</sup>

### 5.3. Temel Yetkinliklere Dayalı Stratejiler Dönemi

Bu dönem, Betis Wernerfelt tarafından yazılan yüksek lisans tezi ve 1984 yılında yazdığı, Kaynak Temelli Firma Görüşü makalesinin başlattığı varsayılmaktadır.<sup>16</sup> Strateji geliştirmede, işletmeye özgü kaynak ve kabiliyetler olması gerektiğini ileri sürerek temel yetkinliklere dayalı strateji anlayışını savunmaktadır. Bu anlayış dışsal etkilerin önemini yadsımamakla birlikte içsel etkenlere yoğunlaşmaktadır. Temel yetkinliklere dayanan stratejik anlayışın, sadece sektörler arasındaki kar farklılıklarının nedeni değil, strateji açısından ondan daha önemli olan sektör içerisindeki işletmeler arasında görülen kar farklarını da açıklaması stratejik yönetime büyük katkı sağlamıştır. Bu akım, işletmenin kaynak ve kabiliyetlerini işletme için faktörler olarak daha fazla kontrol edilebileceği görüşünü ileri sürerek stratejik tercih ve manevra alanını genişletmiş oldu.<sup>17</sup>

## 6. TEMEL STRATEJİK YÖNETİM TEKNİKLERİ

Stratejik yönetim kavramının anlaşılabilmesine kolaylık sağlayan stratejik temel yönetim tekniklerine yer vermenin yararlı olacağı düşünülmektedir.



Şema.1. Şematik Olarak Stratejik Yönetim Süreci<sup>18</sup>

Stratejik yönetim sürecinde temel olarak yukarıda yer verilen Şema 1 deki aşamalar kullanılabilir. Şemadan stratejik yönetimin komplike ve çok unsurlu dinamik bir yönetim sistemi olduğu görülmektedir.

## 7. YÖNETİM TEKNİKLERİ

Stratejik yönetimde kullanılan araçları ya da yönetim tekniklerini kısaca incelemekte yarar bulunuyor. Aşağıda stratejik yönetim araçları ve stratejik karar verme teknikleri bütün olarak gösterilmiştir. Stratejik yönetimde en önemli aşama SWOT analizi yapılmasıdır. SWOT analizi ile organizasyonun iç ve dış durum değerlendirmesi yapılır. Porföy analizleri ise strateji seçiminde yararlanılan tekniklerdir.

Arama konferansı, beyin fırtınası, Delphi tekniği, nominal grup tekniği gibi karar verme tekniklerinden de stratejik yönetim alanında geniş ölçüde yararlanılır. SWOT Analizi: SWOT İngilizce "Strength"

<sup>13</sup> Barca, M., 2009, s.41.

<sup>14</sup> İbid., s.43.

<sup>15</sup> İbid., s.45.

<sup>16</sup> İbid., s. 46.

<sup>17</sup> İbid., s.50.

<sup>18</sup> Oben ÜRÜ SARI, "Üst Yönetim Stratejileri: Kurumsal Stratejiler", Yayınlanmamış Sunudan alınmıştır.



(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.

Organizasyonda önce “iç durum analizi” yapılarak organizasyonun güçlü ve zayıf yönleri ortaya konulur. Daha sonra da “dış durum analizi” yapılarak organizasyonun rakip firmalar karşısındaki durumu, pazardaki fırsatlar ve tehditler tespit edilmeye çalışılır.<sup>19</sup>

Portföy, Q-sort<sup>20</sup>, senaryo analizleri gibi başkaca kullanılan yöntemler de olmasına rağmen makale konusu ve kapsamı göz önüne alındığında bunların tadadı olarak sıralanması ile yetinilmiştir.

Stratejik yönetim süreci, “misyon ve hedefler, çevre analizi, strateji oluşturma, strateji uygulama, strateji değerlendirme” süreçlerinden oluşmaktadır.<sup>21</sup>

“Tüm bunlardan sonra stratejinin kavramsal yaratım olarak nasıl ortaya çıktığını açıklamak gerekir. Stratejiyi bir devrim olarak görmek gerekiyordu. Strateji, Michael Porter’in tanımladığı gibi “fark yaratmak” olarak ele alınmıştır. Strateji ne yazık ki bir teori haline gelememiştir.”<sup>22</sup>

Dolayısı ile strateji kavramına bağlantılı olan “yönetim” de bu olumsuzluktan nasibini almıştır.

SWOT analizi ile birlikte, PEST, STEEP, STEEPLE, PFFA ve Porter’in beş güç analizleri de mevcut olup konu kapsamı dışında olduğundan isimlerinden bahsetmekle yetinilmiştir.

## 8. KAVRAMIN KAVRAMSALLAŞMASINA ÖNCÜLÜK EDEN DÜŞÜNÜRLER

Stratejik yönetimin gelişimi, öncül dönem, 1960’lı yıllardaki (kavramsal) doğuşu ve 1970’lerdeki değişimi/dönüşümü olarak stratejik yönetimin tarih öncesi ekonomi ve bürokrasi alanlarındaki akademik alan olarak ele alındığına rastlanılmaktadır. Taylor (1947), *İlmi Çalışma*, Barnard (1938) *Yöneticilerin Rolü*, Simon (1947) *İdarenin Analiz Çerçevesi*’ni, Selznick (1957) farklı yetkinlik teorisini geliştirmişlerdir. Bu düşünürler, yönetimin ekonomi ile ilgisine katkıda bulunmuşlardır. Bununla birlikte, stratejik yönetim 1960’lı yıllarda Alfred Chandlert’in *Strateji ve Yapı* (1962), Igor Ansoff’ın *Şirket Stratejisi* (1965) ve Harvard ders kitabı olan *İş Politikası: Metin ve Somut Durumlar* (learned et al. 1965) kitaplarına dayanmaktadır ki bu çalışma Kenneth Andrews ve daha sonraları ayrı kitap olarak yayınlanan *Şirket Stratejisi Konsepti* (1971) (Rumelt et al. 1971) çalışmalarına esas teşkil etmiştir.<sup>23</sup>

Son zamanlarda stratejik yönetimin operasyonel stratejik yönetim olarak kullanıldığına rastlanılmaktadır.

