

T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

112802

**İŞLETMELERDE STRATEJİK YÖNETİMİN
ORGANİZASYON YAPISI ÜZERİNE ETKİLERİ
VE BİR UYGULAMA**

112802

**CEBRAİL VELİYEV
1171255**

**SBE İşletme Anabilim Dalı
İşletme Yönetimi Programında Hazırlanan
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

Tez Danışmanı : Prof. Dr. İSMAİL DUYMAZ

İSTANBUL, 2001

**T.C. YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
DOKÜMANTASYON MERKEZİ**

İÇİNDEKİLER

ŞEKİL LİSTESİ	i
---------------------	---

ÖZET	ii
------------	----

ABSTRACT	iii
----------------	-----

GİRİŞ	1
-------------	---

BİRİNCİ BÖLÜM

STRATEJİK YÖNETİM VE ORGANİZASYON YAPISI	3
--	---

I Stratejik Yönetim	3
---------------------------	---

1. Strateji Kavramı, Tanımları ve Unsurları	3
---	---

2. Stratejinin İşletmelere Sağladığı Faydalar	5
---	---

3. Stratejik Yönetimin Tanımı ve Kapsamı	8
--	---

4. Stratejik Yönetimin Nedenleri	10
--	----

5. Stratejik Yönetim ve Yönetim Ayırımları	12
--	----

6. Stratejik Yönetim Seviyeleri	14
---------------------------------------	----

7. Stratejik Yönetim Süreci ve Safhaları	15
--	----

II Organizasyon Yapısı	19
------------------------------	----

1. Organizasyon ve Organizasyon Kavramları	19
--	----

2. Organizasyon Yapısının Özellikleri	22
---	----

3. Temel Organizasyon Yapıları	23
--------------------------------------	----

4. Organizasyon Yapısı Türleri	25
--------------------------------------	----

İKİNCİ BÖLÜM

STRATEJİK YÖNETİMİN ORGANİZASYON YAPISI ÜZERİNE ETKİLERİ	29
--	----

I Organizasyon Yapısı ile Stratejik Yönetim Arasındaki İlişkiler	29
--	----

1. Genel İlişkiler	29
--------------------------	----

2. İşletme Fonksiyonları ile Stratejik Yönetim Arasındaki İlişkiler	30
---	----

2.1 Finansman Fonksiyonu ve Stratejik Yönetim	31
---	----

2.2 Pazarlama Fonksiyonu ve Stratejik Yönetim	32
---	----

2.3 Üretim Fonksiyonu ve Stratejik Yönetim	32
--	----

2.4 İnsan Kaynakları Fonksiyonu ve Stratejik Yönetim	33
--	----

2.5 Araştırma Geliştirme Fonksiyonu ve Stratejik Yönetim	34
--	----

II Stratejik Yönetimin Organizasyon Yapıları Üzerine Etkileri	36
---	----

1. Genel Çerçeve	36
------------------------	----

2. Başlıca İşletme Stratejileri	39
---------------------------------------	----

2.1 Büyüme (Growth) Stratejileri	40
--	----

2.1.2 İşletme İçi Büyüme Stratejileri	41
---	----

2.1.3 İşletme Dışı Büyüme Stratejileri	43
--	----

2.2 Durgun Büyüme ve Dengelilik Stratejileri	44
--	----

2.3 Tasarruf Stratejileri	46
---------------------------------	----

2.4 Karma Stratejiler	47
-----------------------------	----

3. İşletme Yaşam Seyri ve Stratejik Yönetim Arasındaki İlişkiler	49
--	----

4. Gelişme Aşamaları ve Organizasyon Yapısı Arasındaki İlişkiler	50
--	----

4.1. Gelişme Aşaması Modelleri	51
--------------------------------------	----

4.1.1. CANNON Gelişme Modeli	51
4.1.2. THAIN Gelişme Modeli	52
4.1.3. GREINER Gelişme Modeli	52
4.1.4. LEONTIADES Gelişme Modeli	54
5. Büyüme Aşamaları ve Uygun Stratejiler	56
5.1. Yeni Kurulan Küçük İşletmeler	59
5.2. Fonksiyonel Yapılı İşletmeler	59
5.3. Çeşitlenmeyle Birlikte Ürün Esasına Göre Organize Olmuş İşletmeler	60
5.4. Holdingleşme.....	62
6. Stratejik Yönetim ve Yeniden Yapılanma	64
7. Strateji Uygulaması ve Organizasyon Yapısı Değişkenleri	66
8. Çevresel Koşullar, Stratejik Yönetim ve Organizasyon Yapıları Arasındaki İlişkiler	70
9. Strateji, Yapı ve Performans İlişkisi.....	73
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	
ÖRNEK OLAYLAR VE ARAŞTIRMA BULGULARI	78
I Araştırmanın Evreni	78
1. Uygulama Yapılan Şirketler Hakkında Bilgiler	78
1.1 Sabancı Topluluğu	78
1.2 ALARKO Topluluğu	79
II Araştırma Yöntemi (Mülakat)	80
III Araştırma Bulguları	81
1. Sabancı Topluluğu'nda Yarılan Mülakat Görüşmesinden Çıkan Bulgular	81
2. ALARKO Topluluğu'nda Yarılan Mülakat Görüşmesinden Çıkan Bulgular	84
2.1 ALARKO Topluluğu Politika Kitabı ve Politika Toplantısı	84
2.2 ALARKO Felsefesinin Ana İlkeleri	86
2.3 ALARKO Topluluğu'na Ait Mülakat Sonuçları	86
SONUÇ	89
KAYNAKÇA	92
EK	94

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1. Stratejik Yönetim Süreci ve Uygulama Safhaları

Şekil 2. Fonksiyonel Organizasyon Yapısı

Şekil 3. Amaç Yapı Strateji İlişkisi

Şekil 4. Strateji ve Organizasyon İlişkisi ve Uyumu

Şekil 5. İşletme Özellikleri, Büyüme Stratejileri, Yönetim Problemleri ve Örgüt Yapısı
Arasındaki İlişkiler

Şekil 6. Organizasyon Yaşam Seyri Aşamaları, Kullanılan Strateji ve Organizasyon
Yapıları Arasındaki İlişkiler

Şekil 7. Aşamalar Modeli

Şekil 8. Büyüme Stratejileri ve Yapısal Aşamalar

Şekil 9. Organizasyon Yapı Tipleri ile Strateji Çeşitleri Arasındaki İlişkiler

Şekil 10. Bir İşletmenin Yeniden Yapılanma Süreci

Şekil 11. Strateji Uygulama Modeli

Şekil 12. Organizasyon Tasarımındaki Temel Değişkenler

Şekil 13. Organizasyon-Çevre Analizi İçin Bileşimli Yapı

Şekil 14. Strateji, Yapı ve Performans Arasındaki İlişki

ÖZET

İşletmelerde stratejik yönetimin organizasyon yapısı üzerindeki etkilerini ele alan bu çalışmada, stratejik yönetim ve organizasyon yapısı arasındaki ilişkiler geniş şekilde incelenmiştir. Önce stratejik yönetim ve organizasyon yapısı hakkında bilgi verilerek, konuya giriş sağlanmıştır. Stratejik yönetimin ve organizasyon yapısının özellikleri, unsurları, işletme için önem derecesi incelendikten sonra, stratejik yönetim ve organizasyon yapısı arasındaki ilişkiler ele alınmıştır. Stratejik yönetim ve organizasyon yapısı arasındaki ilişkiler, genel olarak ve ayrı ayrı işletme fonksiyonları çerçevesinde izah edilmeye çalışılmıştır.

Çalışmanın esas amacı, işletmelerde stratejik yönetimin organizasyon yapısı üzerine etkilerinin neler olduğu ve bu etkilerin nasıl sonuçlar doğurduğunu ortaya çıkarmak olmuştur. Bu bakımdan stratejik yönetimin organizasyon yapısı üzerine etkileri, farklı boyutlardan ele alınarak incelenmiştir. İşletmelerde tercih edilen stratejilere bağlı olarak, organizasyon yapılarının değişip değişmediği ve mevcut yapıların hangi ölçüde ve ne şekilde etkilendiği geniş şekilde izah edilmeye çalışılmıştır. Stratejik yönetimin organizasyon yapısı üzerine etkilerinin kaçınılmaz olduğu ve bunların sonucunda işletmelerde performansın da etkilendiği sonucu ortaya çıkmıştır.

Çalışmada stratejik yönetimin organizasyon yapısı üzerine etkilerinin teorik çerçevesiyle beraber, konu ile ilgili iki şirkette mülakat şeklinde örnek olay uygulamasına yer verilmiştir. Yapılan uygulamalar, konunun uygulama alanlarındaki önemini ve nasıl uygulandığına örnek nitelik taşımaktadır. Çalışma yapılırken, Türkçe ve İngilizce kaynaklar kullanılmış, konu ile ilgili yayınlardan ve iletişim araçlarından yararlanılmıştır.

ABSTRACT

Dealing with effects of strategic management on organizational structure, this study widely examines the relationships between strategic management and organization structure in enterprises. Firstly introductory information about strategic management and organizational structures have given. After studying the structure management and organizational structure and importances for enterprises, relationships between strategic management and organizational structure have been examined. Relationships between strategic management and organizational structure are tried to be explained generally and in the enterprise functions frame.

The aim of this study is to find out the strategic management effects on enterprises organizational structure and results of this effects. This study widely examines if enterprises' organizational structure changes after preferring any strategy and at what rate the existing structures are changed. The result is that strategic management effects on organizational structure are inevitable.

In order to give an example about the application, the study include two interviewes with two different enterprise managers as well as the theoretical aspects of strategic management effects on organizational structure. Cases explain how important the subject is for the enterprises and what is the application.

For the study sources in Turkish and English are used and publications and communications devices are benefited.

GİRİŞ

İçinde bulunduğumuz çağın temel niteliklerinden biri olan hızlı değişim ve gelişme, sosyal ve ekonomik bir varlık olan işletmeleri de etkilemektedir. İşletmelerin yaşamlarını uzun vadede sürdürmeleri ve başarıları için bu hızlı değişim ve gelişmelere zamanında ve uygun bir şekilde cevap vermeleri gerekir. Aksi halde işletmeler, durmadan şekil değiştiren rekabetçi bir ortamda başarılı olamaz ve devam getiremezler. İşletmeler, hızla değişen ve gelişen böyle bir ortamda yaşamlarını sağlama bilmeleri ve sürdürebilmeleri için stratejiler belirlerler. Belirledikleri bu stratejileri uygulayabilmek için ise uygun organizasyon yapısını düzenlemeleri gerekmektedir.

Değişen çevre koşullarını dikkate alarak stratejiler belirlemek ve uygulamak uzun bir süreci gerektirmektedir. Stratejik yönetim anlayışı da buradan meydana çıkmış ve günümüz işletmelerinde en geniş uygulama alanı bulmaktadır.

Bu çalışmada amaç, işletmelerde stratejik yönetimin organizasyon yapıları üzerine etkilerinin neler ve hangi şekilde olduğunu açıklığa kavuşturmaktır. Bunun için önce, stratejik yönetim ve organizasyon yapıları ile ilgili temel kavramları, tanımları, stratejik yönetim ve organizasyon yapısı arasındaki ilişkiler açıklanacaktır. Daha sonra stratejik yönetimin organizasyon yapısı üzerine etkileri incelenecektir. Çalışmamızda ayrıca, konu ile ilgili bir uygulamaya da yer verilmektedir.

Bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölüm kapsamı içinde stratejik yönetim başlığı altında; ilk kısımda stratejik yönetim ile ilgili kavramlara, tanımlara, ikinci kısımda ise organizasyon yapısı başlığı altında organizasyon yapısı ile ilgili kavramlara ve tanımlara değinilecektir. Bölümün birinci kısmında strateji ve stratejik yönetim tanımlanacak, stratejinin işletmeye sağladığı faydalara değinilecektir. Bu kısımda ayrıca, neden stratejik yönetim sorusuna cevap aranacak ve stratejik ve stratejik olmayan yönetim ayrımları, stratejik yönetim seviyeleri ve stratejik yönetim safhaları incelenecektir. Bölümün ikinci kısmında organizasyon ve organizasyon yapısı ile ilgili tanımlara, organizasyon yapısının özelliklerine değinilecektir. Bu kısımda ayrıca temel organizasyon yapıları ve organizasyon yapı türleri incelenecektir.

İkinci bölümde organizasyon yapısı ile stratejik yönetim arasındaki ilişkiler ve stratejik yönetimin organizasyon yapısı üzerine etkileri yer alacaktır. Bu bölüm de, iki kısımdan oluşmaktadır. Birinci kısımda organizasyon yapısı ile stratejik yönetim arasındaki ilişkiler genel olarak ve ayrı ayrı işletme fonksiyonları açısından incelenecektir. İkinci kısımda stratejik yönetimin organizasyon yapıları üzerine etkileri geniş bir şekilde izah edilmeye çalışılacaktır. Konu, önce genel teorik çerçeve içinde incelenecek, bundan sonra ise ayrı ayrı başlıklar altında konuya daha geniş bakış açısı sağlanacaktır.

Üçüncü bölümde ise konuyla ilgili bir uygulamaya yer verilmiştir.



BİRİNCİ BÖLÜM

STRATEJİK YÖNETİM VE ORGANİZASYON YAPISI

I Stratejik Yönetim

1. Strateji Kavramı, Tanımları ve Unsurları

"Strateji" kavramı literatürde iki kaynağa dayanmaktadır. Birincisi, strateji Latince yol, çizgi veya yatak anlamına gelen "startum" kavramıyla; ikincisi ise, Yunanlı General Strategos'un adıyla ilgilidir. Bu generalin askerlik sanatını ve bilgisini belirtmek için kullanılmıştır. Türkçe'de strateji sürme, gönderme, götürme ve gütme anlamında da kullanılmaktadır¹.

Strateji kavramı işletme ve yönetim alanında 20. yüzyılın ikinci yarısında kullanılmaya başlamıştır. Bu alanda strateji işletmenin çevresiyle arasındaki ilişkileri düzenleyen ve rakiplerine üstünlük sağlayabilmek amacıyla kaynaklarını harekete geçiren bir anlam taşımaktadır.

Yönetim açısından strateji kavramını daha iyi anlayabilmek için yönetim bilimcilerin verdiği değişik tanımlamalara da değinmekte yarar vardır. A.D.Chandler "Strategy and Structure" (1962) eserinde stratejiyi; "işletmede uzun dönemli amaç ve hedefleri belirleme ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için ihtiyaç duyulan kaynakları tahsis ederek uygun faaliyet programlarını hazırlama" olarak tanımlamıştır². Andrews'e göre, strateji, "işletmenin hangi işi yaptığını ve yapmak istediğini; ne tür bir işletme olduğunu ve olmak istediğini tanımlayan amaç, hedef ve görevlerin tümü ve bunları gerçekleştirmek için gerekli yöntemlere verilen addır"³. Başka bir tanıma göre strateji; "işletme ile çevresi arasındaki ilişkileri analiz ederek işletmenin istikametinin ve amaçlarının belirlenmesi, bunları gerçekleştirecek faaliyetlerin

¹ Kemal Tosun, *İşletme Yönetimi*, Birinci Cilt, Fakülteler Matbaası, İstanbul, 1974, s. 220

² A.D. Chandler, *Strategy and Structure*, The Mit Press, Cambridge, Mass., 1962, s. 13

³ Kenneth. R. Andrews, *The Concept of Corporate Strategy*, Dow Jones-Irwin Inc., Illinois, 1971, s.26

tespiti ve örgütün yeniden düzenlenerek gerekli kaynakların tahsis edilmesi" olarak tanımlanabilir⁴. Tanımda "örgütün yeniden düzenlenmesi" ifadesi strateji ile ilgili başka bir özelliği vurgulamak için kullanılmıştır. Strateji, burada bağımsız bir kavram olarak ele alınmakta ve işletme çevresinde meydana gelen değişikliklerin yapıcı bir tasarım haline getirilmesinde işletmeye yardımcı olan bir araç gibi gösterilmektedir. Yeni bir strateji, yapıda, politika ve süreçlerde yenileşme ve gelişmeni ifade etmektedir.

