

## Yönetimden Stratejik Yönetime Geçiş

Gülşen Yılmaz<sup>1</sup>

### Özet

Bu bölüm, işletmelerde yönetim düşüncesinin stratejik yönetime evrimini incelemektedir. Lewis Carroll'un *Alice Harikalar Diyarında* eserindeki amaçsızlık metaforundan yola çıkarak, modern işletmelerin stratejik yönetim yaklaşımlarına olan ihtiyacı vurgulanmaktadır. Çalışmada, yönetim düşüncesinin tarihsel gelişimi; Kuhn'un (1962) "paradigma yaklaşımı", Barley ve Kunda'nın (1992) "ekonomik konjonktür analizleri" ve Özcan ile Barca'nın (2010) "diyalektik yaklaşımı" çerçevesinde ele alınmaktadır.

Araştırmanın temel amacı, yönetim düşüncesinden stratejik yönetime geçiş sürecinin dinamiklerini analiz etmek ve bu geçişin işletmeler için önemini ortaya koymaktır. Çalışma kapsamında öncelikle yönetim kavramının tarihsel evrimi incelenmekte, ardından stratejik yönetimin temel bileşenleri ve süreçleri değerlendirilmektedir. Tartışma ve sonuç kısmında ise stratejik yönetim düşüncesine yönelik eleştirel perspektifler tartışılmakta ve hem uygulayıcılar hem de akademisyenler için öneriler sunulmaktadır.

### Giriş

"Lütfen bana hangi yoldan gitmem gerektiğini söyler misin?"

"Bu, büyük ölçüde nereye varmak istediğine bağlı," dedi Cheshire Kedisi.

"Nereye varacağım pek de önemli değil," dedi Alice.

"O zaman hangi yoldan gittiğinin de pek bir önemi yok," dedi Cheshire Kedisi.

(Lewis Carroll, *Alice Harikalar Diyarında*)

Dünya çocuk edebiyatının en tanınmış klasiklerinden birisi olarak kabul edilen Lewis Carroll'un *Alice Harikalar Diyarında* (1865) kitabında yer alan bu kısa diyalog, edebi bir sahne olmanın ötesinde aslında yönetim bilimi

1 Araştırma Görevlisi, Munzur Üniversitesi, gulsennyilmaz@gmail.com, 0000-0002-0435-9104

alanına ait çarpıcı bir açmazı gözler önüne sermektedir: “Hedefi olmayan bir organizasyon için izlenecek yolun da önemi yoktur.” Eser boyunca Alice’in yön arayışı günümüzde birçok organizasyonun içinde bulunduğu amaçsızlık ve yönsüzlük sorununa ayna tutmaktadır. Söz konusu stratejik belirsizlik, organizasyonların çabalarını bütüncül bir yönelimden yoksun, yalnızca rastlantısal meşguliyetler yığına indirgemektedir. Bu bağlamda stratejik yönetim, organizasyonlar için rastlantısal ve yönsüz uğraşlar dizisinde “nereye varacakları” bilgisini denklemin merkezine yerleştirilerek organizasyonlara (bundan sonra işletme olarak kullanılacaktır) belirli bir amaç istikametinde sistematik kavramsal bir çerçeve sunmaktadır.

Yönetim düşüncesinin tarihsel gelişim süreci incelendiğinde, işletmeler sadece “yönetilmesi” yeterli birimler olarak değerlendirilirken, zamanla “neye ulaşmak istiyoruz?” sorusunun önemli hale geldiği yapılara evrilmiştir. Bu dönüşümün temelinde yönetim konularının etkinlik, verimlilik, düzen, kontrol gibi hususlardan zamanla çevresel belirsiz, globalleşme, teknolojik gelişme, rekabet gibi uzun vadeli unsurlara geçişi yatmaktadır. Yönetim düşüncesindeki bu değişimle birlikte, örgütlerin sadece “nasıl yönetileceği” değil, aynı zamanda “hangi amaçlara ulaşmak üzere yönetileceği” sorusu ön plana çıkmıştır. “Neye ulaşmak istiyoruz?” sorusu, yönetim anlayışını operasyonel işleyişin sınırlarından çıkararak, kapsamlı ve geleceğe dönük bir bakış açısıyla ele alma gerekliliğini doğurmuştur. Bu bağlamda, stratejik yönetim anlayışı, örgütlerin uzun vadeli yönelimlerini, çevresel unsurlarla olan ilişkilerini ve rekabet avantajı yaratma potansiyellerini temel alan bir düşünce biçimi olarak gelişmiştir. Günümüz işletmeleri artık sadece içsel süreçlerin etkinliğini yerine getirmekle kalmamakta; aynı zamanda hangi pazarlarda, nasıl bir konumla, hangi hedeflere yönelerek varlıklarını devam ettireceklerine dair bilinçli, uyumlu ve bütüncül stratejik kararlar almak durumundalar. Bu zihinsel dönüşüm, yönetim düşüncesinin operasyonel rasyonaliteden stratejik akıl yürütmeye doğru evrilmesini temsil etmektedir.