Stratejik düşünceyi en fazla etkileyen düşünür, esasen endüstriyel iktisatçı olan Michael Porter’dir. 1970’li yıllarda “yapı-davranış-performans” analiz yöntemini iş dünyasına uygulayarak bir devrim yaratmıştır.<sup>24</sup>

Stratejik Yönetimin kavramsal yaratıcısı, Igor Ansoff (1918-2002) bir uygulamacı, matematikçi ve iş yöneticisidir. Stratejik yönetimin babası olarak bilinir.

Şirket Stratejisini yayımlayıcaya kadar şirketlerin geleceklere ilişkin planlarına dair çok az yol göstericiler vardı. Planlama Geleneksel Yöntemler geleceğe birkaç yıl yansıtarak, yıllık bütçe kullanılan genişletilmiş bir bütçeleme sistemine dayanmaktadır. Doğası gereği, bu sistem stratejik konularda az veya hiç dikkat etmedi. Fazla rekabet, satın almalar, yüksek ilgi, birleşme ve çeşitlendirme ve iş

<sup>19</sup> C. C. Candan,2008. s,6.

<sup>20</sup> 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 değerlendirmesi yapılarak öncelik sıralaması tespit edilmeye çalışılır. Senaryo Analizi Senaryolar, gelecekte ne olacağına ilişkin yazılı ifadelerdir. Senaryo analizi, 1950’li yıllarda Rand Corporation’da araştırmacı olarak çalışan Kahn tarafından geliştirilmiştir. Stratejik Yönetimde senaryo yazımı, gelecekte neler olacağını tahmin etmek için yararlanılan bir tekniktir AKTAN C., (1998), Türkiye Genç İş Adamları Derneği 2000’li Yıllarda Yönetim Teknikleri – Stratejik Yönetim , Simge Matbaacılık, İstanbul. (Aktaran, Şile CÖMERTPAY, *Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmelerde Kurumsal Strateji Belirleme İçin Karar Destek Sistemi Endüstrimühendisliği*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Çukurova Üniversitesi, Ankara. 28-29. 3.2.4. Porter

<sup>21</sup> G. Murat, M. Bağdıgan, 2008. s. 70

<sup>22</sup> Arman Kırım, *Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim*, 8. Baskı, Sistem, Ankara, 2009, s. 84.

<sup>23</sup> Oliver Furrer, Howard Thomas ve Anna Goussevskaia, The structure and evolution of the strategic management field: A content analysis of 26 years of strategic management research, *International Journal of Management Reviews*, 2008, Cilt 10, sayı,1, s. 1-23. Alıntıda itaflıklar kelimeler ve bunlardaki düzeltilmeler bana aittir.

<sup>24</sup> İbid., s.85-86

ortamında daha fazla türbülans ile birlikte, ancak, stratejik konuların artık gözardı edilebilir olduğunu ileri sürmüştür.

Ansoff strateji geliştirme, sistematik bir organizasyon için gelecekteki çevresel zorlukları tahmin ve bu zorluklara yanıt vermek için uygun stratejik planlarını çizmek için gerekli olduğunu beyan etti. Igor Ansoff, Kurumsal Stratejiye ilişkin bu sorunları araştırdı ve strateji formülasyonu ve sistematik bir yaklaşım inşa etme, stratejik karar verme teorileri, teknikleri ve modellerini bir çerçeve ile sundu.<sup>25</sup> Boşluk analizi ile stratejik yönetimin üç aşaması olduğunu öne sürdü: Stratejik planlama, firmanın planlarını hayata geçirebilme yetisi ve firmanın kendi içinde değişime olan direnci, olarak tanımlanmıştır.

Mike Freedman ve Benjamin Tregoe, iki yönetim danışmanı, stratejinin en çok kullanılan ve kurumsal istismar edilen kelime olduğu, nadiren herhangi iki yönetici, danışmanları ya da akademisyenlerin tanımı üzerinde anlaşmaya vardıkları<sup>26</sup> görüşleri ile kavramın muğlaklığına dair çok yinelenen bir görüş bildirmişlerdir.

Peter Ferdinand Drucker (19 Kasım,1909–2005), Avusturyalı yazar, konuşmacı, danışman, öğretim üyesi ve yönetim bilimci. BusinessWeek tarafından yönetimi icat eden kişi olarak adlandırılmıştır. General Electric, IBM, Intel, Procter & Gamble, Girl Scouts of the USA, The Salvation Army, Red Cross, United Farm Workers ve değişik başkanlık örgütlerini eğitmiş, yönlendirmiştir.<sup>27</sup>

Çeşitli görüşleri olmakla birlikte önemli olanlar; Organizasyon üzerine: Etkin organizasyonlar çalışmasından kendilerini tatmin etmek için değil, müşteri ihtiyaçlarını karşılamak için vardır. Liderler organizasyonu oluşturan çalışanların kendilerini sürekli yenileyebilecek şekilde dışarı odaklanmasını sağlamalıdır, görüşlerine sahiptir.

Peter Drucker, “Sonuç İçin Yönetim” ya da özgün adıyla “Managing for Results” kitabı, her biri üç ile sekiz bölüm içeren üç kısımdan oluşur. Yazar giriş bölümünde kitabın ana fikrini açıklarken, ne yapılması ve nasıl yapılabileceği hakkında bir bakış açısı, kavramlar ve yaklaşımlar sunar.