Hofer ve Shendel, stratejiyi "işletmenin iç kaynakları ve becerileri ile dış çevrenin fırsat ve tehditleri arasında uyum sağlayacak faaliyetler" olarak tanımlamaktalar⁵.

Strateji, bir işte daha iyi olmaktan öte, farklı olmaktır; bir işi rakipten farklı kılmakla ilgilidir. Diğer bir ifade ile, strateji, işletmeye rekabet ettiği pazarda pozitif bir farklılık veya rekabet üstünlüğü sağlayan bir araçtır⁶. Rekabet stratejileri alanının önde gelenlerinden biri olan Michael Porter, stratejik konumlandırma ile şirketin rekabet avantajı sağlayabileceğini iddia etmektedir. Bir şirketin rakibinden daha farklı faaliyetler gerçekleştirmesi veya benzer faaliyetler için farklı yöntemler kullanması ise, stratejik konumlandırmanın anahtarı olarak gösterilmektedir⁷.

İşletmenin faaliyet gösterdiği çevre hakkındaki gelecek ile ilgili bilgiler yöneticileri, işletmeye özel görevleri ve amaçları tespit etme ve bunlara erişebilmek için gerekli yolları ve adımları genel olarak belirleme zorunda bırakırlar. Stratejiler, başta aşağıdakiler olmak üzere bir takım görevleri yerine getirirler⁸:

-İşletme problemlerinin çözümüne katkıda bulunacağı ve bir kâr elde edeceği mamul/hizmet/pazar bileşimlerinin oluşturulmasına yardımcı olmak;

-Bu mamullerin veya hizmetlerin araştırılması, geliştirilmesi, üretimi ve sunumu için gerekli teknolojileri ve yolları seçmek; işletmeye bunların yardımı ile rekabet ve sinerji avantajlarını elde etmesini sağlamak;

-İşletmeyi şimdiki durumundan istenilen yöne götürebilmek için gerekli olan adımları açıklamak;

⁴ Ömer Dinçer, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta yayınları, İstanbul, 1996, s. 8

⁵ C. W. Hofer ve D. Schendel, *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, 2.nd Ed, West Publishing Co., Minnesota, 1979, s. 16

⁶ <http://www.merih.com/index1.htm>

⁷ Ömer Faruk Akyüz, *Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması*, Sistem Yayınları, İstanbul, s. 111

⁸ Hans H. Hinterhuber, *Stratejik İşletme Yönetimi*, Çev. Lale Uraz, Erler Matbaası, İstanbul, 1984, s. 14

-İlerlemeleri ölçebilmek, sapmaları zamanında tanımlayabilmek ve düzeltme önlemlerini alabilmek için ölçüleri ve standartları formüle etmek;

-İşletmenin hangi alanlarda faal olması, hangi amaçlara hangi araçlarla ulaşacağı ve hangi davranış kalıplarına uyması gerektiğini belirlemek;

-Bir stratejiyi, başlıca yönler, ölçülebilir amaçlar, belirli araçlar ve metotlar tanımlar. Bu stratejik yöntemler fonksiyonel bölümlerle ilgili ayrıntılı yönergelerin-politikaların yardımıyla bir taraftan uygulamalar için belirlenir, diğer taraftan da devamlı üzerinde tartışılıp, gerekirse değiştirilir.

İşletme stratejilerinin belirlenmesinde dört etken söz konusu olabilmektedir⁹:

(a.) Amaçlar: Amaçlar işletmenin stratejik genel görünümünden ve ana yan motifinden doğmaktadır ve işletmenin dış çevrede ulaşmak istediği yerin zamana göre olan profilini bildirmektedir. Bu açık olarak şu anlama gelmektedir: İşletmenin faaliyette bulunacağı pazarı belirlemek, bu pazar için belirli pazar paylarını elde etmek veya elde tutmak açısından belirli zamanlarda sunulması gereken hizmetleri belirlemek.

(b.) Kaynakların şekil değiştirmesi için gerekli araçlar ve usuller: Hizmetlerin üretildiği ve görece rekabet avantajlarının elde edildiği, pazarlandığı araçların ve yöntemlerin belirlenmesi ve bütün bunlar için gerekli personel ile ilgili, mal ve materyal ile ilgili kaynakların aranıp bulunması, işletme hangi hizmetleri hangi yöntemlerle sunmak isemesi.

(c.) İşletmenin istediği yönün gerçekleştirilmesi dikkate alınarak kaynakların dağıtılması, sinerji etkilerinden yararlanma, temel adımların zaman planlaması ve sıralanması: Hangi kararların şimdi ve hangi kararların ileride alınması gereklidir?

(d.) Amaçların ve ara amaçların belirlenmesi: İlerlemeler, hangi kriterlerin ve standartların yardımı ile ölçülmektedir? Hangi amaca ulaşılacak istenmektedir?

2. Stratejinin İşletmelere Sağladığı Faydalar

İşletmeler kendilerinin de bulunduğu bir çevre içinde yaşamakta ve çevre ile karşılıklı

⁹ Hans H.Hinterhuber, *a.g.e.*, s. 12

ilişkiler içinde bulunmaktadır. Günümüzde dış çevre hızlı bir şekilde değişmektedir. Mevcut teknolojiler gelişirken ve karmaşıklaşırken, pazarlar uluslararası ve global bir nitelik kazanmaktadır. İşletmelerin kapsamı ve etki alanı artarak genişlemektedir. Bütün bu değişiklikler işletmelerin amaç, yapı ve davranış tarzlarını uzun dönemde yetersiz hale getirmekte ve çevreye uyum sağlamaya zorlamaktadır. İşletmelerin ayakta kalabilmeleri ve başarılarını devam ettirebilmeleri yenilik yapmaya, açık ve dışa dönük bir yönetim yapısına sahip olmaya bağlı kılmaktadır. Çünkü stratejinin temel amacı, işletmenin kaynak ve kabiliyetlerinin çevreye uyumunun sağlanmasıdır. Strateji, sürekli değişen belirsiz ve dolayısıyla oldukça riskli olan bir çevrede işletmeye belirli bir yön ve istikamet kazandırmaktadır. Bu açıdan işletmelerin başarısızlıklarının temelinde strateji yokluğunun ya da stratejilerin yanlış uygulanmasının yattığı söylenebilir. Strateji, bir işte daha iyi olmaktan öte, farklı olmaktır; bir işi rakipten farklı kılmakla ilgilidir. Diğer bir ifade ile, strateji, işletmeye rekabet ettiği pazarda pozitif bir farklılık veya rekabet üstünlüğü sağlayan bir araçtır¹⁰

Stratejiler, sonuçları etkili ve riskli olabilen seçimlerdir. Bireyler ve işletmeler ortamın kararlı olduğu, çevre koşullarının hızla değişmediği, rekabetin yoğun olmadığı dönemlerde ayakta kalabilir ve başarıya da ulaşabilirler. Günümüzde ise kamu ve özel hiçbir sektör ve organizasyon için bu durum söz konusu değildir. Buna göre strateji ve stratejik yönetim girdaplı bir sel akışına kapılmış olan günümüz kuruluşlarının en az zarar görerek hedeflerine ulaşmasını sağlayacak bütün kural ve yaklaşımlardır. Bunu gerçekleştirebilmek için strateji üretme durumunda olanların aşağıdaki koşulları sağlamaları gerekmektedir¹¹:

- Rekabetçi süreçlerin yapı ve koşulları konusunda yoğun bilgi ve deneyim sahibi olmak.
- Bu bilgiyi yaşanan olaylarla bütünleştirebilmek ve neden sonuç ilişkilerini kavrayabilmek.
- Alternatif davranış biçimleri oluşturabilecek hayal gücüne sahip olmak ve sonuçları düşünsel olarak oluşturup analiz edebilmek.

¹⁰ Michael Porter, *Rekabet Dersleri*, Capital Yönetim Dizisi, No.3., s. 3

¹¹ <http://www.merih.com/strategy>

- Güncel ihtiyaçları aşan kaynaklara sahip olmak ve bunları stratejik hedeflere ulaşabilmek için yatırıma dönüştürebilmek.

Burada düşünce gücünün ve vizyonun stratejik süreçlerde önemli bir rol oynayacağı görülebilmektedir.

Stratejinin işletmeye sağlayacağı faydaları aşağıdaki gibi özetleyebiliriz¹²:

1. Strateji, her şeyden önce çevreyi değerlendirme ve geleceği değerlendirme, tahmin etme imkânı verir: Çevrenin gelecekte alacağı şekillerinin önceden tahmin edilmesi, işletmeye nasıl yansılacağı ve işletmenin ne gibi tedbirler alacağı konusunda hazırlık yapma fırsatı verir. Bu tahminler, yönetim faaliyetlerine rehberlik edecek bilgileri sağlar. Kısaca, stratejik çalışma yapmayan bir işletme çevreden gelen fırsat ve tehditleri göremeyecektir.

2. İşletmeye kendi kendini değerlendirme imkânı verir: Strateji, işletmeye "ne tür bir işletme olduğu" ve "ne durumda bulunduğu" hakkında bilgi sağlar. Bu soruların cevabını verebilmek; bir bütün olarak işletmenin, onun bölümlerinin veya alt sistemlerinin güçlü ve zayıf yönlerinin, yönetim tarzlarını, yöneticilerin değerlerini, arzu ve eğilimlerini, önyargılarını vs.yi öğrenme fırsatı verecektir.

3. Strateji, işletme içinde bir bütün olarak ortak amaca yönelme ve tutarlılık sağlar: Strateji, işletmenin her kademesinde birbiriyle tutarlı faaliyetler yapmayı mümkün kılar. Strateji, koordinasyon sağlamada ortak bir hedef oluşturur. Stratejinin olmaması halinde bölümler gittikçe farklılaşacak ve her biri ortak amacı değil, kendi amacını gerçekleştirme eğilimi gösterecektir.

4. Strateji ve politikalar, faaliyetleri belirli bir mecraya sevk eder ve planlar için bir çerçeve oluşturur: Stratejiler yapılan bütün planlar için genel bir çerçeve ve kural oluşturur. Gerçekte iktisadi alanda hayatta kalma savaşı veren bir işletme, temel stratejilerini doğru tespit ederse bazı taktik hatalar yapsa bile başarılı olacaktır. Genel strateji ve politikaların olmaması durumunda ise, yapılacak taktik hatalar, daha doğrusu yanlış bölüm plânları işletmenin hayatına mal olacak sonuçlar doğurabilir.

5. Strateji, işletmenin kararlarının ve projelerinin kalitesini yükseltir: Strateji, işletmeyi iç ve dış çevresini analiz etmeye yönelttiği için, fırsat ve tehditlerin önceden tahminini sağlar. Önceden tahmin, problemlerin ayrıntısı ile teşhis edilmesine, alternatiflerin

¹² Ömer Dinçer, *a.g.e.*, s. 9-10

belirlenmesine, en uygun olanının seçilmesine ve uygulanmasına zaman baskısı olmadan tanır.

Stratejik çalışmalar olmaksızın fırsatlardan yararlanılamayacağı gibi, tehlikeler de zamanında fark edilmeyecektir. Problemlerle yüz yüze gelindiği zaman fark edilecek ve çabuk karar vermek zorunlu hale gelecektir.

3. Stratejik Yönetimin Tanımı ve Kapsamı

Stratejik yönetim özellikle 1980 sonrasında yoğun şekilde işletme literatürüne girmiştir. Bu kavram, strateji ve yönetim kelimelerinin birleşmesinden meydana gelmiştir. Stratejik yönetim literatürlerde değişik biçimlerde tanımlanmaktadır. Aşağıda stratejik yönetim ile ilgili değişik tanımlara yer verilmektedir:

Stratejik yönetim, stratejilerin planlanması için gerekli araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim çabalarını planlanan bu stratejilerin uygulanabilmesi için örgüt içi her türlü yapısal ve motivasyonel tedbirlerin alınarak yürürlüğe konulmasını, daha sonra da stratejilerin uygulanmadan önce, amaçlara uygunluğu açısından bir defa daha kontrol edilmesini kapsayan ve işletmelerin üst düzey kadrolarının faaliyetlerini ilgilendiren süreçler toplamıdır¹³. Stratejik yönetimin birinci aşaması stratejik planlamadır. İkinci aşaması politika oluşturma ve uygun yapı araştırma çabaları, üçüncü ve sonuncu aşama ise karşılaştırma, kontroldür¹⁴. Stratejik yönetim, etkili stratejiler geliştirmeye, uygulamaya ve sonuçlarını değerlendirerek kontrol etmeye yönelik kararlar ve faaliyetler bütünü olarak da tanımlanabilir¹⁵.

Bir işletmenin bütün yönetim kademelerinde, fonksiyonel bölümlerinde, faaliyet gösterdiği bütün iş alanlarında; yönetim becerilerinin, örgütsel sorumlulukların, değerlerin, stratejik ve uygulamaya dönük mekanizmalarını birbirine bağlayan idari sistemlerin, hep birlikte geliştirilmesi ancak stratejik yönetimle mümkündür. Örneğin en iyi planlama sistemi bile, yönetim kontrol sistemi ile yeteri ölçüde tamamlanmadıkça, işletmeyi bir yere

¹³ Erol Eren, *İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Der Yayınları, İstanbul, 1997, s. 16

¹⁴ Erol Eren, *a.g.e.* s. 15

¹⁵ Ömer Dinçer, *a.g.e.*, s. 18

götüremez. Yönetim becerilerini geliştirmiş olan örgütler, kısa dönemli kârlılıkla uzun dönemli gelişme arasındaki çelişkileri ortadan kaldırırlar. Bu kuruluşlarda stratejik yönetim organizasyonun her seviyesine nüfuz ettiği ve görevler bu kavramın ışığında belirlendiği için stratejilerle uygulamalar birbirleriyle çelişmez ve bütünleşirler. Stratejik yönetimde, stratejik bakış ve davranış bütün organizasyona nüfuz eder.