Bu bağlamda, bu kitap bölümünün amacı yönetim düşüncesinden stratejik yönetim düşüncesine geçişin işletmeler için önemini ortaya koymak ve bu sürecin dinamiklerini incelemektir. Çalışmada, ilk olarak yönetim kavramı ve düşüncesinin evrimi ele alınacak; ardından stratejik yönetim kavramı, bileşenleri ve süreci değerlendirilecek. Sonrasında stratejik yönetimin evrimsel süreci irdelenecek. Tartışma ve sonuç kısmında ise stratejik yönetim düşüncesine ilişkin eleştirel hususlar değerlendirilecek ve sektörde uygulayıcılara ve araştırmacılara yönelik öneriler sunulacaktır.

## 1. Yönetmel Düşüncede Dönüşümün Arka Planı

### 1.1. Yönetim Kavramı

Yönetim kavramının pratik kökleri insanlık tarihi kadar eskilere uzansa da (Wren ve Bedeian, 2023) bir disiplin olarak çalışılması 20. yüzyıla özgü bir gelişmedir (Robbins ve Coulter, 2012). “Sanatların en eskisi, bilimlerin en yenisi” olarak nitelendirilen yönetim, alanyazında sıklıkla “başkaları vasıtasıyla iş görmek” şeklinde tanımlanmaktadır. Yönetim, birden fazla kişinin etkileşimiyle ortaya çıkan ve bu yönüyle üretim ve kaynak tahsisi gibi teknik süreçleri içeren ekonomik faaliyetlerden ayrılan kolektif bir olgudur. Geniş bir kapsama sahip olan yönetim bir sürece işaret ettiği gibi bu sürecin kişi veya gruplar gibi öğelerini ifade edebilir; aynı zamanda da yöneticilerin başvurduğu belirli bir bilgi birikimini de temsil edebilir (Koçel, 2010: 58). Eren (2011: 3), yönetimi süreç olarak organizasyonun kaynaklarını etkili ve verimli bir şekilde kullanarak amaçlarına ulaşması şeklinde tanımlarken; Daft (2000: 6) bu süreci kaynakların planlanması, organize edilmesi, yönetilmesi ve kontrol edilmesi yoluyla organizasyonel hedeflere etkin ve verimli bir şekilde ulaşılması olarak daha kapsamlı bir çerçevede ele almıştır.

Yukarıda ortaya konan görüşler ışığında, yönetim kavramı üzerinde tam bir uzlaşma sağlanamadığı görülmektedir. Diğer taraftan, günümüzde, yönetim ekonomiden hukuka uzanan geniş bir skalada çeşitli bilim alanlarının kesişiminde disiplinlerarası bir karakter sergilemektedir (Can, 1999). Örneğin, iktisat yönetimi emek, sermaye ve doğal kaynaklar ile birlikte bir üretim unsuru olarak tanımlarken; sosyoloji ise kavramı sınıf ve statü ile ilişkilendirmektedir (Özalp ve Koparal, 2013: 3).

Bu farklı kavramsal çerçeveler ve disiplinlerarası yaklaşım, yönetimin çok boyutlu doğasına işaret etmektedir. Yönetim, özetle süreç boyutuyla operasyonel işleyişe ilişkin dinamikleri ortaya koyarken, aynı zamanda pratikteki sezgi ve yaratıcılık boyutlarıyla bir sanat; kuramsal temelleri, sistematik ve kümülatif bilgi yapısıyla da bir bilimdir (Mucuk, 2008: 128).

### 1.2. Yönetimin Evreleri

Yönetim, tarihsel olarak sosyal, siyasal, teknolojik ve örgütsel unsurların etkisiyle evrilmiş ve her dönem kendi paradigmasını beraberinde oluşturmuştur. Bu bağlamda, yönetim bilimi, 1900’lerin başında klasik dönemi yaşamış, 1930’lu yıllarda neo-klasik dönem, 1950’lerde modern yaklaşımlar ve 1980 sonrası post-modern yaklaşımlar hakim olmuştur. Verimlilik, insan ilişkileri, kalite, kaos, dijitalleşme ve benzeri temalar dönemlerin yönetim düşüncesinin odak noktası haline gelmiştir. Ayrıca, Koçel (2010: 371) günümüzde yeni

bir yönetim düşüncesinin yapılanmasında iletişim ve bilişim teknolojisindeki gelişmeler, globalleşme ile insan varlığının öneminin artmasının etkili olduğunu belirtmektedir.