Performans için bir program, görüş ve kararların nasıl anlamlı bir performansa dönüştürülebileceğini tartışır. Odak noktaları ve iş hedefleri göz önüne alınarak, anahtar kararların nasıl alınabileceğinden bahseder. Bu süreç pek çok stratejik tercihin kullanılmasını gerektirir. Performans için yönetimsel yapılanmanın gereğini ele alır. Sonuç kısmında ise tepe yönetiminin ellerini taşın altına koyması kavramını vurgular.<sup>28</sup>

## 9. KRONOLOJİK VE ŞEMATİK OLARAK STRATEJİ KAVRAMININ TANIMLANMASI<sup>29</sup>

Strateji kavramı veya stratejik paradigmanın anlamsal değişim ve dönüşümleri ile kavrama yüklenen ve kavramı oluşturan farklı unsurların yer aldığı aşağıdaki tabloda düşünürlerin strateji kavramının farklı tanımlanma sebepleri anlaşılmasına yardım etmektedir. Başka bir deyişle strateji kavramının hangi unsurlara araçsallık etmesine göre semantik değer ve muhtevasının değiştiğine ilişkin tespiti bu durum oluşturmaktadır. Kimi düşünürler, dış çevreyi, kimileri rekabeti, kimileri ise durum unsurları üzerine kavramın iskeletini inşa ettikleri görülmektedir.

<sup>25</sup> Osama El-Kadi, *Strategy Definition & Fundamentals, Plus Origin of the Word*, 2008, <http://www.easy-strategy.com/igor-ansoff.html>, (Erişim:10/04/2014).

<sup>26</sup> Ibid.

<sup>27</sup> The Drucker Institute, (2014). *Peter Drucker's Life and Legacy*, <http://www.druckerinstitute.com/link/about-peter-drucker/>, (Erişim:02/04/2014).

<sup>28</sup> Wikipedia, *Sonuç İçin Yönetim* (kitap), [http://tr.wikipedia.org/wiki/Sonu%C3%A7\\_%C4%B0%C3%A7in\\_Y%C3%B6netim\\_\(kitap\)](http://tr.wikipedia.org/wiki/Sonu%C3%A7_%C4%B0%C3%A7in_Y%C3%B6netim_(kitap)), (Erişim:11/04/2014).

<sup>29</sup> Tabloda yer alan 1980'lere kadar olan sıralama ve tanımlamalarda,“Jeffrey Bracker, *The Historical Development of the Strategic Management Concept*, Academy of Management Review, 1980” çalışması esas alınmıştır.

**Tablo 1.** Düşünür ve Eserlere Göre Stratejinin Tanımı

TARİH	DÜŞÜNÜR VE ESER	STRATEJİNİN TANIMI
1947	Von Neumann/Morgenstern, Theory of Games and Economic Behavior (Oyun Teorisi ve Ekonomik Davranış)	Şirketin özel durumlar için karar verdiği eylemler dizgesidir.
1954	Druker, The Practice of Management (Yönetim Pratiği)	Mevcut durumların analizi ile stratejinin gerekli olduğunda değiştirilmesi ile kaynakların ne olduğu veya ne olması gerektiği.
1962	Chandler, Strategy and Structure: Chapter in The History of American Industrial Enterprise (Strateji ve Yapı: Amerikan Endüstriyel Yatırımlarında Bir Dönem)	Kuruluşun temel uzun dönemli hedeflerinin belirlenmesi ve bu amaçları gerçekleştirmek için gerekli olan kaynakların tahsisi ile eylemlerin belirlenmesi.
1965	Ansof, Corporate Strategy: An Analytic Approach to Growth and Expansion (Şirket Stratejisi: Büyüme ve Gelişmeye Analitik Bir Yaklaşım)	Ürün piyasa kapsamı, büyüme vektörleri, rekabetçi avantaj ve sinerji tarafından karar vermek için belirlenen kurallar.
1968	Cannon, Business Strategy and Policy (İş stratejisi ve Politika)	Yürütücü eylem kararları olup şirketin amaçlarını gerçekleştirmek için rekabetsel olarak gerekli olanlardır.
1969	Learned, Christenson, Andrew&Guth, Business Policy:Text and Cases (İş Politikası: Metin ve Durumlar)	Amaçlar, hedefler veya nihai hedefler dizgesi, ve bunları gerçekleştirme için ana plan ve politikalar; şirketin hangi iş ile iştigal ettiği ile ne çeşit bir şirket olduğu veya olması gerektiğidir.
1971	Newman&Logan, Strategy, Policy, and Central Management (Strateji, Politika ve Merkez Yönetim)	İleriye yönelik planlardır, değişimi göz önünde tutar fırsatlardan yararlanmak için eylem yapar, ki bunlar şirketin misyon veya konsepti ile bütünleşmiştir.
1972	Schendel&Hatten, Business Policy or strategic management, Academy of Management Proceeding (İş Politikası veya Stratejik Yönetim, Yönetim İşleyiş Akademi)	Örgütün temel hedef ve amaçları, bu amaçlara ulaşmak için asli eylem programları ve şirketi çevresine uyumlu kılmak için ana kaynak tahsisidir.
1973	Uyterhoeven, Ackerman&Rosenblum, Strategy and Organization: Text and Cases in General Management (Strateji ve Organizasyon: Genel Yönetimde Metin ve Durumlar)	Hem yönelim hem de kuruluşa uyum sağlar; ve bir çok aşamalardan oluşur: stratejik profil, stratejik tahmin, kaynak denetimi, araştırılmış stratejik alternatifler, uyumluluk testleri, ve son olarak stratejik tercihtir.
1975	Paine&Naumes, Strategy and Policy Formation: An Integrative Approach (Strateji ve Politika)	Özel ana eylemler veya eylemler dizgesi olup, firmanın amaçlarına erişmesine yardımcı olur.
1975	McCarty, Minichiello,&Curran, Business Policy and Strategy: Concept and Reading (İş Politikası ve Strateji: Kavram ve Okumalar)	Alternatiflerin sunduğu karlılık ve olanakları ile orantılı risk oranınca çevre analizi ve şirket amaç ve kaynaklarına uygun ekonomik alternatiflerin seçilmesidir.
1976	Glueck, Business Policy: Strategy Formation and Management Action (İş Politikası: Strateji Formülasyonu ve Yönetim Eylemi)	Birleşmiş, kapsayıcı, bir bütüncül plan olup kuruluşun temel amaçlarını gerçekleştirmesini temin eder.
1977	NicMcchols, Policy Making and Executive Action (Politika Yapmak ve Yönetmelik Eylem)	Politik formülasyonda yerleşiktir. Gerçekleştirilmesine azmedilmiş temel iş amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik kararlar dizgesinden ve bu amaçlara ulaşmak için yeteneklerin ve kaynakların kullanılmasındır.