Steiner'e göre, özellikle üst düzey olmak üzere, her düzey işletme yöneticisinin yapması gereken ve stratejik yönetimin temellerini oluşturan 14 farklı fonksiyon vardır¹⁶:

1. Temel amaçları belirleme,
2. Temel amaçlara uygun stratejiler plânlama,
3. Fonksiyonel plânlar yapabilmek için daha ayrıntılı amaçlar, yani hedefler belirleme,
4. Bir şirket kültürü oluşturma,
5. Politikalar belirleme,
6. Belirlenen amaçlara, stratejilere ve politikalara uygun olarak organizasyon plânı yapma,
7. Organizasyon plânına uygun elemanları sağlama, yerleştirme ve yetiştirme,
8. Prosedürleri belirleme,
9. Gerekli fiziksel kaynakları sağlama,
10. Gerekli finansal kaynakları sağlama,
11. Amaçlara ulaşmak için gerekli başarı standartlarını belirleme,
12. Yönetim programları ve fonksiyonel planlar yapma,
13. Yapılan faaliyetlerin ne ölçüde başarıya ulaştığını kontrol etme,
14. İnsanları motive ederek ve yönlendirerek aktif hale getirme

şeklinde sıralanan bu 14 fonksiyon çok yönlü stratejik yönetim faaliyetinin parçalarını

¹⁶ Steiner, George A., *Strategic Planning-What Every Manager Must Know*, The Free, Press, USA, 1985, s. 7-8

oluşturmaktadır.

Stratejik yönetim aşağıdaki faaliyetleri kapsar:

1. İşletmeyi ilgilendirdiği ölçüde dış çevrenin ve rekabet şartlarının kuvvetlice kavranması dış çevrenin dinamiğinin araştırılması;
2. Çeşitli mamul pazar birleşimleri için ayrıntılı stratejilerin oluşturulması stratejik analizlerin kritik alanlar üzerinde yoğunlaştırarak alternatiflerin belirlenmesi;
3. Seçilmiş stratejilerin politikalar ve proje yönetimi ile fonksiyonel bölümlerdeki faaliyet programlarına dönüştürülmesi;
4. Örgütün stratejiye uygun olarak düzenlenmesi, işletme faaliyetlerinin stratejik iş birimlerine(SIB) dağıtılması ve temel amaçlara ulaşmada bunların koordine edilmesi;
5. Stratejilerin etkili bir şekilde yürütülmesi için uygun planlama güdüleme ve kontrol sistemlerinin oluşturulması.

4. Stratejik Yönetimin Nedenleri

"Stratejik İşletme Yönetimi" son yılların en güncel ve yaşamsal konularından biri haline gelmiştir. Stratejik işletme yönetimi, öncelikle işletmenin yönetilmesinde temel oluşturdukları için ikinci olarak da işletmeyi ticari savaş meydanında yenik düşmemek için güncel olmaktadır.

Konuya sistem yaklaşımı açısından bakılırsa başarılı bir işletme yaşamını çevresinde sürdürebilmek için toplumun gereksinimlerini en iyi karşılayan işletme olarak tanımlanabilir. Bu tanım, doğal olarak işletmenin kârlı olduğu fikirlerini de içermektedir. Toplumun gereksinimleri zaman içinde hızla değişmektedir. Başarılı işletmeler bu değişime zaman içinde hızla uyabilen, değişimin koşutunda değişebilenlerdir. Değişime uyumun başlıca koşulları, değişimi önceden tahmin etmek; hazırlıklı olmak; izlemek ve her türlü etkilerine karşı önlem almak şeklinde sıralanabilir.

Ayrıca başarılı bir işletme aynı yönde çaba harcayan insanların hızla değişen koşullar içinde birlikte hareket etmeleri sonucu ortaya çıkacaktır. Stratejilerin olmaması veya belirsiz olması halinde kişiler belirli fonksiyonlar çerçevesi içinde birbirlerinin çabalarını etkisiz hale getirecek şekilde çalışabilirler. Strateji belirleme aynı zamanda işletmede çalışanlar arasında iyi bir iletişimin kurulmasına yardımcı olacaktır.

İşletmelerin başarılı olabilmeleri için bir strateji saptama sürecine sahip olmaları gerekir. Bu süreç ise stratejik yönetimi ifade etmektedir.

- stratejik yönetim stratejik kaynakların optimum dağılımına yol gösterir
- işletmenin farklı yönetsel ve fonksiyonel faaliyetlerine yol gösterir
- geleceğin yöneticilerinin yetiştirilmesini sağlar.

Neden stratejik yönetim sorusuna çeşitli yanıtlar bulunabilir:

1. kısa vadeli hedef ve amaçları uzun vadede koordine etmek için
2. Stratejik plan, yaşamsal bir sorun, bir hayat felsefesi olduğu için
3. Strateji kurabilmek ve uygulayabilmek için
4. İşletme çevresinde değişkenliklerin fazlalığı ve bunlara işletmenin uyum sağlayabilmesi için.

Stratejik işletme yönetiminde strateji kurmak ve uygulamak olayı ikiye ayrılabilir: 1) teorik olarak olması gerekenler ve 2) pratikte olanlar.

Stratejik yönetim sayesinde yöneticiler¹⁷:

- Organizasyonun yapması gereken işi belirleyerek bir vizyon ve misyon oluşturma,
- Vizyona ve misyona dayanarak amaçları belirleme,
- Amaca ulaşmak için gerekli stratejiyi belirleme,
- Belirlenen stratejiyi etkili ve verimli bir şekilde uygulama,
- Sonuçları kontrol ederek geri besleme (feedback) edinme işlerini yaparlar.

¹⁷ Thompson Arthur A. ve Strickland, A. J., *Strategic Management: Concepts and Cases*, 6. B., Irwin, Inc., USA, 1992, s. 3

Dünya tümüyle stratejik değişimler içindedir. Bu değişimlerden işletmeler büyük ölçüde etkilenmektedir. Çünkü işletmeler dünyası ve birimsel olarak her bir işletme bir sistemin içinde vardır ve hatta bir biriyle de bir sistemi oluşturuyorlar. Örneğin, bölüm-firma- firmalar grubu- sektör- iş çevresi- ekonomik çevre- toplumsal çevre.

Geleceği karşılamak yerine onu öngörülen şekilde biçimlendirmek, kendi geleceğine sahip olmak bütün organizasyonun hedefi olur. Günümüzde her tür ve büyüklükteki firmaların başarılı olabilmeleri, stratejik olarak yönetilebilmelerine bağlıdır¹⁸.

5. Stratejik Yönetim ve Yönetim Ayırmaları

İşletmelerde stratejik yönetim ve stratejik olmayan yönetim ayırmalarını yapabilmek için her iki ayırımın özelliklerini ele almak gerekir. Stratejik yönetimin faaliyetlerinden yola çıkarak diyebiliriz ki, işletme yönetiminin temel fonksiyonları (planlama, örgütlenme, koordinasyon, yürütme, kontrol) ve yaklaşımı stratejik yönetimde de değişmemekte, ancak bu fonksiyonlar dış çevre üzerinde de odaklaşmaktadır. Sürekli değişen çevre, ister yararlanabilecek bir fırsat, isterse karşı konulması gereken bir tehlike olsun, bir işletmeyi her zaman beklenmedik olaylarla karşı karşıya bırakabilir. Stratejik yönetimin amacı da geçmişteki başarıları tekrar etmekte değil, beklenilmeyen durumların üstesinden gelmek ve çevre problemlerini halletmektir. Bu açıdan ele alındığı zaman stratejik yönetim, rekabet ortamında işletmeyi yenik düşürmemek için bir takım analitik kavramlar, felsefe ve yaklaşımlar, örgütlenme modeli ve aralar, yeni düşünce ve teknikler geliştirme süreci olarak da görülebilir.

Stratejik yönetimin her şeyden önce, genel yönetimin sahip olduğu özellikleri de kapsadığı belirtilmelidir. Ancak bu özelliklerden farklı olarak stratejik yönetimin kendine has bir takım özellikleri de vardır. Ve bu özellikleri ile stratejik yönetim, stratejik olmayan yönetimle farklılıklar taşımaktadır. Stratejik yönetimi, fonksiyonel yönetim, proje veya

¹⁸ Yurdakul Alpay, *Bütçeden Stratejik Yönetime İşletme Planlaması*, Cem Yayınevi, İstanbul, 1990, s. 158-159

program yönetimi gibi stratejik olmayan yönetimden ayıran özelliklerini aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz¹⁹:

1. Stratejik yönetim, her şeyden önce tepe yönetiminin bir fonksiyonudur: İşletmeyi ve geleceğini bir bütün olarak ilgilendirmesi ve işletmeye bir istikamet belirlemeye çalışması sebebiyle stratejik yönetim, tepe yöneticilerinin bir fonksiyonudur. Stratejik olmayan yönetimde ise faaliyetler, proje veya programlar, kısacası yönetim fonksiyonları orta ve alt kademe yönetiminin fonksiyonlarıdır.
2. Gelecek yönelimlidir ve işletmenin uzun vadedeki amaçlarıyla ilgilidir: Belirlenen zaman ufku içinde işletmenin geleceğini ve istenilen amaçları elde etmek için nelerin yapılması gerektiğini düşünür.
3. Stratejik yönetim, işletmeyi bir sistem olarak görür: İşletme, birbirleriyle etkileşim ve bağımlılık halindeki parçaların oluşturduğu bir bütün olarak görülmektedir. Dolayısıyla stratejik yönetim, bir bütün olarak işletmeyle ilgilenmesi yanında onu oluşturan parçalarla da ilgilenir. Stratejik olmayan yönetimde ise fonksiyonel yönetim söz konusudur. Fonksiyonel yönetimde sadece belirli fonksiyonların yönetimi ele alınmaktadır.
4. Stratejik yönetim, işletmeleri açık sistem olarak tanımlar: İşletmeler içinde bulundukları çevre ile karşılıklı etkileşim ve bağımlılık içindedir. Çevrede meydana gelen her hangi bir değişiklik işletmeyi de etkiler. Bu sebeple stratejik yönetim çevreyi oldukça yakından takip eder.
5. Stratejik yönetim, alt kademe yöneticilerine rehberlik eder: Bir başka ifadeyle stratejik yönetimin belirlediği amaçlar, işletme içinde en alt birimlere kadar herkesin ortak hareket noktasını oluşturur.
6. Stratejik yönetim, işletmenin kaynaklarının en etkili bir şekilde dağıtımıyla ilgilidir. İşletmenin temel amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için gerekli kaynakları mamul/pazar bileşimlerine uygun bir şekilde dağıtır.
7. Karar vermede kullandığı bilgilerin kaynak ve verileri farklıdır: Stratejik yönetim, bir bütün olarak işletmenin etkililiği ve verimliliği ilgili olduğu için konuya ait bilgi kaynakları ve verileri çok çeşitlidir.

¹⁹ Ömer Dinçer, *a.g.e.*, s. 18

Stratejik yönetimde odak noktası uzun dönemli yaşama ve gelişme problemleri ve yeni amaç ve stratejilerdir. Stratejik olmayan yönetimde ise günlük problemlerin çözümü söz konusudur. Örgüt yapıları stratejik yönetimde yenilikçi ve esnek, stratejik olmayan yönetimde ise genellikle bürokratik ve durgundur. Stratejik yönetimde zaman, uzun vadeli; risk ise yüksektir. Stratejik olmayan yönetimde ise kısa vade ve düşük risk söz konusu olmaktadır.

6. Stratejik Yönetim Seviyeleri

Şirketler örgütlenme durumuna göre kendi içlerinde değişik seviyede stratejiler geliştirmektedirler. Birçok işletmeye sahip büyük bir şirkette üç değişik strateji kademesinden söz edilebilir. Bunlar: şirket, işletme ve fonksiyonel seviyelerdir.

Stratejik yönetim seviyeleri de, stratejik alanlarda olduğu gibi hiyerarşik bir şekilde üç seviyede incelenebilir. Bunlar²⁰:

a. Şirket Stratejisi

Şirket stratejisi, farklı işletmeler ve değişik iş gruplarına sahip bir şirketin, bir bütün olarak stratejisini ifade eder. Bir holding stratejisi bunun en güzel örneğidir. Bu seviyede strateji işletmenin tamamını kapsamakta, bir bütün olarak şirketin tanımlanmasıyla ilgilidir. Ayrıca bu strateji seviyesi, alt işletmelere veya stratejik iş birimlerine kaynak dağılımının yapılmasıyla ilgilidir.

b. İşletme Stratejisi

İşletme stratejisi, belirli sanayi kolu veya mamul/pazar bölümünde nasıl rekabet edileceği ve ne tür faaliyetler yapılacağıyla ilgilidir. İşletme stratejisi, işletme seviyesinde kaynak dağılımı, sinerji konularına ağırlık verir. Bu strateji, şirket stratejisi doğrultusunda belirlenir ve işletme bölümlerine ait politika ve kararlara rehberlik eder. İşletme içindeki bölümlerle ilgili kararların koordinasyonu bu kademedeki strateji ile gerçekleşir.

c. Fonksiyonel Strateji

²⁰ Ömer Dinçer, *a.g.e.*, s.17

Fonksiyonel strateji, işletme içindeki fonksiyonel bölümlere ait olan stratejilerdir. Bu seviyedeki strateji, bir işletme fonksiyonu içindeki faaliyetlerin koordinasyonunu sağlar ve daha çok uygulamaya yönelik strateji seviyesidir.

Stratejik yönetim seviyeleri arasında sıkı bir ilişki vardır. Bir üst seviyedeki strateji, daha alt seviyedeki strateji için bağlayıcı nitelik taşır ve her kademedeki strateji alt kademelere rehberlik eder. Alt stratejiler ise, üst seviyelere destek niteliğinde olmaktadır. İşletmenin, özellikle uzun vadede başarısı, bu üç seviyedeki stratejilerin bir bütünlük içinde ele alınmasına ve uygulanmasına bağlıdır.

7. Stratejik Yönetim Süreci ve Safhaları

Stratejik yönetim süreci, özel bir karar alma veya problem çözme süreci olarak düşünülebilir. Dolayısıyla stratejik yönetim, karar alma sürecinde olduğu gibi, genel bir yaklaşımla planlama, uygulama ve değerlendirme safhalarından meydana gelir. Sürecin mantıki olarak başlangıcını amaçların tespiti ve uygun stratejilerin geliştirilmesi oluşturur. Daha sonra bunların uygulanması ve sonuçların kontrol edilerek değerlendirilmesi yapılır²¹. Diğer bir ifadeyle stratejik yönetim süreci; işletme stratejisinin geliştirilmesi ve tanımlanması, stratejilerin uygulanması ve stratejilerin değerlendirilmesi olmak üzere baslıca üç safhadan oluşmaktadır²². Stratejik yönetim süreci ve aşamaları şekil 1’de gösterilmektedir.