Yönetim yaklaşımlarındaki dönüşüme ilişkin alanyazında çeşitli açıklamalar bulunmaktadır. Bu açıklamalardan en yaygın ve dikkat çekici olanı, Thomas Kuhn'un (1962) *Bilimsel Devrimlerin Yapısı* adlı eserinde ortaya koyduğu paradigma<sup>2</sup> değişimi yaklaşımıdır. Kuhn'a göre, bilimsel gelişim doğrusal ve kümülatif bir ilerlemeden ziyade devrimlerle karakterize edilmektedir. Bilim insanlarının dünyaya bakış biçimlerini ifade eden paradigma olay ve olguları anlamada yetersiz ve/veya eksik kaldığında sorunlar (anomaliler) ortaya çıkar. Anomaliler uygulamadaki paradigmanın temel ilkelerini ve varsayımlarını baltalamaya başlar ve bu noktada mevcut paradigmayla ilerlenemeyeceği fark edilir. Ardından, yeni paradigma oluşarak devrimsel nitelikte dönüşüm gerçekleşir. Örneğin, klasik yönetim yaklaşımının egemen olduğu dönemde, organizasyonlar genellikle mekanik ve öngörülebilir yapılar olarak tasavvur edilmiştir. Bu çerçevede verimlilik, iş bölümü ve hiyerarşik yapı temel öğeler olarak kabul edilmiş; çalışanlar ise bu yapının içerisinde makinenin birer dişlisi gibi konumlandırılmıştır. Yönetim uygulamalarında, rasyonel ve sistematik hamlelerle "en iyi yöntemi" (one best way) bulma çabası ön planda olmuştur. Ancak zamanla, verimlilik çalışmalarından elde edilen bulgular, çalışanların yalnızca teknik bir unsur olmadığını, aynı zamanda psikolojik ve sosyal ihtiyaçları olan bireyler olduğunu ortaya koymuştur. Bu farkındalıkla birlikte, insan ilişkileri yaklaşımı olarak da anılan neo-klasik dönem başlamış ve örgüt yapılarında davranışsal unsurların dikkate alınması gerektiği yönünde önemli bir değişim yaşanmıştır. Bu bakış açısıyla değerlendirildiğinde, yönetim düşüncesinde yaşanan her değişimi; önceki yaklaşımın yetersiz kaldığı noktaların eleştirilmesi, alternatif çözüm önerilerinin geliştirilmesi ve yeni bir düşünsel çerçevenin benimsenmesiyle meydana gelen paradigmatik değişiklik sürecidir.

Barley ve Kunda (1992) ise yönetim yaklaşımlarının değişiminde ekonomik konjonktürün etkisinin altını çizmişlerdir. Ekonominin canlı olduğu dönemlerde görev tanımları, kontrol gibi teknik ve araçsal öğelerin önem kazandığı rasyonel bakış açısı hakim olurken durgun ekonomik dönemlerde ise fedakarlık ve adanmışlık gibi değer temelli kültürel patenlerin yer edindiği normatif perspektifin benimsendiği gözlemlenmektedir. Örneğin, Taylor'ın bilimsel yönetim anlayışının ön plana çıktığı 1900-1920 yılları arasında rasyonel yönetim söylemi hakimken, insan ilişkilerinin

---

2 Bilim insanlarının dünyayı anlamalarında kullandıkları teori, yöntem ve varsayımlardan oluşan şablon

öneminin arttığı 1920-1935 yılları arasında normatif görüş etkilidir. Nitekim, uluslararası ticaret ve endüstriyel üretimde kayda değer düşüşler ile banka ve işletme iflaslarının etkisiyle yüksek işsizlik ve yoksulluk rakamlarına ulaşıldığı 1929 *Büyük Buhran* döneminde çalışanlardan zor günlerin atlatılması için fedakarlıkların yapılmasının istendiği normatif yönetim ideolojileri yükselişe geçmiştir. Açıkça görüldüğü üzere, yönetim yaklaşımlarının doğrusal değil de rasyonel ve normatif ideolojilerin dalgalar halinde birbirini takip ettiği şeklindeki bu söylem Kuhn'un bilimsel bilginin doğrusal olmayışıyla benzerlik taşımaktadır. Özen (2013) Barley ve Kunda'nın açıklamasını "sarkaç salınımı"na (pendulum swing) benzeterek; yönetim yaklaşımlarını ekonomik genişleme ve daralma dönemlerine paralel olarak tıpkı bir sarkaç gibi normatif ve rasyonel hareketleri takip ettiğini belirtmektedir.