1977	Steiner&Miner, Management Poliy and Strategy: Tetx, Reading, and Cases (Yönetim Politikası ve Strateji: Metin, Okuma ve Durumlar)	Şirketin misyonunun düzenlenmesi, dışsal ve içsel koşul/güçlerin koşullarını değerlendirilerek amaçlar belirlenmesi, bu amaçlar ulaşmak için özel formülasyonlar ve politikalar belirlenmesi ile temel amaç ve hedeflere ulaşılabilmesi için bunların doğru düzgün uygulanmasının sağlanmasıdır.
1979	Mintzberg, The Structuring of Organization (Örgütü Yapısallaştırmak)	Örgütün ve çevre arasındaki aracıdır: Çevreyle bahsedebilmek için Örgütsel kararlar dizgesidir.
1979	Schendel&Hoffer, Stratejik Yönetim: İş Hayatında Yeni Bir Politika ve Planlama)	Çevresindeki fırsat ve tehditlere cevap verirken yönetsel ipuçlarını şirkete vererek ona amaçlarını gerçekleştirme olanağı tanyandır.
1980	Porter, Competitive strategy (Rekabetçi Strateji); ve Competitive Advantage (Rekabetçi Avantaj)	Planlama yerine strateji düşüncesinin merkezine rekabet kavramını yerleştirmiştir. İçsel uyumlu eylem konfigürasyonları olup firmayı diğerlerinden farklılaştırır. Şirketin hedefleri ile bu hedeflere varmak için gerekli olacak araçlar (politikalarıdır). Strateji lider maliyeti, farklılaşma ile yoğunlaşma (maliyet yoğunlaşması ile farklılaşma yoğunlaşması) olduğunu ileri sürmüştür.
1985	Ellen Earl-Chaffe, Three Models of Strategy (Stratejinin Üç Modeli)	Liner, adaptiv, yorumlayıcıdır. İlki, stratejik planlama ile paraleldir. İkincisi, biyolojik organizmalar çevreye uyumu gibi şirketin o çevreye uyumudur. Sonucusu, bireysel veya şirket ilgililerinin davranışlarını kavramsallaştırma ve rehberlik etme amaçlı yönlendirici metaforlardır.
1987 / 1988 / 1998	Henry Mintzberg, Crafting Strategy (Stratejiyi Louşturmak), H. Mintzberg, H. Ahlstrand, B. And lampel, J., Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Stratejik Management (Strateji Safarisi: Stratejik Yönetimin Vahşiliklerinde Rehberli Tur)	Stratejik yönetimi, plan ( amaçlanmış, niyetlenmiş hedefler dizgesi), kalıp (strateji ortaya çıkan bir olgudur), pozisyon, oyun (strateji rakipleri geride bırakma oyunudur, perspektif, pozisyon olarak tanımlanmıştır. Bu kavramları stratejik yönetim kavramı yerine ikame olarak tasarlamıştır.
1990	Peter Sense, Fifth Disciplin (Beşinci Disiplin)	Örgütün öğrenmesi, kişisel sorumluluk, zihinsel, model, paylaşılan vizyon, takım öğrenmesi, sistem değişimidir.
1991	Grant, Prahalad ve Hamel'in Competing for The Future (Geleceğe Rekabet); ve Barney'in Firm Resources and Sustainable Competitive Advantage (Firma Kaynakları ve sürdürülebilir Rekabet)	Stratejik Çürüme kavramını geliştirmiştir. Diğer rakipleri geride bırakacak fırsatlara yoğunlaşmadır. Şirket alandaki fırsatlara yoğunlaşarak diğer rakiplerini geride bırakmalıdır. Bu örgütün özel yeteneğini kullanarak yapılmalıdır. Mutlak rekabet stratejinin bir bölümü olarak kaynak temelli olguya yaslanan firma görüşüdür.
1994	Peter Drucker, Theory of the Business (İş Teorisi)	Dış çevre toplum, müşteri ve teknoloji dahil örgütün misyonu ile mutlak yetenekle tam icrasıdır. Toplum dahil dış çevre, piyasa, müşteri, teknoloji, şirket misyonu ve bu misyonu gerçekleştirmek için mutlak kapasitedir.
1997	Davit Teece, Dynamic Capabilities and Strategic Management (Dinamik kapasiteler ve Stratejik Yönetim)	Uyumluluk yeteneği, inşa ve dış kapasiteyi yeniden düzenleme ve çabuk değişen uyum yeteneği.
1998	Jim Collins, Good to Great	Şirketin ne yaptığı değil neden var olduğudur.
1999	Constantinos Markides, A Dynamic View of Strategy (Stratejiye Dinamik Bakış)	Devamlı, duraksamayan, birleşik bir süreç olup sürekli değerlendirme ve formülasyona ihtiyaç duyulmasıdır.
1999	J. Menckrieff, Stratejik Dynamic (Stratejik Dinamik)	Fırsatlar ve tehditlerin ortaya çıkması ile stratejik eylemlerin uygulanması dolayısı ile kısmen tartışmalı ve plansızdır.