Stratejik işletme yönetimi belirli şartları gerekli kılmaktadır²³. İşletme yönetimi ilk olarak dikkatini amaçlar, stratejiler ve temel problemler üzerine toplamalı ve öncelikler koymalı, daha sonra işletme sistemindeki çok sayıdaki bağlantıları yöneltmeli, fonksiyonel faaliyetlerin organik bir bütün biçimde birleşmesini önermeli ve bu faaliyetleri dengeli aksiyon programlarına uyarlamalıdır. İşletme yönetiminin görevleri karmaşık olduğundan işletmenin stratejik yönetiminin anlaşılması ve gerçekleştirilmesi için beş evreli bir model önerilmiştir²⁴:

²¹ Ömer Dinçer, *a.g.e.*, s. 30

²² John R. Montanari ve diğerleri, *Strategic Management: Concepts and Applications*, 3rd Ed., Harper and Row Pub., New-York, 1990, s. 9-10

²³ H. I. Ansoff and R. P. Declerck, *From Strategic Planning to Strategic Management*, London, R. L. Hayes Book Co. 1976, s. 1

²⁴ H. Igor Ansoff, *Corporate Strategy*, Penguin Books Ltd., Middlesex, 1975, s. 19

i. Başlangıç durumunun ve genel görünümün analizi: Dış çevre gelişmesinin fırsatlarının ve tehditlerinin karşılaştırılması, işletmenin kendine özgü güçleri ve zayıf tarafları, işletme yöneticilerinin değer tasarımları, işletmelerin sosyal yükümlülüğü analiz edilmektedir.

ii. Stratejilerin formüle edilmesi: Bu stratejilerin yardımı ile erişilmek istenen Pazar bileşimleri gerçekleştirilebilmeli ve uzun süreli kar amaçlarına erişilebilmelidir.

iii. Fonksiyonel politikaların hazırlanması: Bu politikalar işletme bölümlerindeki ve departmanlardaki yöneticilerin, stratejilere uygun olan aksiyon planlarını formüle etmelerine yaramaktadır.

iv. Organizasyonun düzenlenmesi: Bu stratejilerin ve fonksiyonel politikaların uygulanması için gereklidir. Organizasyonun oluşturulması işletmeyi stratejiler tarafından belirlenmiş yöne götürebilecek olan yöneticilerin görevlerinin, yetkilerinin ve sorumluluklarının açık olarak belirlenmesi yanında onların gelişmesi açısından önem taşır.

v. Stratejilerin ve planların uygulanması: Uygulama planlaması ve uygun bir güdüleme ve kontrol sistemi temel olarak alınır.

Stratejik yönetim sürecinin safhalarını aşağıdaki şekilde açıklayabiliriz:

a. Stratejilerin geliştirilmesi :

Stratejilerin geliştirilmesi safhası üç kademede gerçekleştirilmektedir²⁵:

i. Dış çevrenin analizi: İşletmenin dış çevresindeki değişme ve gelişmelere bağlı olarak işletmenin karşı karşıya kalacağı fırsat ve tehditlerin önceden tahmin edilmesi.

ii. İşletme içi kaynak ve kabiliyetlerin analizi: Dış çevredeki gelişmelerden ne kadar istifade edilebileceğinin belirlenmesi için işletmenin sahip olduğu kaynak ve kabiliyetlerin teşhisine yönelik çalışmalar.

iii. Stratejik amaçların ve hedeflerin belirlenmesi: Bu iki analizden sonra işletme içinde üç stratejik sorumluluk alanına göre ulaşılmak istenen amaçlar ve hedefler tanımlanır.

b. Stratejilerin uygulanması safhası

²⁵ Ömer Dinçer, *a.g.e.*, s. 30

Stratejiler geliştirildikten ve stratejik planlar hazırlandıktan sonra yapılması gereken ilk faaliyet, stratejilerin başarıyla uygulanabilmesi için organize edilmesidir. Sadece stratejik planlama için değil, yönetimin her kademesindeki faaliyetler için organizasyon gereklidir. İşletmelerde yapı stratejiyi takip eder ve uygulamaya en iyi hizmet sunar. Bunun için kullanılan örgüt yapısı, merkezleşme veya ademi merkezleşme derecesi, yöneticilerin yetki ve sorumlulukları, seçilen stratejiye göre düzenlenmelidir.

Uygulama safhasında alt bölümlerin strateji ve politikaları, uygulamaya yönelik programlar ve bütçelerin hazırlanması yerine getirilmesi gereken faaliyetler arasında sayılabilir.

Stratejilerin başarıyla uygulanabilmesi için önemle üzerinde durulan bir başka konu da örgüt kültürüdür. Geliştirilen stratejiler doğrultusunda örgüt kültürünün gözden geçirilmesi, yeni istikametlere göre ortak değerlerin oluşturulması, bir bütün olarak örgütü harekete geçirecek ve dolayısıyla başarıyı artıracaktır.

Stratejilerin geliştirilmesi ve uygulanması ile ilgili şu ilkeler öne sürülmektedir²⁶:

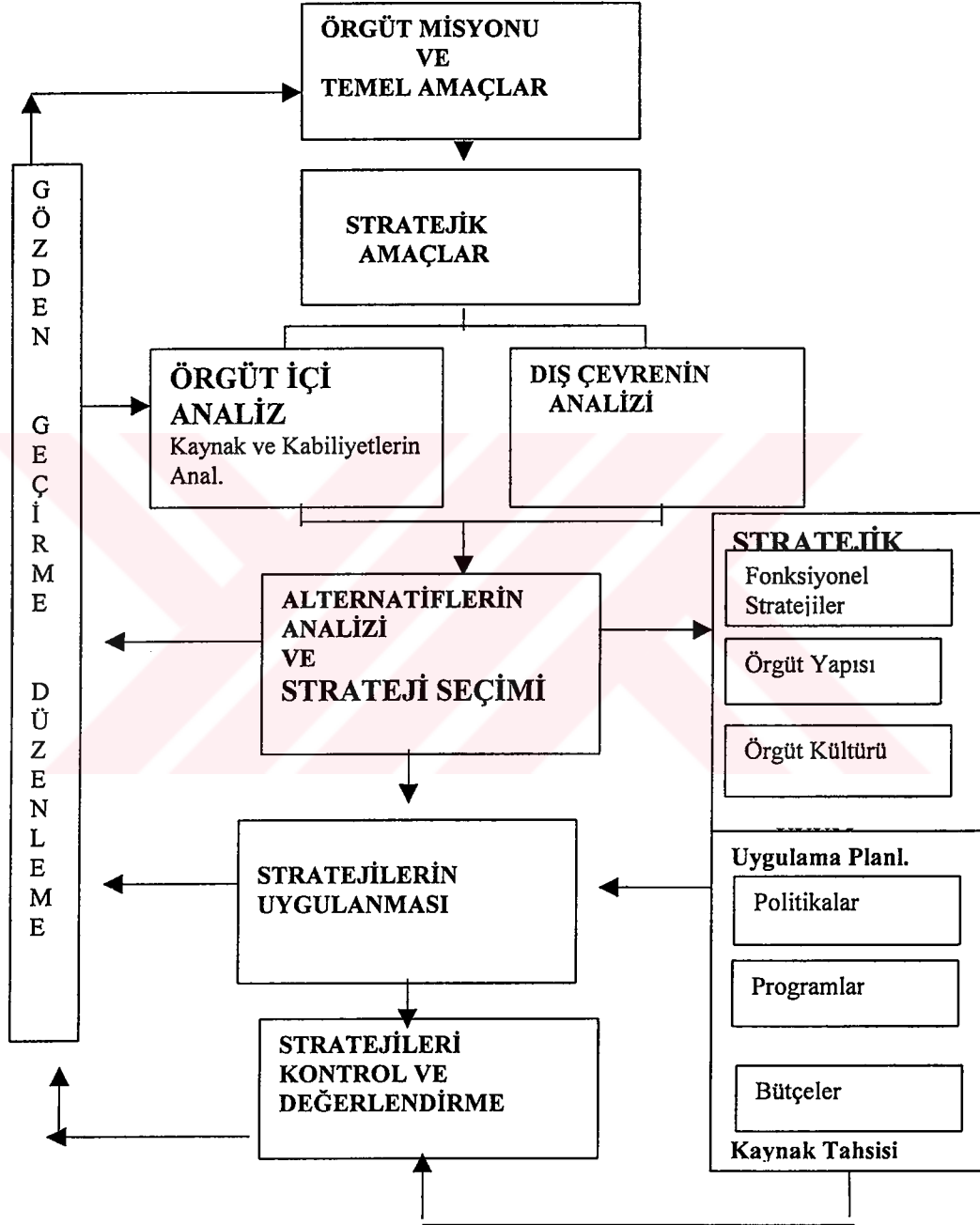
- Stratejiler organizasyonun bütün kademelerinde tanınmalı ve anlaşılmalıdır;
- İşletmenin iç ve dış çevresiyle uyumlu olmalı, işletmenin kuvvetli ve zayıf yönlerine hedef ve politikalarına, kaynaklarına bağlı kalmalıdır;
- İşletmenin risklerini ve karlarını dengeye getirmek stratejilerin ana gayesi olmalıdır;
- Stratejilere belirli bir süre tanınmalı ve uygulamaya süratle geçilmelidir., gecikme olduğu takdirde rakiplere karşı strateji uygulama fırsatı verilmiş olacak, kararların stratejik önemi kaybedilecektir.

c. Stratejik Sonuçların Kontrolü ve Değerlendirilmesi

Yönetim süreci içinde değerlendirme fonksiyonunun temel unsurlarından biri kontroldür. Değerlendirme safhasında uygulanan stratejilerin sonuçları değişik boyutlarda gözden geçirilir ve bunların arka plandaki sebepleri incelenir.

²⁶ Steiner G., *Top Management Planning*, Mc. Millan Book Co., 1969, s. 69

Stratejilerin kontrolü, stratejik uygulamaların ne kadar başarılı olduğunu göstermekte ve örgüt üyelerinin motivasyonu için araçlar sağlamaktadır. Değerlendirme çalışması sonucu, yeni stratejiler geliştirilmekte ve süreç yeniden izlenmektedir.



Şekil 1: Stratejik Yönetim Süreci ve Uygulama Safhaları

Kaynak: Ömer Dinçer, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, İstanbul, 1991, s.37

II Organizasyon Yapısı

1. Organizasyon ve Organizasyon Kavramları

Organizasyon işletmede üretim yapmak için gerekli olan maddi araçların ve beşeri kaynakların belli bir düzen içinde bir araya getirilmesini ve birbirleriyle ilişkilendirilmesini ifade eder. Organizasyon terimi iki değişik anlamda kullanılabilir:

Birincisi, bir yapı, iskelet, önceden plânlanmış ilişkiler topluluğu anlamına gelen organizasyondur. İkinci anlamda ise, organizasyon, bu yapının oluşturulması sürecini, bir seri faaliyeti, organize etme faaliyetlerinin ifade edebilir.

Organize etme ve örgütleme organizasyon yapısının oluşturulması ile ilgili faaliyetler topluluğunu, bir süreci ifade eder²⁷. Bu süreç;

- bu faaliyetler anlamlı ve etkili bir şekilde gruplaştırmak,
- bu grupları belirli örgüt kademe ve mevkileri haline getirmek,
- bu mevkilere (pozisyonlara) iş görenleri atamak safhalarını içerir.

Örgütleme faaliyeti sonucunda örgüt (organizasyon) denen bir işlevsel yapı ortaya çıkar. Örgütsüz bir işletme düşünülemez. Her işletme kendine özgü bir organizasyona sahiptir. Organizasyonun varlık nedeni, belirli amaçların ancak birden fazla kişi ile ve bir grup olarak gerçekleştirilebilmesidir. Dolayısıyla organizasyon yapısı bu grubun faaliyetlerini koordine eden, birbiriyle uyumlu hale getiren mekanizmadır. Organizasyon yapısı yönetim için bir araçtır. Yalnız bu aracın en önemli özelliği insan unsuru ile ilgili olmasıdır. Bunun sonucu olarak sadece aracın yapısı üzerinde durmak, bu aracı başarılı bir şekilde kullanmak için yeterli değildir. Bu aracı, faaliyetleri koordine edebilecek kişilerin özelliklerine, yapılacak işin niteliğine, ortam ve çevre şartlarına göre ayarlamak gerekecektir. Yapı organizasyonun temel amaçları doğrultusunda personelin bir biri ile ilişki kurmasını sağlayan

²⁷ Kemal Tosun, *a.g.e.*, s.224

bir çerçevedir²⁸. Organizasyon yapısı, bir yandan yöneticinin kullanabileceği bir araçtır; diğer yandan da yöneticinin içinde faaliyette bulunacağı ve kendisinin de etkileneceği bir ortamdır. Bu ortam içinde yapısal unsurlarla kişisel özelliklerin ilişkisi organizasyon içi olayları yaratacaktır. Bu nedenle bir yöneticinin önce bu yapıyı, onun özelliklerini ve sınırlarını tanıması gerekecektir. Aksi halde yapı, yöneticinin etkinliğini sınırlayan bir unsur olabilecektir.

Organize etme süreci sonunda ortaya çıkan yapı, formal (biçimsel) organizasyon yapısıdır. Formal yapı, önceden bilinçli olarak ve belirli bir amaç doğrultusunda oluşturulan ilişkiler topluluğunu ifade eder. Formal yapı, organizasyon tasarımcısının oluşturduğu yapıdır. Dolayısıyla formal organizasyon yapısı önceden bilinçli olarak belirlenen, olması arzu edilen yapıyı ifade eder.

Enformel (biçimsel olmayan) organizasyon yapısı, ise kendiliğinden, tabii olarak, bilinçli bir dizayn sonucu olmadan ortaya çıkan ilişkilerin ifade ettiği yapıdır. Organizasyon mensuplarının birbirleri ile iş-içi, iş-dışı ilişkileri nedeniyle, aralarında bazen formal organizasyonun öngörmediği ilişkileri gelişir. İşte bu tür önceden plânlanmayan, öngörülemeyen, personelin birbiri ile ilişki kurması sonucu oluşan ilişkiler topluluğu ise enformel organizasyon yapısını oluşturur. Bir yöneticinin enformel yapıyı görmezlikten gelmesi mümkün değildir. Formal yapının etkinliğini enformel yapı önemli ölçüde etkiler. Dolayısıyla organizasyon mekanik bir araçtan çok, sosyal bir varlık haline gelir.

Organizasyonu tanımlamak gerekirse, aşağıdaki tanımlar yapılabilir²⁹:

"Organizasyon, belirli amaçlar doğrultusunda kişilerin gayretlerini birleştirdikleri yapılandırılmış bir süreçtir".

"Organizasyon, bir yönetim fonksiyonudur".

"Organizasyon, insan-iş-teknoloji faktörlerini birleştiren bir sistemdir".

"Organizasyon, sosyal bir varlık, sosyal bir sistemdir".

"Organizasyon bir işletmedeki işleri, mevkileri, iş görenleri ve aralarındaki otorite ve haberleşme ilişkilerini gösteren bir yapıdır".

²⁸ Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınları, İstanbul, 1998, s. 19

²⁹ Tamer Koçel, *a. g. e.*, s. 107

"Organizasyon, kişilerin tek başlarına gerçekleştiremeyecekleri amaçları, başkaları ile bir araya gelerek bir grup halinde gayret, bilgi ve yeteneklerini birleştirerek gerçekleştirmelerini sağlayan bir işbölümü ve koordinasyon sistemidir".

Çeşitli nedenler, örgütsel yapılanmaya duyulan ihtiyacı ortaya koymaktadırlar:

İşletmenin amaçlarına ulaşması için, "amaçlara uygun" ve hızlı "işleyen" bir düzene, canlı bir ilişki-etkileşim ağına ihtiyaç vardır. İşletme büyüdükçe ve mekanda multi-lokal genişlemeye gittikçe, karmaşık çabaların birbirleriyle uyumlaştırılması gereği büyüdüğü için, örgütlenme ihtiyacı daha da artar. Kısaca, işletmenin örgütsel yapısı, yöneticiler için önemli bir araçtır.