Son olarak, Özcan ve Barca (2010) yönetim düşüncesindeki değişikliklerde etkili olan çevresel determinizm ve düşünsel ilerleme kavramlarını eleştirel bir tutumla ele almaktadırlar. Çevresel determinizmde, dış çevredeki ekonomik, teknolojik ve sosyal hareketlerin yönetim yaklaşımlarında değişimi tetiklediği ifade edilirken; düşünsel ilerlemede ise yönetim düşüncesi, fikri öğelerle kümülatif olarak ilerleyen bilgi birikimi olarak tasavvur edilmektedir. Yazarlara göre, yönetim düşüncesinin evrimi yalnızca tarihsel bağlamda dışsal koşullar ya da içsel entelektüel birikimle açıklanamaz. Aksine, bu süreç, çevresel unsurlar ile düşünsel öğeler arasındaki karşılıklı etkileşim yoluyla şekillenmektedir.

Dolayısıyla, yönetim düşüncesinin hem tarihsel gelişim düzleminde hem de toplumsal, teknolojik ve ekonomik bağlamlarda yeniden şekillenmiş; bu süreçte yönetim düşüncesinin evriminde farklı paradigmlar, ideolojiler ve yorumlayıcı çerçeveler etkili olmuştur. Bu çok boyutlu bakış açısı, bölümün esas amacı olan "yönetimden stratejik yönetime geçiş" olgusunu anlamak için kavramsal bir zemin sunmaktadır.

## 2. Yönetimde Strateji Vurgusuna Geçiş

### 2.1. Strateji Kavramı ve Temel Bileşenleri

Askerlik alanına ait olan strateji kavramının izleri M.Ö.6. yüzyıl Sun Tzu'nun *Savaş Sanatı* kitabına kadar uzanır. Yunanca kökeni (strategos) generallik anlamına gelen strateji düşmana karşı yapılan savaş hazırlığını ifade edecek şekilde kullanılmıştır. Kavram kökeni itibarıyla askeri düşüncede ortaya çıkmış olsa da farklı bağlamlarda yeniden türetilmiştir.

Strateji kavramı, ilk olarak askeri bağlamda ortaya çıkmış ve zamanla ekonomik, politik ve kurumsal alanlara da sirayet etmiştir. 20. yüzyılın

ortalarından bu yana özellikle özel sektör için vazgeçilmez bir unsur olan stratejik yönetim (Andrews, 1971; Ansoff, 1965; Chandler, 1962) günümüzde hem kamu hem de özel sektör tarafından belirsizliklerle başa çıkma ve esneklik kazanma aracı olarak kullanılmaktadır. Stratejinin tarihsel bağlamlarda önemi giderek artmakta ve bu durum strateji kavramının unsurlarını anlamayı daha da hayati kılmaktadır. Bu bağlamda, strateji kavramı, bileşenleri ve stratejik yönetim aşağıda ana hatlarıyla özetlenmektedir.

**Strateji:** İşletmede uzun vadeli amaç ve hedefleri gerçekleştirmek üzere kaynakların temini ve programların hazırlanması süreci (Chandler, 1962: 13; Porter, 1996).

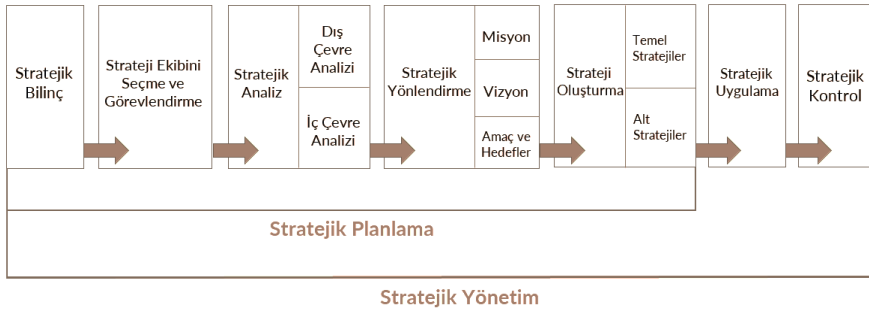
**Misyon:** İşletmelerin varoluş nedeni, genel amacı (Özgen ve Yalçın, 2009: 118).

**Vizyon:** Stratejiyle desteklenmeyen fikirler, gerçekleşmemiş niyetler, ve ham hayaller (Eren, 2004: 7).

**Amaç:** Misyonu dayanan ve üst yönetim tarafından ulaşılmak istenen uzun vadeli yönelimler (Özgen ve Yalçın, 2006: 118). Hedefler SMART (Spesifik, Ölçülebilir, Ulaşılabilir, İlgili ve Zamanlı) özelliklerine sahip amaçların parçaları.