## 10. STRATEJİK YÖNETİM EKOLLERİ VE TEMEL ANLAYIŞLARI

Stratejik yönetim anlayışının anlamaya yardımcı olabilmesi bakımından kavramı ekoller bağlamında irdelemenin yararlı olacağı şüphesizdir. Ancak literatürde yapılan bu ekolleştirme çabalarının stratejik yönetim kavramının çok boyutlu, kesişken ve muğlak yapısını kurumsallaştırdığı düşünülmektedir.

### 10.1. Tasarım Okulu

Philip Selznick'in "Leadership in Administration" (Yönetimde Liderlik), 1957 tarihli eseri ile Alfred D. Chandler'in "Strategy and Structure" (Strateji ve Yönetim), 1962 tarihli eserine dayanmaktadır. Örgütün iç ihtiyaçları ile çevre beklentilerini uyumlaştırmaya çalışan ekoldür. Stratejilerin tam olarak bir tasarım süreci sonunda ortaya çıkan tercih ve karar olduğuna dair görüşür.

Tasarım okulu, Harvard Business School'un "Business Policy: Text and Case" (İş Politikaları: Metin ve Durum), 1965 tarihli ders kitabı ile kurumsallaştırılır.

### 10.2. Planlama Ekolü

1965 tarihli olarak H. Igor Ansoff'un "Corporate Strategy" (Şirket Stratejisi) kitabıyla ortaya çıkmıştır. Strateji, uzun dönemli resmi planlama süreci olarak ele alınmıştır. Tasarım ekolünden farkı daha basit metod ve usullerin benimsenmiş olmasıdır. Stratejik planlar, amaçlar, bütçeler ve programlar aracılığı ile uygulamaya konulur. Ansoff, yönetimdeki kararları, stratejik, yönetsel ve eylemsel kararlar olarak ele almaktadır. Bu ekol 1980'li yıllarda yerini Konumlandırma Ekolü'ne terk etmiştir. Ekol, strateji kavramının tarihsel kökenlerine değinir.

### 10.3. Konumlandırma Ekolü

Positioning School Michael E. Porter'in "Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors", (Rekabetçi Stratejiler: Endüstri ve Rakipleri Analiz teknikleri) 1980 tarihli kitabı ile oluşturulmuştur. Stratejinin ne olduğu üzerine somutlaştırılmış görüşler serd etmiştir. Belli bir endüstride veya piyasada arzu edilen pozisyonlar ve mevcut ve müstakbel rakiplere karşı geliştirilecek temel stratejilere yoğunlaşır. Daha sonraları bu ekolün temsilcisi olan Porter tarafından rekabet üstünlüğü kavramına yaslanan bir anlayış geliştirilmiştir. Bu ekole göre strateji geliştirme süreci hesaplamaya dayanan analitik bir süreçtir. Toplumsal yapının işletmeler üzerindeki etkilerinin göz ardı edilmesi en büyük eleştiri aldığı yöndür.

### 10.4. Girişimcilik Ekolü

Stratejiyi liderin vizyonu olarak görmektedir. Jenerik, üretken stratejiyi savunur. "Entrepreneurial School" olarak adlandırılır. "Vizyon Yarat" felsefesini temel alır. Dolayısı ile liderlik vasıflarından olan kavrayış, akıl, muhakeme vs. kavramlarının önemine değinir. A. Schumpeter'in "The Theory of Economic Development" (Ekonomik Gelişmenin Teorisi), 1934 tarihli eseri ile A. H. Cole'nin "Sosyal Kurgusunda İş Yapılanması", 1959 tarihli eserlere yaslanmaktadır. Strateji burada örgütün geleceğinin bir vizyon olarak liderin algı ve hedeflerinde var olduğunu ileri sürmektedir.

### 10.5. Bilişsel Ekol

H. A. Simon, "Administrative Behavior", (İdarî Davranış) isimli, 1947 tarihli eserine dayanmaktadır. "Cognitive School" olarak bilinmektedir. Yaratıcılığa önem vermektedir. Stratejinin oluşturulmasında düşüncelere ağırlık verir. Strateji, zihinsel bir süreç sonucu üretilir.

### 10.6. Öğrenici Ekol

J.G. Marchua'nın "Organizaition" (Örgüt) isimli ve 1958 tarihli eserine dayanır. "Learning School" olarak adlandırılmaktadır. Öğrenme Okulu Lindblom'un 1960 tarihli kopuk adımlarla yavaş ilerleme (disjointed incrementalism) üzerine yaptığı çalışmalar ile Quinn'in mantıklı adımlarla yavaş ilerleme (logical incrementalism) ve Bower'in stratejik girişimler (strategic initiatives), Weick'in geçmişe bakış (retrospection), Mintzberg'in ortaya çıkan strateji (emergent strategy) kavramları ekolün kavramsal inşasını sağlamıştır. Strateji sadece bir plan gibi görülmemelidir. Strateji belirleme ortaklaşa öğrenmenin sonucu olmalıdır. Hamel ve Prahalad'a ait stratejik niyet kavramı da bu okulun önemli postüllerinden birisidir.

### 10.7. Güç Ekolü

D.J. Hickson ve C.R. Hinnings (1971) “A Strategic Contingencies Theory of Intraorganizational Power”, (Beklenmeyen Stratejiler, Örgüt içi Güç Teorisi) isimli eserinde, strateji oluşumu, ister örgüt içi bir süreç isterse örgütün dış çevresi içindeki davranışları şeklinde olsun, güç ve politika ile şekillenir, anlayışına sahiptir. İki teoriye yaslanır: stratejik koşul bağımlılığı yaratan unsurlar, örgütün hem içinde, hem de dışında onun hedeflerine ulaşmasında kritik rol oynayan olayları ve faaliyetleri ifade eder.

Kaynak bağımlılığı kuralı olan bir sosyal aktörün diğeri üzerindeki görece gücü, aralarındaki bağımlılık ilişkisinin bir sonucudur. Örgüt içinde en kritik kaynakları elde edebilen birimler veya bireyler, gücü ellerinde tutarlar, kuramına sahiptir. Stratejik işbirlikleri, önermesine sahiptir.