Örgütün ne işe yaradığı bilinirse, işletmelerin neden örgütlenmeye gittikleri daha kolay anlaşılır³⁰:

1. İşletmeler, işleyen ve yönetilebilen bir düzen kurabilmek için örgütlenmeye ihtiyaç duyarlar ve belli bir örgüt yapısı kurarlar. Başka bir ifadeyle, her işletme, bilinçli, düzenli ve kararlı iş görmek, etkin üretim yapılmasını temin etmek için örgütlenmeye gider. Örgüt yapısı, işletmenin somut ihtiyaçları için, belli esas ve ilkelere göre oluşturulur ve işletmenin tüm işlevsel alanlarını kapsar. Her örgüt yapısıyla ilgili karar, yapısal ve yaşamsal bir karardır. Bu nedenle, örgüt yapısı, yönetimin elindeki bir araç olarak, işletmenin tepe yönetimi tarafından belirlenir ve tasarımılanır.
2. Her düzen belli bir biçime ve belli bir öze sahiptir ya da sahip olmak durumundadır. Biçimsiz öz, kaos yaratır; ve dolayısıyla dağınıklık, çözülme, çok başlılık ve çatışmalar getirir; verimli iş üretmeyi olanaksız kılar. Özsüz biçim ise içi boş, işlevsiz bir görüntü teşkil eder. Bu nedenle, işletmenin yaptığı veya yapacağı iş (öz), belli bir biçimsel yapı yada biçimli bir düzen içinde gerçekleştirilmeye muhtaçtır. İşte bu ihtiyacı karşılamak için örgütsel yapılar kurulur ve yönetilir.
4. Örgüt yapısı işletme sisteminin karmaşık çevresini yönetilebilir bir ölçeğe indirgemeye yarayan bir araç olarak da görülebilir. Örgütlenme sayesinde yönetilebilir bir düzen kurulur; çevresel karmaşıklık azaltılır ve kontrol altına alınır; yani işletmenin karmaşık iç ve dış çevresi hükmedilebilir, ulaşılabilir, yönetilebilir ve kontrol edilebilir alt sistemler bütünü haline getirilir.

³⁰ İsmail Duymaz, *İşletme Organizasyonu*, YTÜ-SBE, Yayınlanmamış Ders Notları, 1999, s.

5. Bu şekilde çözüme ve dağınıklık yerine bütünlük; çok başlılık yerine tek başlılık; kaos yerine düzen sağlanır.

2. Organizasyon Yapısının Özellikleri

Organizasyon yapıları amaçlara göre düzenlenmekte ve değişmektedir. Klasik yönetimde savunulan “iyi tek bir doğru organizasyon yapısı vardır” fikri değişikliğe uğramıştır. Fakat tek doğru organizasyon arama çalışmaları süregelmıştır ve bugün hala devam etmektedir³¹.

Drucker’e göre şimdiye kadar tek bir doğru organizasyon diye bir şeyin olmadığı açıklık kazanmalıydı. Sadece her birinin görülebilir güçleri, açıkça belirtilmiş sınırları ve özel uygulamaları olan organizasyonlar vardır. Belirli bir organizasyon yapısı, belirli zamanlarda ve belirli durumlarda belirli görevlere uyar.

Organizasyon yapısı başlangıçta bir görev ve mevkilerin birbirleriyle ilişkilerini gösteren bir tablo sergiler. Organizasyon şemasında ya da yapı tablosunda göze ilk planda çarpan hususlar kimin kime bağlı olduğu, kimin ya da hangi mevkinin hangi mevkiye emir vereceği ve işlerin gidişatı ve geleceği ve ya sonucu konusunda rapor alacağı hakkında biçimsel bir iş yeri göstermektedir. Organizasyon şemasında, ikinci olarak göze çarpan husus, yapının ne kadar sivri ve dar ya da basık ve geniş olduğudur.

Uzun ve sivri yapılar genellikle bir işin yapılmasında çok kademeli bir hiyerarşinin varlığına işaret ederler. Bu yapılar genellikle bir veya az sayıda ürün üreten ve coğrafi olarak yaygın bir faaliyet ve pazar alanı olmayan örgütleri çalıştırmaktadır.

Basık ve az kademeli yapılar, ilk planda kuruluşun birden çok ürün üretip bunları çeşitli pazarlarda satması düşüncesini çağrıştırmaktadır. Bu yapılarda kademelerin az olması üst kademenin strateji ve politikalarının alt kademeye çabuk ve etkili geçmesini sağlayabilmektedir. Ama bazı örgütler ürün ve ya kalite çeşitlendirmesine giderken yeni pazarlarda faaliyete geçerken dikey bir büyümeyi tercih edebilir ve sorumlulukları, kademeleri artırarak dikey biçimde yayabilir.

³¹ Peter F. Drucker, *21. Yüzyılda Yönetim Tartışmaları*, Epsilon Yayınları, İstanbul, 1999, s. 16

Organizasyon yapıları hep üçgen biçiminde olmayabilir. Örneğin matris yapılarda yapı kare biçimindedir. Organizasyon yapısı ürün ve pazar çeşitlendirmesine gittikçe yeni projeler arttığı için aşağıya doğru genişleyen dikdörtgen biçimine girecektir.

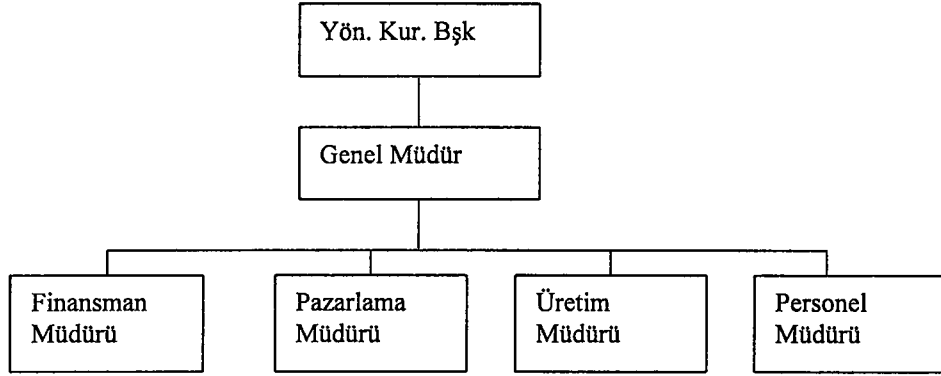
Organizasyon yapısının bu özelliklerinden başka içerdiği en önemli hususlardan biri de görev, yetki ve sorumlulukların insanlara dağıtımıdır. Yapı stratejinin uygulanması için gerekli miktar ve nitelikte görevleri ve bu görevlerin ifası için kimlerin yetkilendirildiği ve ya sorumlu kılındığını da ifade etmektedir.

Organizasyon yapısının sonuncu bir özelliği de, kolayca ve açıkça göremediğimiz birlikte çalışma grupları, biçimsel olmayan ilişkiler, gruplaşmalar, gönüllü komiteler ile ilişkilerdir.

3. Temel Organizasyon Yapıları

Temel olarak bir örgüt yapısı gruplandırılmış görevlerden veya alt birimlerden oluşur. Organizasyon yapılarında bu grup ve alt birimlere göre giden düzenlemelere "bölümlere ayırma" adı verilmektedir. Organizasyonda görevlerin gruplandırılması zamanı aşağıdaki bölümlere ayırma şekilleri ortaya çıkmaktadır.

1. Fonksiyon esasına göre bölümlere ayırma: Organizasyon oluşturan benzer veya aynı tür faaliyetlerin birlikte gruplandırılmasıdır. Bu gruplamaya göre organizasyondaki işler veya görevler pazarlama, üretim, finansman, personel, AR-GE gibi temel işletme fonksiyonlarına dayanır. Bu temel fonksiyonlar kendileri de alt gruplamaya tabii tutulur. Fonksiyonlara göre bölümlere ayırma her organizasyon yapısında görülmektedir. İşletmenin içinde bulunduğu çevre değişmiyorsa ve pazara az sayıda mal veya hizmet sunuluyorsa, fonksiyonlara göre bölümlere ayrılmış bir organizasyon yapısı başarılı olabilir. Aksi halde, bu yapının işletme stratejisi ile uyumu zorlaşacak ve işletme için elverişli olmayacaktır.



Şekil 2. Fonksiyonel Organizasyon Yapısı

Kaynak: Ömer Dinçer; a.g.e., s. 197

2. Üretilen mal veya hizmet esasına göre bölümlere ayırma: Bu esasa göre bölümlere ayırmada, bir mal veya hizmetle ilgili bütün iş ve görevler bir araya toplanır. Bu tip organizasyon yapıları orta büyüklükte bulunan bir işletmenin büyüme stratejileri izleyerek ürünlerini çeşitlendirmesi sonucu ortaya çıkar.

3. Bölge esasına göre bölümlere ayırma: Bu tip ayırmada coğrafi bölüme göre organizasyon yapılarından söz edilir. İşletmeler faaliyetlerini yurtiçi veya uluslararası alanlara kaydardıkları zaman her coğrafi bölgede bir üretim veya satış birimine ihtiyaç duymaktadır. Bu ayırma göre, değişik ülkeler veya ülke içinde coğrafi bölgeler dikkate alınarak, gruplama yapılır ve organizasyon yapısı kurulur.

4. Müşteri esasına göre bölümlere ayırma: Üretilen mal veya hizmetleri müşterilere daha iyi sunabilmek önemli ise, müşteri esasına göre bölümlere yapılabilir. Örneğin toptancı veya perakendeci müşterilere göre bölümlere ayırma bu tip bir gruplamadır.

5. Zaman esasına göre bölümlere ayırma: sürekli bir gün boyu çalışan işletmelerin daha çok kullandığı bu uygulamada faaliyetler vardiya şeklinde zaman esasına göre gruplandırılır.

Değişik tür bölümlere ayırma yöntemleri ile işletmeler faaliyetlerini gerçekleştirebilmektedirler. Organizasyon yapısı aracılığıyla stratejilerini uygulamaya çalışan bir işletme, kendi özelliklerine en uygun yapıyı seçmelidir. Organizasyonda bir tek en iyi yol yoktur. En iyi organizasyon yapısı, yönetimin stratejilerini gerçekleştirebilecek şekilde olanıdır. Bunu yapabilmek için, işletmelerin amaç ve stratejilerine göre değişik yapıların fayda ve zararlarını analiz ederek karar vermeleri gerekir.

5. Organizasyon Yapısı Türleri

Bilindiği gibi, organizasyon yapılacak faaliyetlerin bölümlere ayrılması, çeşitli bölümler arasındaki ilişkilerin saptanması ve bu çeşitli bölümlere gerekli personelin yerleştirilmesidir. Ancak organizasyonlar, bireylerin oluşturdukları sosyal varlıklardır. O nedenle bir organizasyonda önceden plânlanmayan, öngörülme ve yönetimin onaylamadığı ilişkiler gelişmektedir. Bu ilişkiler sonucunda biçimsel organizasyonun bir gölgesi olarak nitelendirilen biçimsel olmayan organizasyon doğmaktadır. Biçimsel olmayan organizasyon biçimsel organizasyonun karşılayamadığı gereksinimleri karşılamak amacıyla gerçekleştirilmektedir. Biçimsel olmayan yapı, biçimsel yapının etkinliğini önemli ölçüde etkilediği için yöneticiler biçimsel olmayan yapıyı dikkate almak zorundadırlar. Organizasyonların biçimsel ve biçimsel olmayan ayrımını yaptıktan sonra, literatüre baktığımızda, organizasyon çeşitlerine ait birçok sınıflandırma sistemi görmek mümkündür. En genel sınıflandırma sistemine göre, başlıca organizasyon türleri aşağıdakiler olmaktadır:

(a) Dikey hat organizasyonu (line organization): En basit organizasyon tipi olan bu organizasyon daha çok küçük işletmelerde kullanılmaktadır. Bu tip organizasyona hat tipi

denilmesinin nedeni genel müdürden alt kademeye kadar bir astı bir üste bağlayan bir yetki ve sorumluluk zincirinin olması, yatay ilişkilere yer verilmemesidir.

(b) Kurmay-dikey hat (staff-and-line) organizasyonu: En basit organizasyon tipi olan bu organizasyon daha çok küçük işletmelerde kullanılmaktadır. Bu tip organizasyona hat tipi denilmesinin nedeni genel müdürden alt kademeye kadar bir astı bir üste bağlayan bir yetki ve sorumluluk zincirinin olması, yatay ilişkilere yer verilmemesidir.

(c) Fonksiyonel organizasyon yapısı: Fonksiyonel organizasyon yapısı işletme fonksiyonlarını kendinde bulunduran örgüt yapısıdır. Bu tip organizasyon bilimsel yönetimin kurucusu kabul edilen F.W.Taylor tarafından ortaya atılmıştır. İşbölümü ve uzmanlaşma dayalı fonksiyonel organizasyonda amaç üretimi maksimize etmektir. Fonksiyonel organizasyon tipi aşağıdaki şekilde görülmektedir.

(d) Matriks-organizasyon: Matriks organizasyon yapılarının en önemli özelliği organizasyon üyelerinin iki ayrı üste karşı sorumlu olmalarıdır. Bu tip örgütler geçici ve daimi nitelikte kurulabilen, bölümler arasında yatay ve çapraz ilişkileri, dolayısıyla astlar ve üstler arasında çoklu emir-kumanda ilişkilerini temel alan bir örgütlenme yöntemidir³². Genellikle aşağıdaki durumlarda matris örgüt yapısına başvurulmaktadır³³:

- Çok büyük projelerin gerçekleştirilmesi durumunda,
- İleri derecede uzmanlaşmış bilgi ve kabiliyete ihtiyaç varsa,
- Gelişmiş teknolojiler esas ise,
- Müşterinin talep ettiği durumlarda,
- Projenin belirli bir yönü kısa veya uzun dönemde örgütün başarısı için

önemliyse.

(e) Şebeke organizasyonu: Bu tip organizasyonlarda birden fazla işletme yer almaktadır. Bu tür yapının temel özelliği, bir mal ve hizmet üretebilmek için yapılması gereken iş ve faaliyetlerin ve bunun için gerekli olan kaynakların tek bir işletmenin bünyesinde toplanması yerine, farklı işletmelere dağıtılmış olmasıdır. Yani aynı amaca hizmet eden ve bunun için gerekli olan kaynaklar ayrı ayrı işletmelerin bünyesinde

³² Ömer Dinçer, *a.g.e.*, s. 206

³³ Tamer Koçel, *a.g.e.*, s. 186

yürütülmekte ve toplanmaktadır. Şebeke organizasyonun diğer önemli bir özelliği de daha önceki organizasyon yapılarının ana karakteri olan " komuta ve kontrol" bakış açısı yerine, hiyerarşik kademeleşmeden mümkün olduğu kadar uzak yatay ilişkiler içinde çalışan birimlerde oluşmasıdır.

Klasik organizasyon yapılarında amaçlara ulaştıracak iş ve faaliyetler, aynı yönetim altında, çeşitli kriterlere göre oluşturulmuş departman ve bölümlerde gerçekleştirilir. Oysa şebeke organizasyonunda, temle faaliyetlerin her biri ayrı bir yönetim altında çalışan ayrı bir organizasyonun konusu olur. Örneğin satın alma fonksiyonu ayrı ve bu konuda uzmanlaşmış bir işletme tarafından, üretim ayrı, pazarlama ayrı ve araştırma ayrı bir organizasyon tarafından gerçekleştirilir. İşletme faaliyetlerinin şebeke anlayışı içinde farklılaştırılması sonucu üç tür şebeke ortaya çıkmaktadır³⁴:

(i) Dahili şebeke organizasyonu

Bu tür organizasyonda, bir işletme bünyesindeki temel faaliyetler farklı işletmelerin konusu olmakta, ancak kaynakların tümü yine aynı bünyede kalmaktadır. İşletmenin üst yönetimi, sadece bu farklı işletmelerin faaliyetlerini koordine etmek görevini yapmaktadır. Bazen holdingler bu tip şebeke organizasyonunu uygulamaktadırlar.