## 2.2. Stratejik Yönetim Süreci

*Tablo 1. Stratejik Yönetim Süreci*



*Kaynak: Ülgen ve Mirze (2004) Stratejik Yönetim Süreci, s.57*

Stratejik yönetimin konusunu işletmenin yaşamını devam ettirmesi, başarılı olması, çevredeki değişiklikleri lehine kullanması, çevreyle uyumlu hareket etmek oluşturmaktadır (Hatipoğlu, 2003: 100). Stratejik yönetim süreci ise işletmeye sürdürülebilirlik ve sürdürülebilir rekabet avantajı

sağlamak amacıyla bilgi toplama, analiz, seçim, karar ve uygulama aşamalarından oluşan bir bütün olarak tanımlanabilir (Eren, 2018: 12-13).

Tablo 1’de döngüsel bir bir şemayla gösterilen stratejik yönetim süreci stratejik bilinç ile başlamaktadır. Bu aşamadan beklenen stratejik yönetime ilişkin farkındalık meydana gelmesidir. Dış çevredeki değişikliklere göre yön belirleme eylemi yapılarak stratejilerin oluşturulmasından sorumlu stratejistler seçimi ve görevlendirmesi yapılır. Bu adımda dış çevreden fırsatlar ve tehditler ile iç çevreden güçlü ve zayıf yanlar birlikte stratejik analize tabi tutulur. İç ve dış çevre analizinden elde edilen sonuçlarla misyon, vizyon, amaç ve hedeflerle uyumlu stratejik yönlendirme gerçekleştirilir. Sonrasında temel ve alt stratejiler şeklinde stratejiler oluşturulur. Ardından stratejiler uygulamaya konulur ve son aşamada da hedeflerin sonuçlarla ne kadar örtüştüğünün değerlendirildiği stratejik kontrol yapılır (Eren, 2018: 57-73). Stratejik yönetim sürecinde, işletmelerin çevresel belirsizlik hallerinde çevrelerini analiz edip yön belirleyerek harekete geçme, kaynaklarını etkin kullanma ve sürdürülebilir rekabet avantajı sağlama amacı bütüncül bir yaklaşımın doğal bir sonucudur. Halihazırda anladığımız ve kullandığımız haliyle stratejik yönetim sürecine tarihsel, toplumsal, ekonomik bir takım dönüşümlerden geçerek ulaştığımız bulunuyoruz.

### 2.3. Stratejik Yönetimin Tarihsel Gelişimi

Strateji kavramının iş yaşamında kullanımı 1920’li yıllara dayanmaktadır. İlk dönemlerde sıklıkla “işletme politikası” olarak adlandırılan ve uygulama yönüyle öne çıkan stratejik yönetim alanı, günümüzde güçlü bir kuramsal temele sahip, kapsamlı ampirik çalışmaları bulunan ve doğası gereği eklektik bir kavramdır (Hoskisson, Wan, Yiu ve Hitt, 1999). Stratejik yönetim alanyazının şekillenmesinde Peter Drucker, Alfred Chandler, Philip Selznick ve Igor Ansoff’un çalışmaları öncü nitelik taşımaktadır.

Tablo 2. Stratejik Yönetim Düşüncesinin Evrimi

Dönem	Odak	Katkı	Çevre Karakteristiği
<b>Stratejik Planlama Dönemi (1960-1980)</b>	Rasyonel, planlara dayalı ve kontrollü strateji geliştirme	Stratejinin nasıl geliştirilmesi edildiğine dair teknik ve model önerileri	Talep > Arz, büyüme ve istikrar
<b>Rekabet Stratejileri Dönemi (1980-1990)</b>	Rekabetçi pozisyonlara dayalı dış çevre odaklı stratejiler oluşturma	Sektör yapı analizine göre pozisyon alma ve jenerik stratejilere yönelme	Arz fazlası, küresel rekabetin artması, özelleştirme
<b>Temel Yetkinliklere Dayalı Stratejiler Dönemi (1990-günümüz)</b>	İç kaynaklara dayalı, özgün temel, yetkinliklerle farklılaşma	Rekabet avantajının içsel kaynaklar ve potansiyel ve kabiliyetlerle sağlanması	Küreselleşme, bilgi toplumu, dijitalleşme

*Kaynak: Barca'nın (2009) Stratejik Yönetim Düşüncesinin Gelişimi adlı eserindeki bilgiler temel alınarak yazar tarafından derlenmiştir.*

Stratejik yönetim düşüncesinin evrimsel süreci, Tablo 2'de görüldüğü gibi dikkate değer tarihsel ve kuramsal eşik noktaları üzerine inşa edilmiştir. Barca (2009) *Stratejik Yönetim Düşüncesinin Gelişimi* adlı eserinde stratejik yönetimi üç ana dönem halinde incelemektedir: ilki stratejik planlama anlayışı dönemi (1960-1980), ikincisi rekabet stratejisi anlayışı dönemi (1980-1990) ve sonuncusu temel yetkinliklere dayalı strateji anlayışı dönemi (1990'dan günümüze).