### 10.8. Kültür Ekolü

Antropolojik kavramlara yaslanır. İnançlar, değerler, normlar, semboller gibi.

E. Rehman’ın “Organization Theory for Long Range Planning” (Uzun Vadeli Planlama İçin Örgütsel Teori) isimli eser (1974) ile R. Norman’ın “Management for Growth” (Büyüme İçin Yönetim) eserine yaslanmaktadır. Strateji belirleme bir sosyal etkileşim sürecidir, organizasyon üyeleri tarafından paylaşılan inanış ve anlayışlara dayanır. Strateji örgüt üyelerinin paylaştığı değerlere uyumlu olmalı ve örgüt kültürüne yaslanmalıdır. Strateji biçimlendirme ortak bilincin koordinasyonu ile sağlanabileceğine inanmaktadır.

### 10.9. Çevre Ekolü

Popülasyon Ekolojisi kuramı, M.T. Hannan ve J.H. Freeman, “The Population Ecology of Organizations”, (Örgütün Nufussal Ekolojisi) isimli ve 1977 tarihli makalesi ile çevreye uyum temel konu olarak ele alınmıştır. Uyum sağlayan, çevreden gelen değişimlere cevap verebilen belli sayıda ve özellikte örgüt çevre tarafından seçilecek, diğerleri ise seleksiyona uğrayacaktır.

Kurumsallaşma Kuramı ise P. Selznick’in, “Leadership in Administration”, (Yönetimde Liderlik) isimli ve 1957 tarihli eserine yaslanmaktadır. Örgütlerin yapı ve davranışları, yalnızca pazar koşulları tarafından değil, kurumsal nitelikteki baskılar, beklentiler ve inançlar tarafından da etkilenir. Selznick’in “farklı rekabet” kavramını da inşa etmiştir. Kaynak bağımlılığı ve kurumsallaşma üzerine yoğunlaşır. Müşterileri cezbedecek reklam, dağıtım ve satışa yönelik tüm stratejiler ile işgücü ve bilgi bağımlılığını azaltmak üzere, nitelikli personeli cezbedecek stratejiler geliştirmek üzerine strateji geliştirilmesi esas alınmaktadır. Belli bir çevrede faaliyet gösteren örgütlerin yapı ve işleyiş özellikleri ile çevrenin özellikleri arasında bir benzeşme olmasının kaçınılmaz olduğu tezi kurumsallaşma görüşlerinin temelini oluşturmaktadır.

### 10.10. Biçimleştirme Okulu

“Configuration School” olarak anılmaktadır. 1962 tarihli, Alfred D. Chandler’in “ Strategy and Structure: Chapter in the history of the Industrial Enterprise”,( Strateji ve Yapı: Endüstriyel Girişimcilik Tarihinde Bir Bölüm) isimli eseri ile H.Mintzberg ve Miller’in çeşitli eserlerinde yer verdikleri görüşlere dayanır. Her bir strateji ekolü değişik ekollerin farklı özelliklerini birleştirmelidir. Biçimleşme, ana örnek, dönem, aşama, değişim/dönüşüm kavramlarını kullanmaktadır.

Örgüt, devamlılık arz eden özelliklerine göre tanımlanabilir. Örgüt uzun sayılabilecek bir süre boyunca bir bağlama uygun olarak belirli anlayışı adapte eder ve bu anlayış bir dizi strateji ile sonuçlanan belli kurumsal davranışlar gösterir. Bu istikrar dönemleri zaman zaman bir dönüşüm kesintiye uğrayabilir. Bu volatil biçimleşme ve dönüşüm dönemleri kendilerini zaman içinde düzenli bir sıralama olarak cereyan edebilir. Dolayısıyla stratejik yönetimin kilit unsuru istikrarı korumak ya da en azından uyarlanabilir stratejik değişim göstermek olabilir ancak önemli olan uygun zaman da bu dönüşüm ihtiyacını farkederek organizasyonu mahvetmeden o kesintiye uğratan süreci yönetmektir. Buna uygun olarak da strateji süreci, kavram üretme, biçimsel planlama, risk analizi oluşturma, rekabetçi politika üretme, ortak bilinç yaratma, dış çevreye uygun tepkime verme biçiminde olabilir.

Strateji oluşturma süreci, zihinsel ve sosyal yönleri ihmal edilmeden gerçekleştirilmelidir.

Dış çevrenin talepleri, liderin enerjisi dikkate alınmalı; tesadüfen veya planlı stratejilerin gerçekçi olamayacağı, öğrenme olmadan da kontrolün değeri olmayacağı öngörülmektedir.

## 11. SONUÇ

Stratejik yönetimin kavramsal çerçevesi ve içeriği esasen bu kavrama dair anlayış ve ekollere göre evrildiği anlaşılmaktadır. Dolayısı ile;

Stratejik yönetim yazınının farklı dönemleri incelendiğinde ortaya çıkan tablo şudur: Tasarım Okulu, strateji belirleme sürecini bir kavram oluşturma (conception) süreci olarak tanımlarken, Planlama Okulu biçimsel bir süreç, Konumlandırma Okulu analitik bir süreç, Girişimcilik Okulu bir vizyon yaratma süreci, Bilişsel Okul zihinsel bir süreç, Öğrenme Okulu ortaya çıkan (emergent) bir süreç, Güç Okulu bir müzakere süreci, Kültür Okulu ortaklaşa (collective) bir süreç, Çevre Okulu tepkisel bir süreç ve nihayetinde Biçimleşme (configuration) Okulu bir dönüşüm süreci olarak betimlemekte (Mintzberg vd., 1998), bunlardan ilk üçü öngörücü (prescriptive) bir yaklaşımda bulunurken, sonraki altısı betimleyici (descriptive) bir nitelik taşımakta, sonuncusu ise hem öngörücü hem betimleyici bir tarzda ilk dokuzunu bütünleştirici bir çerçeve sunmaktadır.<sup>30</sup>

Yukarıda temel özellikleri ve listesi verilen her akım için esasen inceleme konusu kavram farklı bir anlama bürünmektedir. Bu da bize kavramın bir *doxa/nomos* olmadığı ve aslı bir yönetim teoremini oluşturmak yerine tali bir unsur olduğu gerçeğine götürmektedir.