(ii) Dinamik şebeke organizasyonu

Dinamik şebeke organizasyonun temel farkı, tüm şebeke içinde lider işletmenin olmayışıdır. Burada, şebekedeki her işletme, brokerlik (organizatörlük) fonksiyonu her hangi bir işletmenin koordinasyonu altında faaliyetlerini birleştirmekte, yani alışveriş içine girmektedir. Her biri belli bir konuda uzmanlaşmış bağımsız işletmeler, kendi hedef ve çıkarları doğrultusunda her hangi bir organizatör işletmenin koordinasyonu altında bir şebeke oluşturmaktadırlar. Ortak girişimler (müşterek teşebbüsler, joint ventures'ler), böyle bir şebekenin tipik örneğidir.

³⁴ Tamer Koçel, *a.g.e.*, s. 284

(iii) Dengeli şebeke organizasyonu

Bu tür organizasyonda belirli bir mal ve ya hizmet için gerekli olan kaynaklar, birbirinden tamamen bağımsız olan işletmelerin bünyesinde toplanmaktadır. Bu tür organizasyonda, bir şebeke halinde birbiriyle ilişki kuran işletmeler, yönetim ve sahiplik olarak birbirinden bağımsızdır; sadece belli bir mamul, iş veya hizmet üretimi için birbirleriyle alışveriş içindedirler. Bu tip organizasyonda lider konumunda olan bir organizasyon vardır, diğerleri bu organizasyonun gerçekleştirdiğı koordinasyon içinde çalışmaktadırlar. Böyle bir yapı özellikle otomotiv sanayiinde çok rastlanan yan sanayi uygulamalarına benzemektedir. Diğer bir örnekte de, işletmecilik uygulamalarında çok gördüğümüz yemek temini, temizlik, personel taşıma ve güvenlik hizmetlerinin, işletmenin kendi bünyesinde yürütölmek yerine dışarıdan, başka işletmelerden alınması uygulamalarıdır.

Bütün bu organizasyon tiplerinde mutlaka belli bir hiyerarşik kademeleşme, işbirliği ve koordinasyon vardır. Her organizasyon tipine göre belli bir örgüt şeması ortaya çıkacaktır. Her örgüt şeması yatay ve dikey eksenler üzerinde hareket edilerek değeriendirilir. Yatay ekseninde, yapılacak işler(böölümler) ve denetim alanları; dikey ekseninde ise, tesis edilen otorite (ve paylaşımı) ile düzenleyici kuralların kapsamı ve akış yönü belirlenmiştir.

İKİNCİ BÖLÜM

STRATEJİK YÖNETİMİN ORGANİZASYON YAPISI ÜZERİNE ETKİLERİ

I Organizasyon Yapısı ile Stratejik Yönetim Arasındaki İlişkiler

1. Genel İlişkiler

Stratejik uygulama projesi tüm organizasyonlar için oldukça önemli ve karmaşık bir süreçtir. İşletmeler seçtikleri stratejileri uygulayabilmek için belirli bir organizasyon yapısına gereksinim duyarlar. Ancak tüm yapı şekilleri o stratejinin uygulanmasında aynı şekilde etkili olmayabilir. Diğer bir ifadeyle, yöneticiler etkin bir uygulama gerçekleştirebilmek için seçtikleri strateji ile organizasyon yapısı arasında uyum sağlamak zorundadırlar. Bu nedenle planlamacılar, diğer plânların formülasyonu kadar, diğer organizasyonel yapı şekillerinin planlamasına da gereken zaman ve çaba harcamak durumunda kalırlar. Ancak, eğer bir işletme kaynaklarını etkin bir şekilde düzenlemek ve stratejilerini etkin bir şekilde uygulamak istiyorsa, yapıya ilaveten dizayn şekillerini de incelemek zorundadır. Örneğin; arzulanan stratejinin uygulanabilmesi için personelin seçimi, eğitimi ve gelişimini düzenleyici bir sistem geliştirilir. Personelin görevlerini etkin ve organizasyon amaçlarına uygun gerçekleştirebilmesi için gerekli teşviki sağlayacak uygun ödüllendirme sistemleri kullanılır. Diğer yandan, faaliyetleri kontrol ve koordine etmek, performansı etkin bir şekilde ölçmek, inceleme ve plan yapmak için bilgiye ihtiyaç duyulur.

Bu değişkenlerin dizaynındaki bir değişme, organizasyon yapısında değişiklik yapmayı gerektirir. Başarılı olabilmek(yüksek performans elde edebilmek) için yapının ürün-pazar stratejisi ile uyum içinde olması gerekir. Ancak genellikle örgüt yapısı ile ilgili seçimin stratejik tercihten sonra geldiği görülmektedir. Stratejide bir değişim yapma kararı tüm değişkenlerin dizaynında sık sık değişiklik yapmayı gerektirir. Stratejilerinde önemli değişmeler olan bir organizasyonda, bölümler arasında da bir uyumun sağlanması zordur.

Organizasyon tasarımına eğildiğinde iki temel soruyla karşılaşmaktadır³⁵: “organizasyonun görevlerini etkili bir şekilde nasıl dağıtabiliriz?” (bölümlere ayırma ve tanımlama sorunu) ve “bu görevlerin uygun bir şekilde yerine getirildiğinden nasıl emin olabiliriz?” (koordinasyon ve bütünleşme sorunu). Organizasyonun bölümlerinin saptanması konusunda şu soru gündeme gelmektedir: “yönetim çeşitli SİB(stratejik iş birimleri)’lere hangi gözlüklerle bakacak, nasıl kontrol edecektir?”. Organizasyon yapısı SİB’lere göre kesimlendirildiği zaman, stratejik performansla uygulama performansı arasında çelişme kalmaz. Her yönetici bu iki açıdan da sorumlu olur ve iki temel rolünü bir arada götürebilir. SİB yaklaşımının olmadığı veya kesimlendirmenin buna göre yapılmadığı durumlarda, stratejik sorumlulukla uygulama sorumluluğunun bir bütünlük içinde ve net olarak belirlenmesinde zorluklar ortaya çıkmakta, önemli koordinasyon eksiklikleri ve zaman zaman da sürtüşmeler gözlenmektedir. Stratejiyle uygulamanın uyumuna önem verildiği zaman görevler sadece günlük ve kısa dönemli faaliyet gereklerine bakarak değil, daha çok organizasyonun yerine getirmesi gereken stratejik yükümlülüklerle ağırlık verilerek tarif edilmeli; organizasyon yapısı stratejik yönetim ve kontrole uygun olmalıdır.

Strateji uygulaması sık sık yapısal değişimlerin olduğu büyük işletmelerde görülmektedir. Bu tip durumlardaki yapısal değişimler yeni stratejik değişimlere temel teşkil eder³⁶.

Kısaca, günümüzün modern işletmeleri etkin bir strateji uygulaması sağlamak, yüksek performans elde edebilmek için izledikleri stratejiye uygun bir organizasyon yapısı seçmek durumunda kalmaktadırlar.

2. İşletme Fonksiyonları ile Stratejik Yönetim Arasındaki İlişkiler

İşletmenin genel stratejisiyle birlikte onun fonksiyonlarını da kendi stratejilerini geliştirmeleri mümkündür. Aynı ayrı fonksiyonların veya bölümlerin stratejilerinin tespit

³⁵ Gündüz Pamuk ve diğerleri, *Stratejik Yönetim ve Senaryo Tekniği*, İrfan yayınları, İstanbul, 1997, s. 309

³⁶ Boulton R. W., *Business Policy: The Art of Strategic Management*, Mc. Millan Company, New York, 1984, s. 82

edilmesi, yapılması gereken faaliyetler için bir düzenleme oluşturacak ve bu da işletmenin bir bütün olarak yönetilmesini kolaylaştıracaktır. Fonksiyonel strateji ve politikaların belirlenmesi süreci, işletme stratejilerinin belirlenme sürecine benzer nitelik taşımaktadır. Ancak fonksiyonel stratejiler işletme stratejilerine göre daha kısa sürelidir, daha dar kapsamlıdır ve faaliyet yönelimlidir. İşletmenin belirli fonksiyonları ile stratejik yönetim arasında ilişki, son zamanlarda ortaya çıkan toplam kalite, yeniden yapılanma, stratejik üretim, stratejik pazarlama, stratejik insan kaynakları planlaması v.b. gibi kavramlar dikkate alınınca daha önemli hale gelmektedir.

İşletmelerin seçtikleri stratejilerin etkin olabilmesi için bu stratejilerin işletme düzeyinde fonksiyon alanlarına kadar uyumlu ve koordineli şekilde yayılması gerekmektedir. Şu halde işlevsel veya fonksiyonel düzeyde insan kaynakları, finans, muhasebe, üretim, AR-GE, satın alma-tedarik ve başka stratejilerden söz etmek ve fonksiyonel politikalar yerine “fonksiyonel düzey stratejisi” demek, stratejik yönetim açısından yanlış olmayacaktır. Stratejinin uygulanmasında işletme içi koşullarda ortaya çıkan eksiklik ve yetersizlikleri doldurmak için fonksiyonel alanlarda tamamlayıcı nitelikte stratejiler geliştirme zorunluluğu vardır³⁷.

2.1 Finansman Fonksiyonu ve Stratejik Yönetim

Bir işletmenin finansman stratejisi hem uzun dönemli, hem de kısa dönemli amaçlar için gerekli mali kaynaklara rehberlik eder. İhtiyaç duyulan sermayenin nereden bulunacağı ve nerede, nasıl kullanılacağı tespit edilir. Finans sağlamak için işletmeler çeşitli stratejiler izlemektedir ve bununla beraber sağladıkları finansı nasıl kullanacakları hakkında kararlar vermektedirler. İşletme sermayesini temin etmek, fonların yönetimini ve dağıtımını yapmak stratejik kararlar gerektirir. Finanssal stratejiler aynı zamanda işletmelerin genel stratejilerinin seçiminde etkili olduğunu da belirtmek gerekir.

Sermaye oto finansmanı, fonların dağıtımı, kar dağıtımı politikaları finansman stratejileri içinde yer almaktadır.

³⁷ Erol Eren; *a.g.e.*, s. 295

2.2 Pazarlama Fonksiyonu ve Stratejik Yönetim

Bir işletmenin pazarlama plan ve politikalarını hayata geçirmek için önceden pazarlama stratejisini belirlemek gerekir. Pazarlama, işletmenin ürettiği mal ve hizmetlerin müşteri kitlesine ulaştırma fonksiyonudur. Bunu yerine getirebilmek için uygun mal veya hizmet uygun fiyatla uygun zamanda ve uygun müşterilere sunmaya çalışılır. Strateji, müşteri tercihlerindeki değişimleri görebilmek, çalışma alışkanlıklarındaki değişiklikleri gözleyebilmek ve müşteriye rakibin sunamayacağı çok farklı yararlar sunabilmektir³⁸. Pazarlama stratejisi bütün bu faaliyetlerin rasyonel ve sistematik olarak yapılmasını sağlar. Bir pazarlama stratejisi genel olarak iki konu üzerinde odaklanır. Bunlar:1) Hedef Pazar, 2) Pazarlama Karması olarak tanımlanabilir.

İşletmenin mal veya hizmetlerini arz ettiği tüketici grubuna hedef pazar denir. İşletme, mal veya hizmetini pazarlamak için Pazar bölümlenmesi stratejilerini izlemektedir. Pazar bölümünün ve hedef pazarın seçilmesinden sonra Pazar ve ya mamul geliştirme, pazara nüfus etme, rekabet stratejileri gibi pazarlama stratejileri ortaya çıkmaktadır.

Pazarlama karması dört faktörden: mamul, fiyat, tutundurma ve dağıtımdan oluşmaktadır. İşletmeler genel olarak belirlediği pazarlama stratejisine uygun olarak bu dört faktör için de stratejiler belirlemektedir. Ama bu faktörlerde bir bütün olarak, işletmenin stratejilerini seçme ve uygulamada önemli rol oynamaktadır.

2.3 Üretim Fonksiyonu ve Stratejik Yönetim

Üretim fonksiyonu ile stratejik yönetim arasındaki ilişki, üretim fonksiyonunda alınacak kararların genel işletme stratejisine uygunluğunu ifade etmektedir. Esas amaçlara uygun olarak belirlenen stratejiler, üretim bölümünde doğru kararların alınmasına imkan sağlayacaktır.

³⁸ Arman Kırım, *Değişen Dünyada Stratejik Yönetim*, Sistem Yayıncılık, 1998, s. 13

Üretim sistemlerinin genel olarak pazarlama stratejilerine uygun şekilde ayarlanması gerektiği temel unsur olarak ele alınmaktadır. Günümüzde stratejik üretim yönetimi kavramı büyük önem kazanmıştır. Ayrıca, işletmenin üretim faaliyetlerinin stratejik yönetimle direkt ilişkisi olduğu belirtilmektedir. Geleneksel seri üretimden farklı olarak stratejik üretim yönetiminde, kalite anlayışı, yalın üretim, bütünsel bir üretim stratejisi önem kazanmaktadır.

Üretim fonksiyonunun izlediği stratejiler:

- a) Kapasite ve yerleşim düzenine göre izlenen stratejiler
- b) Üretim sürecine göre izlenen stratejiler
- c) Bakım-onarım stratejileri
- d) Tedarik ve depolama stratejileridir.

Stratejik üretim yönetiminde işletmelerin değişikliklere hızlı bir şekilde cevap verebilmesi ve etkili üretim stratejilerini izlemeleri önem kazanmıştır. Stratejik üretim yönetiminde buna göre de seri üretim yerine yalın üretim, aşırı stoklama yerine düşük stok seviyesi söz konusu olmaktadır.

2.4 İnsan Kaynakları Fonksiyonu ve Stratejik Yönetim.

Başlangıçta “personel yönetimi” kavramı içerik değiştirerek “İnsan kaynakları yönetimi” şeklinde ifade edilmeye başlanmıştır. Günümüzde ise “insan kaynakları yönetimi” yerine “insan kaynakları stratejik yönetimi” kavramı kullanılmaya ve insan kaynakları yönetiminden farklı bir içerik kazanmaya başlamıştır. Çünkü bir işletmenin uyguladığı stratejik

yönetimin genel verimi o işletmenin en değerli ve stratejik kaynağı olan insan kaynaklarına yani çalışanlarına, yöneticilerin onları nasıl motive ettiğine, nasıl yönlendirdiğine ve aralarındaki iletişime bağlıdır³⁹. İnsan kaynakları yönetimi, günümüz yönetim uzmanlarınca

³⁹ Ömer Faruk Akyüz, *a.g.e.* s. 25

stratejik yönetimin en kritik boyutu olarak tanımlanmaktadır. Eğer insan kaynakları bir işletmenin stratejik kaynaklarından biri olarak değerlendirilmiyorsa, tüm diğer kaynaklar yeterliyken bile o işletmenin uzun vadede bir geleceği olduğunu söylemek çok zordur.

Organizasyonda önce işletmenin amaçlarına uyumlu şekilde insan kaynakları amaçları belirlenmeli, bu amaçlar belirlendikten sonra organizasyonu etkileyecek iç ve dış çevre koşulları dikkate alınarak insan kaynakları stratejisi belirlenir⁴⁰. İnsan kaynaklarında personel alma ve yerleştirme, ücret ödeme stratejisi ve işletmenin çalışanlarının hayat kalitesini, sağlık ve güvenliklerini ilgilendiren stratejiler yer almaktadır.