Stratejik yönetim konseptinde *klasik dönem* olarak adlandırılan stratejik planlama dönemi planlı, rasyonel ve kontrollü saikler üzerine yerleştirilmiştir. Büyük ölçekli organizasyon yapılarının (örn. kamu kurumları, ordu ve kilise) ve özellikle büyük işletmelerin ortaya çıkışı stratejiye olan ilgiyi artırmıştır. Ayrıca istikrarlı ve büyüyen ekonomilerin varlığı, talebin arzdan fazla oluşu, nispeten rekabetin azlığı strateji geliştirme sürecinde kolaylaştırıcı bir etki sağlamıştır. Bu doğrultuda amaçlar doğrultusunda stratejilerin oluşturulması adına yönetsel problemleri çözmeyi hedefleyen SWOT analizi, BCG matrisi, deneyim eğrisi, senaryo analizi gibi bir dizi model ve teknik ortaya çıkmıştır. Ancak stratejik planlama yaklaşımının başarılı olması çevrenin nispeten durağan olması ve yavaş yavaş değişmesi prensibi üzerine kurulmaktadır (Hatipoğlu, 2003). 1970'lere gelindiğinde bu durum petrol krizi, rekabetin artışı, dalgalanan döviz kurları, enflasyon, çevresel belirsizlik ve ekonomik



istikrarsızlık ile kökünden sarsılmıştır. Mevcut bakış açılarının işlerliğini kaybetmesiyle çevreye adaptasyonun öne çıktığı dinamik gelecek senaryoları sahnedeki yerini almaya başlamıştır (Barca, 2009: 36-37). Sonrasında, alternatif gelecek tahayyülleri oluşturulmuştur.

Stratejik planlamaya ilişkin yetersizliklerin etkisiyle stratejinin “nasıl formüle edileceği” sorusu yerini “neye odaklanılacağı” sorusuna bırakmıştır. Böylece, stratejilerin içeriklerinin belirginleştiği ve “rekabet” kavramının merkeze yerleştiği yeni bir dönem başlamıştır. Bu değişimin arkaplanında arz fazlasını oluşması, pazarların doygunluk seviyesine ulaşması, uzakdoğu ülkelerinin güçlü rakipler olarak yükselişi, içlerinde Türkiye’nin de bulunduğu bazı ülkelerin özelleştirme politikaları yer almaktadır. Yoğun rekabet vurgusu, stratejik yönetimde odak noktasının rekabet stratejilerine kaymasına neden olmuştur. Bu dönem Porter ile özdeşleşmiştir. Porter öncelikle rekabet dinamikleri üzerinde söz sahibi olan sektörel rekabet yapısını “Beş Güç Modeli” ile kavramsallaştırmış ve bu yapıyı belirleyen beş temel gücü mevcut rakipler arasındaki rekabet, yeni rakiplerin tehdidi, ikame ürün/hizmetlerin tehdidi, tedarikçilerin pazarlık gücü ve müşterilerin pazarlık gücü olarak sıralamıştır (Porter, 2008: 27). Bu unsurlarla sektörde sadece rakiplerin değil bütüncül bakış açısıyla bütün güçlerin analiz edilmesi gerekliliğinin altı çizilmektedir (Barca, 2009: 41-42).

Üçüncü Dönem olarak işletmenin kendi iç süreçlerine, kaynaklarına odaklanması gerektiğini savunan temel yetkinlik temelli stratejik anlayışın hakim olduğu dönemdir. Strateji rekabet ortamına göre şekillenen aksiyonların aksine işletmenin kendi kapasite ve potansiyelinden ortaya çıkmıştır. Bu dönüşümün ardında iletişim ve bilgi teknolojilerindeki baş döndürücü değişim; küreselleşme ile ürün, hizmet, pazar gibi pek çok öğede sınırların kalkması; hizmet sektörünün öneminin artması sıralanabilir. Bu dönemin kavrayışı kaynak temelli yaklaşımın varsayımlarına dayanmaktadır. Bu yaklaşımda işletmenin stratejileri sahip olduğu insan kaynağı, bilgi, yetenekler vb. olup taklit edilemez, fark yaratacak şekilde ortaya konulursa rekabet avantajı sağlanacaktır. Bu noktada, içten dışa doğru strateji tasarımı söz konusudur. Ayrıca içsel girişimcilik, inovasyon ve entelektüel sermaye kavramları kendilerine uygulama alanları bulmuştur (Barca, 2009: 46-47). Bu gelişim, stratejik yönetimi yalın bir planlama faaliyeti olmaktan çıkararak içsel beceriler, ve çevresel öğelerini gelecek perspektifiyle harmanlayarak zihinsel bir dönüşüm zeminine yerleştirmiştir.