Planlamacı ekol; eğilimlere, tahmin ve dayanıklı yapı ve çevreye dayanır; bürokratik ve rasyonel tavır alınması gerektiğine inanır. Strateji ile çevre arasında uyum sağlamaya çalışır. Esnek, detaylı planlama ister; ancak bu piyasa uygun değildir. Pozisyonel ekol, rasyonel ve analitik olarak strateji yapmaya çalışır. Şirketi ve ürünlerini uygun piyasa veya ortama sürmek ister. Performans ölçümüne dayanır ve karar mekanizması ilkesini işletir. Porter'in "Rekabetçi Avantajlar" çalışması ile kavramsal olgunluğa erişir. Kaynak temelli, iç ortam ve yetkinlik üzerinde yoğunlaşmaktadır. Ancak iç/dış yaklaşıma yaslanmasına rağmen rekabetçi üstünlük ilkesi öne alınır. İç yetkinliğe yoğunlaştığında dış ortamı ihmal tehlikesi bulunmaktadır.

Stratejik Yönetim kavramını inşa eden ekollerin tarihsel çizgisel (liner/linear) bir süreci takip etmemeleri yani ardışık ve eklentik bir sürece tabi olmadan kavramın ortaya çıkışından günümüze eş zamanlı ortaya çıkmış olmaları hatta aynı ekolün oluşum ve gelişim kademelerinin – kavramın kısa geçmişi göz önüne alınınca, uzun zaman aralığına tekabül etmesi kavramın bir evrilme sürecinde olmaktan ziyade kavramsal zenginlikle malû olduğu anlamına gelmektedir. C. E. Lindblom R.'nin 1959 tarihli "The Science of Muddling Through" (Zorluklarla Başetme) eserinden sonra aynı ekolün önemli kurucusu G. Hamel Ve C. K. Prahalad'ın 1984 yılında "Competing for The Future" eserini yayımlamış olması bu duruma örnek teşkil edebilir. Yukarıda verilen ekoller çağdaş stratejik yönetim kuramının evrimini göstermektedir. Ancak, üstünde bulunulması gereken olgu şudur ki; stratejik yönetim kavramı kavramsal inşasını diyalektik ve tarihsel çizgi üzerinde yapmadığıdır. Dolayısı ile kavramın, bir gelişim veya olgunlaşmasından dolayısı ile dönüşümünden bahsetmek olanaklı gözükmemektedir. Kavram, stratejik yönetim anlayışları (ekol/okul) dolayımı ile farklı anlamsal değişimlere uğrasa da bu değişim/dönüşümün kavramın salt semantiği ve özüne ilişkin olmadığı ancak göreceli değeri üzerinde spekülasyon yapmaya imkan tanıdığı şeklinde yorumlanmalıdır.

Stratejik planlama ve stratejik yönetim ardıl kavramlar olarak karşımıza çıkmaktadırlar. Stratejik, planlama, planlamanın tek başına yeterli olmadığı ve planlamanın stratejik bir bakış açısıyla hazırlanmasının zorunluluğuna inanılan bir planlama anlayışı olduğu; burada strateji sözcüğünden kastedilen planlamanın her alanı kapsayacak ayrıntılar içermesinden ziyade genel eğilimleri ortaya koyacak bir yapıda hazırlanması olarak anlaşılmıştır.<sup>31</sup> Bu yaklaşımda, stratejik yönetim ile stratejik planlama arasındaki kavramsal fark pek muğlak olmaktadır.

<sup>30</sup> Fulya SARVAN, et all, "On Stratejik Yönetim Okulu: Biçimleşme Okulunun Bütünleştirici Çerçevesi, *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi* (6) 2003, [http://anibal.gyte.edu.tr/hebe/AbIDrive/69539064/w/Storage/546\\_2011\\_1\\_625\\_69539064/Downloads/on-stratejik-yenetim-okulu-fulya-sarvan.pdf](http://anibal.gyte.edu.tr/hebe/AbIDrive/69539064/w/Storage/546_2011_1_625_69539064/Downloads/on-stratejik-yenetim-okulu-fulya-sarvan.pdf), (Erişim:09/05/2014), s. 73-122

<sup>31</sup> Barış Övgün, "Bürokrasiden Yönetişime Yönetim Biçiminin Değişmesi" Doktora, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2010, s. 98-99

Stratejik planlama anlayışında planlama piyasayı sınırlandırmamakta, hatta bütün devlet örgütlenmesini ve işleyişini piyasa mantığına oturtmaktadır. Sonuç olarak stratejik planlama sadece kurumsal temelde işleyen bir planlama anlayışı değil, yönetim biçiminin bir bütün olarak hem yapısal hem de işlevsel açıdan nasıl değiştiğini gösteren bir planlama anlayışı; olduğu ileri sürülmektedir.<sup>32</sup> Bu iki kavramın tipik benzerliğini ileri sürenler de vardır.<sup>33</sup> Dolayısı ile bu iki kavramın semantik ayrışımını yapmak pratik ve teorik olarak olanaklı gözükmemektedir.