2.5 Araştırma Geliştirme Fonksiyonu ve Stratejik Yönetim

Bu fonksiyon, öncelikle şirketin mamul ve üretim sürecinin geliştirilmesinden sorumludur. Ancak sürecin geliştirilmesi tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarına göre düzenleneceği için AR-GE pazarlama fonksiyonu ile koordineli bir şekilde yapılır. Günümüzde değişen koşullarda işletmelerin bu değişimlere ayak uydurabilmeleri ve yeni stratejiler geliştirmeleri için AR-GE faaliyetlerine büyük önem verdikleri gözlenmektedir. İşletmelerde giderlerin büyük bir kısmı AR-GE giderleridir. Bu da değişimlere ayak uydurmak, yeni teknolojik ve bilimsel gelişmelerden yararlanmak ve işletmenin yaşamını sağlamak ve etkinliğini artırmak için çok önemlidir. Genel olarak AR-GE stratejileri pazara ve teknolojiye yönelik stratejilerdir.

Pazara yönelik araştırma stratejisinde yapılacak değişikliklerde tüketici istek ve ihtiyacı esas alınmaktadır. Teknolojiye yönelik araştırmalarda ise yeni bir teknolojiye sahip olmak stratejisi izlenmektedir.

AR-GE fonksiyonu ile ilgili stratejik yönetim kararları, yatırım tutarını, işletme içinde mi yapılacağını, yoksa dış kuruluşlara mı ihale edileceğini ve hangi konuları kapsayacağını

⁴⁰ Ömer Faruk Akyüz, *a.g.e.*, s. 137

içermektedir⁴¹.

İşletmeler özel ve ya genel hedeflere yönelik araştırma ve geliştirme faaliyetleri yürütebilirler. Ayrıca AR-GE iç veya dış kaynaklarla, bir merkezden veya gereken birimlere yetki verilerek yürütülebilir.

AR-GE fonksiyonu, özellikle büyüme amaçlı stratejiler uygulayacak işletmelerde önemlilik kazanmaktadır.



⁴¹ Glueck W. F., *Business Policy and Strategic Management*, Mc.Graw-Hill Book Company, New York, 1980, s. 310

II Stratejik Yönetimin Organizasyon Yapıları Üzerine Etkileri

1. Genel Çerçeve

Her strateji bir örgüt içinde uygulanır. Bu sebeple, örgütsel yapı ile strateji arasında oldukça sıkı bağlam bulunmaktadır.

Örgütler amaçlarını gerçekleştirebilmek için yapılarında genel anlamda iki tür özellik taşırlar: farklılaşma ve bütünleşme. Farklılaşma özelliği işletme içindeki iş bölümü ve uzmanlaşma sebebiyle ortaya çıkar. Farklı amaçlar, görev ve roller sebebiyle birbirinden ayrılan bölüm ve kişiler, zaman içinde birbirlerinden gittikçe farklılaşan bir nitelik kazanmaya başlar. Bu farklılaşma arttıkça bölümler ve kişiler arasında ortak amaca yönelme eğilimi azalır. Bu sebeple işletme içinde bu bölüm ve kişiler arasında mutlaka uyum ve koordinasyonun sağlanması mecburiyeti ortaya çıkar. Bu ise, örgüt bünyesinde bütünleşme demektir.

Farklılaşma örgütün esas fonksiyonlarını icra edebilmesi için alt fonksiyonları görev ve birimlerinin oluşturulmasını; bütünleştirme ise, bunlar arasındaki işbirliği ve koordinasyonu sağlamaktadır.

Seçilen strateji gerçekte, işletmenin hangi amaçları gerçekleştireceği ve bunun için hangi fonksiyonları yerine getireceğini ve dolayısıyla işbölümünün nasıl yapılacağını belirlenmesini gerektirir. Başka bir ifadeyle, örgüt içindeki farklılaşmaların temelini oluşturur ve yapı stratejiyi takip eder.

Stratejinin uygulanması için örgütsel yapının seçimi önemlidir. Stratejik yönetim süreci, stratejinin seçimi ve planlanması ile sona ermemekte; bunun uygulanması için gerekli düzenlemeleri ve en başta örgütsel yapının ayarlanmasını gerektirmektedir.

Chandler “Strateji ve Yapı” isimli tanınmış eserinde sahasında lider ABD işletmesini yapı ve strateji açısından inceledikten sonra, her strateji değişiminin mutlaka organizasyon yapısında değişimler yaptığını; ancak bu değişimin hemen olmadığını; uygulama başlayınca ve yönetsel sorunlar ortaya çıktığında, aşama aşama ve belirli bir zaman süresi içinde gerçekleştirildiğini ortaya koymaktadır.

Strateji ve yapı ile ilgili çalışmalardan şu sonuçlar ortaya çıkmaktadır.

1. Yönetimce planlanan ve seçilen strateji, örgüt yapısını yeniden şekillendirmektedir.
2. Örgütsel amaçlara ulaşmak için seçilecek yapı, strateji ile uyumlu ve ona uygun olmak durumundadır.
3. Strateji belirlerken önceki organizasyon yapısı, bu yapıyı oluşturan yönetici ve çalışanlar, bunların kişisel ve mesleki özellik ve becerileri de mutlaka dikkate alınmalıdır. Başka bir deyimle, yapı da stratejiyi etkilemektedir. Ancak strateji bağımsız bir unsur olarak ele alınmakta ve burada sadece yeni seçilecek stratejileri belirlerken önceki yapıları da dikkate almak gerektiği vurgulanmaktadır.
4. Bir işletmenin organizasyon yapısında değişiklikler yapmadan yeni bir strateji uygulama konusunda başarılı olmak mümkün değildir.
5. Çeşitli çevresel ve işletme içi faktörlerin olumsuz etkileri nedeniyle tasarrufu stratejileri uygulayan şirketlerin başarılı olabilmelerinin temel koşulu, önemli yönetsel masrafları ortadan kaldıracak yapı değişimine hemen gitmeleri zorunludur.

Organizasyon yapısı kurma ve strateji değişikçe onu değiştirme ve geliştirmenin ana nedeni, yönetimin örgütü gerektiği gibi kontrol edebilmesi için görev ve yetkileri yeniden dağıtması ve belirlemesidir. Sorumlu olan kimse yetki kullanırken keyfi davranamaz, amaçlar, stratejiler, planlar ve politikalar doğrultusunda hareket etmek zorundadır. Yetki ve sorumluluklar organizasyonun en üst kademesinden en alt kademelere doğru dağıtılmaktadır. Bu dağıtımda her strateji değişimi etkili olmakta, bazı yetkileri artırırken, bazılarını azaltmakta, bazılarını da tamamen ortadan kaldırmaktadır.

Organizasyon yapısı geliştirme ve onu yeni stratejiyle uyumlaştırmanın önemli nedenlerinden biri de, birbirinden ayrı olan ve farklı görev ve fonksiyonları yüklenmiş bulunan bölüm ve kurumlar arasında uygun bir iletişim sistemini kolaylaştırmaktır.

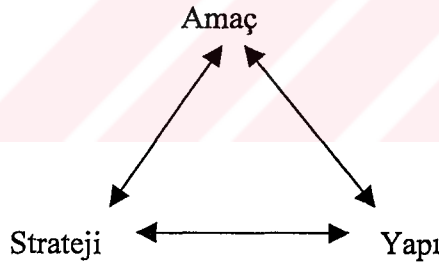
Yönetimle ilgili bir özdeyiş vardır⁴²: “Organizasyon stratejiyi takip etmelidir.” Bu özdeyiş sık sık gözden kaçırılır. Bir çok firma organizasyonunu günlük faaliyetlerinin sürdürülmesi amacıyla uygun olarak biçimlendirir. Bu tür organizasyon yapılanmalarında stratejik sorumlulukların kimlerde olduğunu veya stratejik yöneticilerin kimler olduğunu belirlemek oldukça güçtür. Diğer bir ifadeyle, sorumluluklar dar ve kısa görüşlü günlük

⁴² Gündüz Pamuk, *Stratejik Yönetim ve Senaryo Tekniği*, İrfan Yayınları, İstanbul, s. 309

uygulama açılarından ifade edilmiştir. Oysa organizasyonlar öncelikle, stratejik yükümlülükleri yerine getirmek üzere biçimlendirilmelidir.

Organizasyonlarda bulunan resmi, çapraz ve yatay ilişkiler ayrıca komiteler biçiminde resmi grup ve çalışma sistemleri ile kalite çemberleri şeklindeki örgütlenmeler strateji değişimlerinde göz önünde bulundurulması gereken hususlardır. Bunlar stratejinin örgütte tanınması ve algılanması için gerekli olduğu gibi, çalışanların stratejiyi tanımaları, anlamaları için yapılan biçimsel ve biçimsel olmayan örgütsel yapı şekilleri haberleşme biçimleridir. Böylece strateji, örgüt üyeleri tarafından daha iyi benimsenmiş ve uygulamaları kolaylaşmış olacaktır.

Stratejinin örgütsel yapı üzerindeki etkilerinin daha güçlü olduğu söylenebilir. Amaçların stratejilerin oluşmasını belirledikleri gibi, stratejiler de yapıları belirlemektedir. Stratejinin amaçlar üzerindeki zayıf etkisi, yapının da strateji üzerindeki zayıf etkisine benzetilebilir. Ancak bu üç unsur arasında etkileşim ilişkilerinin bulunduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.



Şekil 3. Amaç-Yapı-Strateji İlişkisi

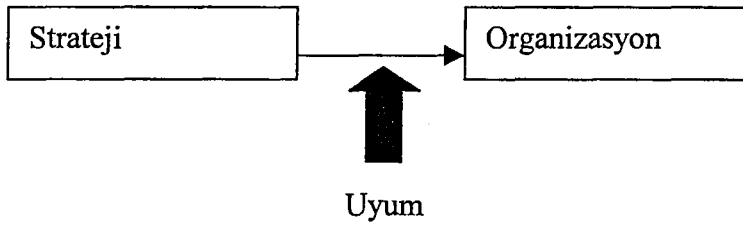
Kaynak: Erol Eren, İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme

Politikası, Der Yayınları, İstanbul, 1997, s. 341

Yapının mı stratejiyi izlediği, yoksa stratejinin mi yapıyı izlediğine ilişkin tartışmalar yıllardan beri sürmektedir. Organizasyonel stratejinin geçmişini incelediğimizde Alfred D. Chandler'in (1962) organizasyon yapılarının değerlendirilmesine ilişkin temel bir model

geliştirdiğini görürüz. Model, 66 firmadan elde edilen verilere ve Du Pont, General Electric, Sears ve Standart Oil'in incelenmesine dayanmaktadır.

Chandler; stratejik değişimin, yönetim sorunlarına, performans düşüşlerine, yapının yeniden gözden geçirilmesine neden olduğunu iddia ederek, her bir strateji için farklı organizasyon yapı şekillerini uygulamak gerektiğini ortaya koymuştur. Chandler, yapının stratejiyi izlediği düşüncesini ileri sürmüştür.



Şekil 4. Strateji ve Organizasyon İlişkisi ve Uyumu

Kaynak: GALBRAITH, Jay.R and KAZANJIAN, Robert K.,
Strategy Implementation: Structure, Systems and Process, West Publishing
Company, St.Paul, 1986, s. 4

Özetle, strateji ve yapı arasındaki ilişkiyi ortaya koyan bir dizi araştırma yapılmıştır. Sonuçta firmaların yapısal değişimlerine uygun olmayan stratejik değişimlerin sorunlara yol açtığı, strateji ile iyi bir organizasyon yapısının ayrılmaz bir şekilde birbiriyle bağlantılı olduğu iddia edilmiştir. Fakat temel sorun, hangi strateji için hangi yapının kullanılacağıdır.

2. Başlıca İşletme Stratejileri

İşletmeler genellikle büyümeyi amaç olarak görme ve faaliyetlerini bu doğrultuda yoğunlaştırma eğilimi gösterirler. İşletmelerin kâr elde ederek büyümesi her zaman mümkün olmayabilir. Geçekte işletmeler için varlığını devam ettirmek, büyümekten daha önce gelen bir amaçtır. Dolayısıyla sadece büyüme amacı üzerinde odaklaşma işletmeni yanlış

istikametlere yönlendirebilir. Bu sebeple işletmelerin öncelikli amaçlarını gerçekleştirmek için takip edeceği çok sayıda stratejik alternatifler vardır.

İşletmelerin izleyebilecekleri stratejiler, değişik sınıflandırmaya tâbi tutulmaktadır. İzlenebilecek stratejiler ana hatları ile üç sınıfta toplamak mümkündür⁴³:

- 1) Büyüme (growth) stratejileri
- 2) Durgun büyüme ve istikrar (stability) stratejileri
- 3) Tasarruf (refrenchment) stratejileri

İşletmeler bir rekabet ortamında varlıklarını muhafaza etmek ve pazarda giderek daha etkili hale gelmek için uygun stratejiler seçmelidirler. Belirli bir pazarda faaliyette bulunan bir işletme, strateji seçme kararını vereceği zaman, genel anlamda üç alternatif ile karşı karşıyadır:

- Mevcut stratejilerde hiç değişiklik yapılmaz,
- Mevcut stratejiler, üzerinde değişiklik yapılarak geliştirilir,
- Yeni stratejiler oluşturulur.

İşletmelerin izleyecekleri stratejilerin işletme içi ve işletme dışı boyutları da bulunmaktadır. İç boyutlu stratejilerde işletmenin sahip olduğu kaynak ve kabiliyetlerden faydalanırken dış boyutlu stratejilerde işletmelerde ortak işbirliği ve ya birleşme sağlanır.

2.1 Büyüme (Growth) Stratejileri

İşletmelerin hayatını devam ettirmek ve etkinliğini artırmak amacıyla izleyebileceği en belirgin stratejiler büyümeye dayalıdır. İşletmeler bir taraftan şiddetli bir rekabet ortamında hayatlarını sürdürürken diğer taraftan büyümeye veya faaliyet alanında gelişmeye çalışırlar. Bu nedenle en fazla büyümeye dayalı stratejiler geliştirilmiştir. İşletmeler kendi iç imkanları ile başka firmaları satın alarak, yada kaynaklarını başka firmalarla birleştirerek büyüebilir.

⁴³ Erol Eren, *a.g.e.*, s. 234

Büyüme stratejileri bir çok işletmenin sık olarak uyguladığı stratejilerin başında gelmektedir. Çünkü büyüme stratejileri büyük işletmelerde uzun dönemli amaçlara ulaşılmasında izlenecek en güvenli yoldur⁴⁴.

Büyümeye dayalı stratejiler, işletme içi büyüme ve işletme dışı büyüme olarak iki grupta incelenmektedir.