Sonuç olarak, stratejik yönetim düşüncesi, planlı aksiyonlardan işletmelere belirsizlik ve yoğun rekabet ortamlarında sürdürülebilirlik, ortalamanın üzerinde kar sağlama amacı güden bütünsel bir yaklaşıma evrilmiştir (Ülgen

ve Mirze, 2004). Bu evrim, hem kuramsal düzeyde hem de uygulamada önemli değişimleri beraberinde getirmiştir.

### 3. Tartışma ve Sonuç

Yönetim düşüncesinden stratejik yönetim yaklaşımına geçiş sadece teknolojik unsurların değil krizler, ekonomik konjonktür, teknolojik gelişmeler, dijitalleşme vb. pek çok unsurun etkisi altındadır. Bu dönüşüm ekonomik, teknik ve toplumsal bağlamlara gömülü olarak gerçekleşmektedir.

Stratejik yönetime ilişkin ilk husus stratejinin paradoksal doğasıdır. Strateji geliştirme mantığı hem dönemler itibariyle değişkenlik göstermektedir. Durağan çevrenin etkisi altında strateji geliştirme de nispeten yapılandırılmış ve durağandır. Ancak zaman içinde çevrenin hızla değişmesiyle birlikte stratejiler de dinamik bir yapıya evrilmiştir. Bu noktada stratejilerin kurumsallaşması dinamik çevrenin gerektirdiği çevikliğin sergilenmesine engel teşkil edebilir. İşletmeler “Stratejiye, stratejik planlara bağlılık” ile “çeviklik” arasında sıkışıp kalabilir. Bu durumda, işletmeler çevresel değişim düzeyine göre stratejilerine sadık kalacak ya da çevreye adapte olabilmek için stratejilerinde, sürekli revizyonlara gitmeleri gerekecektir.

Stratejik yönetimin paradoksal doğasına ilişkin kritik bir husus da planlı, rasyonel ve kontrollü stratejilerin geliştirilmesinin her zaman mümkün olmadığı durumdur. Klasik stratejik düşünceye eleştiri niteliğinde bu bakış açısında Mintzberg ve Waters (1985) stratejilerin bilinçli strateji (deliberate strategy) ve ortaya çıkan strateji (emergent strategy) olmak üzere iki uç nokta arasında farklı şekillerde oluşabileceğini belirtmektedir. Yazarlar, stratejilerin birebir planlara göre önceden şekillenmediğini; aksine öğrenme, deneyim ve çevreye tepki ile “farkında olmadan” meydana geleceğini savunmaktadır. Stratejilerin “tasarlanan” değil “keşfedici” doğasına vurgu yapılmaktadır. (Mintzberg ve Waters, 1985: 269-271). Bu da stratejik yönetime ilişkin bir tarafta Mintzberg’in (1994: 19) “ortaya çıkan strateji” kavramı ile diğer tarafında Chandler (1962) ve Ansoff’un (1965) “bilinçli strateji”sinin bulunduğu tartışmanın fitilini ateşlemektedir.

Stratejik yönetimle ilgili diğer bir konu da kamu kurumlarında stratejik yönetim süreçlerinin değerlendirilmesini içermektedir. Genellikle, kamu kurumlarının stratejik planlarının yüzeysel çevresel analiz, düşük katılım düzeyi, uygulamadaki aksaklıklar ve isteksizlik ile kontrollerin sağlıklı sürdürülememesi gibi noktalar stratejilerin geliştirilip, uygulamasını zorlaştırmaktadır. Sonuç olarak, kamu kurumlarında stratejik yönetim çalışmalarının yasal bir yükümlülükten öteye gitmediği gözlemlenmektedir (Barca ve Nohutçu, 2013).

Stratejik yönetimin önemi sadece işletmeler ve sektör için kuramsal kavramsallaştırmalar sunmasından değil, aynı zamanda işletmeler ve akademisyenler için de somut açılımlar sağlamasından ileri gelmektedir. Bu doğrultuda, işletmeler ve akademisyenlere yönelik kayda değer öneriler şu şekilde özetlenebilir.