Stratejik Yönetim kavramı, strateji-yapı-süreç-yönetim olguları ilişkisi ve değişim döngüsü içinde ele alındığından somuta yönelik kavramın içselleştirilmesinin sağlanabileceği ancak biçimlemeler veya kavram üzerine bir uzlaşmanın oluşmasının mümkün olamayacağı ancak basit kavramsallaştırma modeli ile kavramın ortak paydasının vurgulanabileceği düşünülmektedir. Tarihsel gelişim süreci içinde kavramın evrilmesi de esasen kavram üzerine anlayışların gelişip değişmesi anlaşılmaktadır. Dolayısı ile stratejik yönetim kavramı üzerinde konsensüs sağlanması, kavramın kendiliğinden muğlak, belirsiz ve diğer benzeri kavramlar ile tek boyutlu veya çok boyutlu kesişen yapısı dolayımı ve yönetim yöntem ve amaçlarının farklı okunması dolayısı ile mümkün olmayan ancak tanımının tarifi spesifik olarak yapılabilecek olup çok genel biçimi haricinde evrensel (genel geçer) ana çerçevesi ve sistematik tanımı yapılamayacak bir olgudur. Bunlara rağmen yönetim alanının omurgasında yer almaya devam edecektir.

## KAYNAKÇA

- AKDOĞAN, A., Stratejik Planlama Yerine Planlamanın Stratejisi: Yedi İl Özel İdaresinin Stratejik Planlarının Karşılaştırılması, *Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü*, Mülkiye, Cilt XXXI, Sayı 256, s.137.
- CÖMERT PAY, Ş., (2006). Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmelerde Kurumsal Strateji Belirleme İçin Karar Destek Sistemi Endüstrimühendisliği, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Çukurova Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- ERKAN, V., (2008). *Kamu Kuruluşlarında Stratejik Planlama:Türkiye Uygulaması ve Kuruluşlarda Başarıyı Etkileyen Faktörler*, Ankara: Devlet Planlama Teşkilatı, s.7.
- SARVAN, F., vd, (2003) "On Stratejik Yönetim Okulu: Biçimleşme Okulunun Bütünleştirici Çerçevesi, *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi* (6), (Erişim: 09/05/2014), [http://anibal.gyte.edu.tr/hebe/AbI Drive/69539064/w/Storage/546\\_2011\\_1\\_625\\_69539064/Downloads/on-stratejik-yenetim-okulu-fulya-sarvan.pdf](http://anibal.gyte.edu.tr/hebe/AbI Drive/69539064/w/Storage/546_2011_1_625_69539064/Downloads/on-stratejik-yenetim-okulu-fulya-sarvan.pdf),
- BRACKER, J., (1980), *The Historical Development of the Strategic Management Concept*, *Academy of Management Review*, cilt 5, sayı 2, s.219-224.
- KIRIM, A. (2009). *Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim*, 8. Baskı, Ankara: Sistem
- KURTHAN, F.,(2012). *Yönetim*, 4. Baskı, Ankara: Kilit
- MİNZTBERG, H. J., (1987),Why Organization Need Strategy, *California Management Review*, Sonbahar 1987
- MİNZTBERG, H. J., (1994), The Fall and Rise of Strategic Planning, *Harvard Business Review*, (Erişim:25/05/2014),[http://scholar.google.com.tr/scholar\\_url?hl=tr&q=http://elearning1.uexternado.edu.co/biblioteca/PensamientoEstrategico-grupo1/LinkedDocuments/fall%20and%20rise%20of%20strategy%20-%20mintzberg.pdf&sa=X&scisig=AAGBfm3YAETdFQc9ddNf5LrQHBPYfahCOg&oi=scholar&ei=xWGPU8CmOcuU7Qb76oDICQ&ved=0CCsQgAMoADAA](http://scholar.google.com.tr/scholar_url?hl=tr&q=http://elearning1.uexternado.edu.co/biblioteca/PensamientoEstrategico-grupo1/LinkedDocuments/fall%20and%20rise%20of%20strategy%20-%20mintzberg.pdf&sa=X&scisig=AAGBfm3YAETdFQc9ddNf5LrQHBPYfahCOg&oi=scholar&ei=xWGPU8CmOcuU7Qb76oDICQ&ved=0CCsQgAMoADAA),
- MURAT G., BAĞDİĞEN, M., (2008), *Kamu İdarelerinde Stratejik Planlama ve Yönetim*, Ankara: Gazi

<sup>32</sup> İbid., s.102.

<sup>33</sup> Strategic Management & Strategic Planning, (2013), <http://www.strategicmanagementinsight.com/topics/strategic-management-planning.html>, (Erişim: 17/04/2014).



- MANSA, M.; TAYİP, M., (2012). Strategic Planning in Public Organization, The Case of a tax Administration in A Developing Country, *Business management Dynamics, Vol I, No. 6, Feb*, s.20-33.
- NİEL Ritson, (2013). *Strategic Management*, Bookboon.com, (Erişim:11/04/2014), <http://bookboon.com/en/strategicmanagement-ebook>
- O'SHANNASSY, T., (1999). *Lesson From the Evulation of Strategiyy Paradigm*, RMİT Bussiness, no, wp 99/20, November.
- FURRER, O., THOMAS H. ve GOUSSEVSKAİA, A.(2008). *The structure and evolution of the strategic management field: A content analysis of 26 years of strategic management research*, International Journal of Management Reviews, Cilt 10, sayı,1, s. 1-23,
- ONLINE ETYMOLOGY DICTIONARY, <http://www.etymonline.com/index.php?term=manage> (Erişim, 29/03/2014),
- PORTER, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and sustaining Superior Performance*, Newyork: Freepress
- STRATEGİC MANAGEMENT SOCIETY, (2014). <http://strategicmanagement.net/> (Erişim: 01/04/201),
- OSAMA, K., (2008). "Strategy Definition & Fundamentals, Plus Origin of the Word" (Erişim 10/04/2014), <http://www.easy-strategy.com/igor-ansoff.html>
- ÖVGÜN, B., (2010), "Bürokrasiden Yönetişime Yönetim Biçiminin Değişmesi", Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara <http://www.linternaute.com/dictionnaire/fr/definition/strategie/>
- THE DRUCKER INSTITUTE, *Peter Drucker's Life and Legacy*, (Erişim:10/04/2014). <http://www.druckerinstitute.com/link/about-peter-drucker/>