İşletmeler stratejik planları, stratejik yönetim süreçlerini birer prosedür olarak görmemelidir. İşletmeler sürekli fırsatlar ve tehditlerle çevrili oldukları için stratejik yönetim onlar için sonu olmayan bir süreçtir. İşletmelerin üstüne düşen dış sürekli çevreden gelen fırsat ve tehditleri analiz edip bünyesindeki güçlü ve zayıf yönleri birlikte değerlendirerek aksiyon almalarıdır. Benzer şekilde stratejik yönetimin temel mantığını oluşturan sürdürülebilir rekabet üstünlüğü, ortalamanın üzerinde kar elde etme ve varlığını devam ettirebilme gibi uzun soluklu sonuçlar çevrenin dinamik, sürekli analizini gerektirmektedir (Akgemci, 2015). Ayrıca işletmeler stratejik yönetimin geleceğin planı olduğu ve planların da değişmez nitelikte oldukları yanlıgısına düşmemeleri gerekir. Nitekim, işletmeler bu yolculukta sürekli iyileştirmeler yaparlar (Hatipoğlu, 2003).

Son olarak, Grant (2021), stratejik yönetim alanında araştırmacılar için incelenmeye değer çalışmalar bağlamında üst yönetimin stratejik yönetimde ortaklıkların öneminin arttığına ve bu süreçte yönetici rollerinin karar vericilikten vizyonerliğe kaydığına ve değerler ile normların önem kazandığına işaret etmektedir. Ayrıca stratejik yönetim düşüncesinde dijitalleşme, karmaşıklık teorisi ve dinamik yeteneklerin öne çıkan kavramlar olarak akademisyenler için yeni fırsatlar sunmaktadır (Grant, 2021: 52-53).

## Kaynakça

- Akgemci, T. (2015). *Stratejik Yönetim*. Gazi Kitabevi. İkinci Baskı, Ankara.
- Andrews, K. R. (1971). The concept of corporate strategy. *Dow Jones-Irwin*.
- Ansoff, H. I. (1965). Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion. *New York: McGraw-Hill*.
- Barca, M. (2009). Stratejik yönetim düşüncesinin gelişimi. *Ankara Sanayi Odası Dergisi*, 34, 52.
- Barca, M., & Nohutçu, A. (2013). Kamu sektöründe stratejik yönetim ve Türk kamu yönetiminde stratejik planlama uygulamasına eleştirel bir bakış. *Kamu yönetiminde çağdaş yaklaşımlar*, 339-362.
- Barley, S. R., & Kunda, G. (1992). Design and devotion: Surges of rational and normative ideologies of control in managerial discourse. *Administrative science quarterly*, 363-399.
- Can, H. (1999). *Organizasyon ve Yönetim*. Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Carroll, L. (1865). *Alice's adventures in Wonderland*. Macmillan & Co.
- Chandler, A. D. (1962). Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial empire. *Cambridge Mass*, 5(1), 12-48.
- Eren, E. (2004). *Stratejik Yönetim*. TC Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi.
- Eren, E. (2011). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, E. (2018). *Stratejik yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Grant, R. M. (2021). *Contemporary strategy analysis*. John Wiley & Sons.
- Hatiboğlu, Z. (1993). *Temel yönetim ve organizasyon*. Beta Yayınları.
- Hoskisson, R. E., Wan, W. P., Yiu, D., & Hitt, M. A. (1999). Theory and research in strategic management: Swings of a pendulum. *Journal of management*, 25(3), 417-456.
- Koçel, T. (2010). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul Üniversitesi.
- Kuhn, T. S. (1962). *The structure of scientific revolutions*. University of Chicago Press.
- Mintzberg, H. (1994). Rethinking strategic planning part I: Pitfalls and fallacies. *Long range planning*, 27(3), 12-21.
- Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic management journal*, 6(3), 257-272.
- Mucuk, İ. (2008). *Modern işletmecilik*. Türkmen Kitabevi.
- Özalp, İ. ve Koparal, C. (Ed.). (2013). *Yönetim ve organizasyon*. TC Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi.
- Özen, Ş. (2013). Yönetim Biliminin Gelişimi. *Yönetim ve Organizasyon Atatürk Üniversitesi AÖF Yayınları*.

- Özcan, K., & Barca, M. (2010). Yönetim düşüncesinin evrim dinamiği: çevresel determinizm mi, düşünsel ilerleme mi. *Anıme İdaresi Dergisi*, 43(1), 1-31.
- Porter, M. E. (1997). Competitive strategy. *Measuring business excellence*, 1(2), 12-17.
- Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard business review*, 86(1), 78.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2012). Management. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Ülgen, H. ve Mirze, K. (2004). *İşletmelerde stratejik yönetim*. Beta.
- Wren, D. A., & Bedcian, A. G. (2023). *The evolution of management thought*. John Wiley & Sons.