2.1.1 İşletme İçi Büyüme Stratejileri

İşletme içi büyüme stratejileri kendi içinde aşağıdaki gibi sınıflandırılabilir:

1. Bütünleşme stratejileri

Mevcut mamul/pazar alanında kalarak büyümeye dayalı stratejilere genel olarak "bütünleştirme stratejileri" denilmektedir. Bütünleşme stratejileri yatay ve dikey bütünleşme olarak ikiye ayrılır:

1) Yatay bütünleşme (yoğunlaşma) stratejileri

Yatay bütünleşme (yoğunlaşma) stratejileri izlerken işletmeler, kendi pazarı içinde nüfuz ve etkililiğini artırarak genişlerler. Bu tür büyüme, hem işletmenin kendi çabalarıyla gerçekleştirebildiği gibi, hem de aynı alanda faaliyette bulunan başka işletmelerin satın alınması veya birleşme yoluyla da gerçekleştirilebilir. Bu konuda aşağıdaki üç strateji izlenmektedir:

(a) Pazara nüfuz etme: Mevcut mamulde herhangi bir değişiklik yapmadan, mevcut pazarda daha çok satış yapmaya yönelik bir stratejidir. Doğrudan satış artırma amaçları gütmektedir.

(b) Mamul farklılaştırma: Mevcut mamuller üzerinde değişiklikler yaparak, rakip mamullerden farklı hale gelmeye ve pazarda etkililiği arttırmaya yönelik stratejilerdir.

(c) Pazar farklılaştırma: Belirli bir mamulün mevcut pazarlarda kullanımını arttırmaya yönelik çabalardan oluşur. Burada temel amaç, mamulü hiç kullanmayanları

⁴⁴ İlker Birdal ve Nilgün Aydemir; *Yönetim Teorileri*; Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1992, s. 108

çekmektir. Bunun için mamulün yeni bir kullanım alanını bulmak veya müşteri üzerinde etkisini artırma çabaları izlenmektedir.

2) Dikey bütünleşme stratejileri

Bu tür stratejilerde işletme satıcılar ve alıcıların karlarını ele geçirmek amacıyla geriye doğru(kaynaklar) veya ileriye doğru(dağıtım kanalları) genişler.

İleriye doğru dikey bütünleşmede işletme, kendi müşterilerine veya mamullerini kullananlara doğru ilerler. Mesela motor imalatçısı bir işletmenin otomobil üretmesi gibi.

Geriye doğru dikey bütünleşme, işletmenin üretimden önceki safhalara doğru faaliyetlerini genişletmesiyle ortaya çıkar. Yani işletme bu durumda kendi kullandığı bir hammadde veya malzemeyi üretmeye başlar. Mesela otomobil imalatçısı bir işletmenin yedek parçalar üretmesi gibi.

2. Çeşitlendirme stratejileri

Yeni mamul/pazar alanına girerek büyümeye dayalı stratejilere çeşitlendirme stratejileri denir. Bu stratejiler tek yönlü ve çok yönlü olmak üzere başlıca olarak iki grupta incelenebilir.

(a) Tek yönlü çeşitlendirme(concentric)

Bu tip çeşitlendirme stratejisinde işletmeler bütün dikkatini ve kaynaklarını sadece bir iş hattına yöneltirler. Esas yoğunluk pazarda hakim oldukları bir mamul üzerinde olmakla birlikte, benzer nitelikte mamul/pazarlarla da ilgilenmektedirler. Başka bir ifadeyle tek yönlü çeşitlendirme stratejisinde işletmeler ya mevcut teknolojileri kullanan mamuller ile mevcut ve ya yeni pazar üzerinde yoğunlaşır, ya da yeni teknolojilere dayalı yeni mamullerle mevcut pazarlara girilerek mamuller üzerinde yoğunlaşır.

(b) Çok yönlü çeşitlendirme(Conglomeration).

Bu tip çeşitlendirme stratejisi yeni pazarlarda yeni mamullerle faaliyete geçme stratejisidir. Bu stratejide işletmeler birbirleriyle ilgili olmayan birden fazla iş alanına girmektedirler. Mesela otomobil üreticisi bir işletmenin petrol-kimya alanına girmesi gibi. Bu stratejiyi takip eden işletmeler, başlangıçta ana faaliyet konularından tamamen koparak, daha karlı alanlara yönelirler. Böylece toplam risklerini faaliyet kolları arasında başarılı bir şekilde dağıtırlar.

Ancak, çok yönlü büyüyen işletmelerin, genel ekonomik problemlerden daha çok etkileneceği belirtilmektedir.

2.1.2 İşletme Dışı Büyüme Stratejileri

İşletmeler, büyümelerini kendi çaba ve kaynaklarıyla sağlayabileceği gibi, başka işletmelerin kaynak ve çabalarını kullanarak da gerçekleştirebilirler. Yani işletme dışı büyüme olarak tanımlanan bu stratejiler yeni mamul/pazar alanında da uygulanabilir. İşletmeler, başka işletmelerle birleşerek veya ortak girişimlerde bulunarak bu stratejilerini gerçekleştirebilirler. İşletme dışı büyüme yolu olarak iki strateji izlenebilir⁴⁵.

1) Başka işletmelerle Birleşme veya onları satın alma yoluyla büyüme stratejisi

Birleşme iki veya daha fazla şirketin tüm kaynaklarını bira araya getirerek hukuki varlıklarını kaybetmeleri ve ortaya yeni bir işletme olarak çıkma stratejisidir. satın alma yoluyla birleşme ise, bir işletmenin kendi bünyesine başka bir işletmeyi dahil etmesidir.

2) İşbirliği Stratejileri

İşletmeler, büyüebilmesi için izlenen diğer bir strateji başka işletmelerle işbirliği yapmasıdır. Belirli bir amacı tek başına gerçekleştiremeyen işletmeler işbirliği yoluyla amaçlarını gerçekleştirmeye çalışırlar. İşbirliği uygulamaları çeşitli şekilde gerçekleştirilebilir:

Ortak yatırım(joint venture): Ortak yatırım, strateji izlenirken iki veya daha fazla şirket bir araya gelerek belirli bir alanda işbirliği yapmalarıdır. Bu işbirliği hem sürekli faaliyette bulunan yeni bir şirket olabileceği gibi, konsorsiyum şeklinde sadece belirli bir amacın gerçekleştirilmesine yönelik de olabilir.

⁴⁵ Erol Eren, *a.g.e.*, s. 47

Lisans anlaşmaları: Lisans anlaşması, patent hakkı sebebiyle korunan belirli bir mamulün üretilmesine veya pazarlamasına izin veren bir işbirliğidir.

Satış yetkisi verme veya satış acentalığı: Bir işletmenin, mamullerinin satışını acentalık veya satış yetkisi vererek başka bir işletmeye devretmesidir. Bu tür işbirliği uygulamaları oldukça sık görülen bir stratejidir.

2.2 Durgun Büyüme ve Dengelilik Stratejileri

Bir işletmenin izlediği stratejiye şu nedenlerden dolayı durgun büyüme stratejisi adı verilmektedir⁴⁶.

1. İşletme aynı veya benzer amaçları izlemeye devam etmekte, geçmişte olduğu gibi her yıl aynı oranda büyümesini sürdürmektedir.
2. Çevresine aynı veya benzeri mal ve hizmetleri sunmakta devam etmekte ve her hangi bir değişiklik yapmamaktadır.
3. Ana stratejik kararları fonksiyonel yavaş büyümeği sürdürmek konusunda yoğunlaşmıştır.

Durgun büyüme stratejisi, genellikle çevrenin çok hızlı değişmediği, büyüme oranının düşük ve faaliyet alanlarının az olduğu endüstrilerde oldukça etkilidir⁴⁷. Bu stratejilerin uygulanması halinde ürün, dağıtım kanalları ve üretim miktarlarında bazı küçük değişiklikler yapılır, büyük değişikliğe gidilmez.

Etkili bir durgun büyüme stratejisinde işletme kaynaklarının hal hazırda sürdürdüğü faaliyetlerine tahsis etmekte veya hızlı rekabet avantajı sağlamak için dar bir ürün ve pazar kısmi üzerinde odaklaşmaktır. Durgun büyüme stratejisi işletmenin bulunduğu alanda emin adımlarla gelişmeyi sürdürmesi yeni alanlara girmek ve riski artırmaktan kaçınılması anlamına gelmektedir.

⁴⁶ Erol Eren, *a.g.e.*, s. 247

⁴⁷ Jauch L. R. and W. F. Glueck, *Business Policy and Strategic Management*, 5. Ed., Mc.Graw-Hill Book Company, New York, 1988, s. 204

Durgun büyüme stratejilerini dört grupta inceleyebiliriz.

1) Yavaş büyüme stratejileri: Bu stratejiyi izleyen işletme geçmiş yıllarda olduğu gibi belirlediği amaçlarına aynı biçimde erişme çabalarını sürdürmektedir. Yavaş büyüme stratejisi düşük riskli bir stratejidir. Eğer tepe yöneticileri izleyebilecekleri başka bir seçenek bulamıyorlarsa yavaş büyüme stratejisini seçerler. Bu stratejide bilinenleri devam ettirme alışkanlığı vardır.

2) Kar veya harmanlama stratejileri: Bu stratejinin amacı işletmeye ve ya sahiplerine daha fazla nakit temin etmektir. Bu stratejide azami faydayı sağlayabilmek için verimsiz yatırımların azaltılması ve dolayısıyla nakit girişlerinin çoğaltılması çabası izlenmektedir.

3) Fasıllı büyüme: Bu strateji de firma belli bir süre durgun büyüme işlevini sürdürür, kendine gelir, nefes alır sonra tekrar gelişme stratejisine devam eder. Bu strateji büyüme potansiyeli olan işletmelerin uyguladıkları bir tercihtir. İşletme durgunluk döneminde kendini toparlamaya çalışır ve bu arada verimliliği ve etkililiği artırmak için çaba harcar. Bazen hızlı büyüme işletmenin yönetiminde verimsizlik ve yetersizliklere sebep olur. Bu acıdan işletmenin bir süre değişmemesi ve aralıklarla gelişmesini sürdürmesi gerekmektedir.

4) Destekli büyüme stratejileri: Bu strateji işletmenin dış çevre koşullarının özellikle kaynakların temininin zor olduğu durumlarda tepe yöneticileri tarafından bir seçenek olarak kullanılmaktadır. Burada amaç, gelecekteki faaliyetlerin garanti altına alınması ve yapılması muhtemel olan kaynak israflarının önlenmesidir. İşletmeler kaynakları dengeli bir şekilde kullanarak mevcut olan büyüme stratejisini durgunlaştırmak suretiyle kendilerine destek sağlayabilecekler.

Dengeli büyüme stratejisi genellikle diğer stratejilerle birlikte kullanıldığı zaman daha başarılı olmaktadır. İşletmelerin bu stratejiyi seçmelerinin nedenlerini şöyle sıralayabiliriz⁴⁸:

- Riskin düşük olması;
- Uygulamanın kolay olması ve
- Arzulanan performansın devam ettirilmesidir.

⁴⁸ Glueck W. F., *a.g.e.*, s. 205

2.3 Tasarruf Stratejileri

Tasarruf stratejileri yoğun ve olumsuz etki yapan dış çevre baskıları karşısında işletmenin faaliyetlerini verimliliği artıracak çabalar üzerine yöneltilmesi ile ilgilidir. Bu tür stratejileri izlemek zordur. Bu stratejiler, genellikle başarısızlığın göstergesi olarak kabul edilmektedir.

Savunma stratejileri de denilen bu stratejiler, ekonominin durgunluk dönemlerinde ve organizasyonun finansal durumunun zayıfladığı zamanlarda izlenirler. Bu stratejilerin amacı kısa dönemde fonksiyonel departmanlar için en iyi sonuca ulaşmaktır. Ancak işletme yöneticisi, etkin bir sonuç alabilmek için savunma(tasarruf) stratejilerini kısa dönemde ve diğer stratejik alternatiflerle birlikte uygulamalıdır⁴⁹.

Tasarruf stratejilerini aşağıdaki gibi tasnif edebiliriz.

1) Etrafına bakma stratejisi İşletmenin verimliliğini sağlama üzerine yoğunlaşır. Tüm ekonomide veya işletmenin faaliyette bulunduğu endüstride gerileme, talepte azalmalar veya durgunluk olduğu zaman işletme, tasarruf stratejileri arasında önce etrafına bakma stratejisini izler.

2) Tecrit etme (ayırma) stratejisi: Bu strateji işletmenin her hangi bir stratejik iş biriminin satılması ve ya faaliyetinin durdurulması ile ilgilidir. Bazen bir iş birimi tamamen kapatılamaz fakat onun alt kısımlarında birinin faaliyetine son verilir. Gerçekte bu tasarruf

stratejisi etrafına bakma stratejisinin yerin geçebilecek bir stratejidir. Eğer etrafına bakma stratejisi sorunu çözemiyorsa bu stratejinin uygulanması beklene elde edilmesine çalışılır.

3) Son verme (tasfiye) stratejisi: Bu strateji sadece bir stratejik iş biriminin değil, işletmenin tamamının satılması veya kapatılması stratejisidir. Bu strateji en az tercih edilen bir seçenektir. Bu strateji aşağıdaki halde seçilmektedir;

- Tasarruf ve ya yatırımları azaltma stratejilerinin uygulanmasına rağmen işletmenin halen başarısız olması

- İflastan başka alternatiflerin bulunmaması

⁴⁹ Jauch L. R. and W. F. Glueck, *a.g.e.*, s. 214

- Zararın asgariye indirilmesinde başka bir çıkar yolunun kalmaması.

4) Mahkum işletme stratejisi: Bir işletme ürün veya hizmet satışlarının %75 den fazlasını tek bir alıcıya satmışsa ve alıcı işletmenin yapması gereken faaliyetlerin bir kısmını üstlenmişse bu işletme mahkum olmuş sayılır. İşletme bazı fonksiyonlarda yetersiz kalıyor veya finansman sağlamada uygun bir yol olarak görülüyorsa bu strateji izlenebilir. Ancak bu stratejinin yönetimin bağımsızlığını kısıtlayıcı ve itibar zedeleyici olacağı belirtilmektedir. Bu strateji bazen sağladığı tasarruflara rağmen beklenen sonuçları vermeyebilir. Bu sebeple mahkum olma stratejisi çok dikkatle seçilmeli ve her an yeni müşterilerin isteklerini karşılayabilecek düzenlemeleri yapma imkanı elde tutulmaya çalışılmalıdır.

2.4 Karma stratejiler

Karma stratejiler bir işletmenin aynı anda iki veya daha fazla seçeneklerin uygulamasını ifade eder. Her hangi bir işletme, tek bir stratejiyi takip edebileceği gibi iki veya daha fazlasını birlikte uygulamaya koyabilir. Özellikle büyüme ve gelişme stratejileri ile tasarruf stratejileri birlikte uygulanmaya oldukça uygundur. Örneğin işletme dikey farklılaşmaya giderek büyüme stratejisi izlerken maliyetleri azaltma yoluna da gidebilir.

Özellikle, çok farklı alanlarda faaliyette bulunan işletmelerin uyguladığı bu stratejilerde, temel stratejiler ya aynı zamanda, ya da ardışık bir şekilde izlenir. Bu stratejiler aşağıdaki şekilde uygulanabilmektedir⁵⁰:

İşletmeler genellikle büyüme stratejisinden sonra denge stratejilerine ve savunma(tasarruf) stratejisinden sonra büyüme stratejisine geçer. Diğer yandan işletmeler aşağıdaki stratejileri izleyebilirler:

- Bazı alanlarda ürün toplama, diğerlerinde büyüme stratejisi izlemek;
- Bazı alanlarda tasarruf, diğerlerinde büyüme stratejisi izlemek;
- Bazı alanlarda yatırımı azaltma, bazılarında artırma yoluna gitmek.

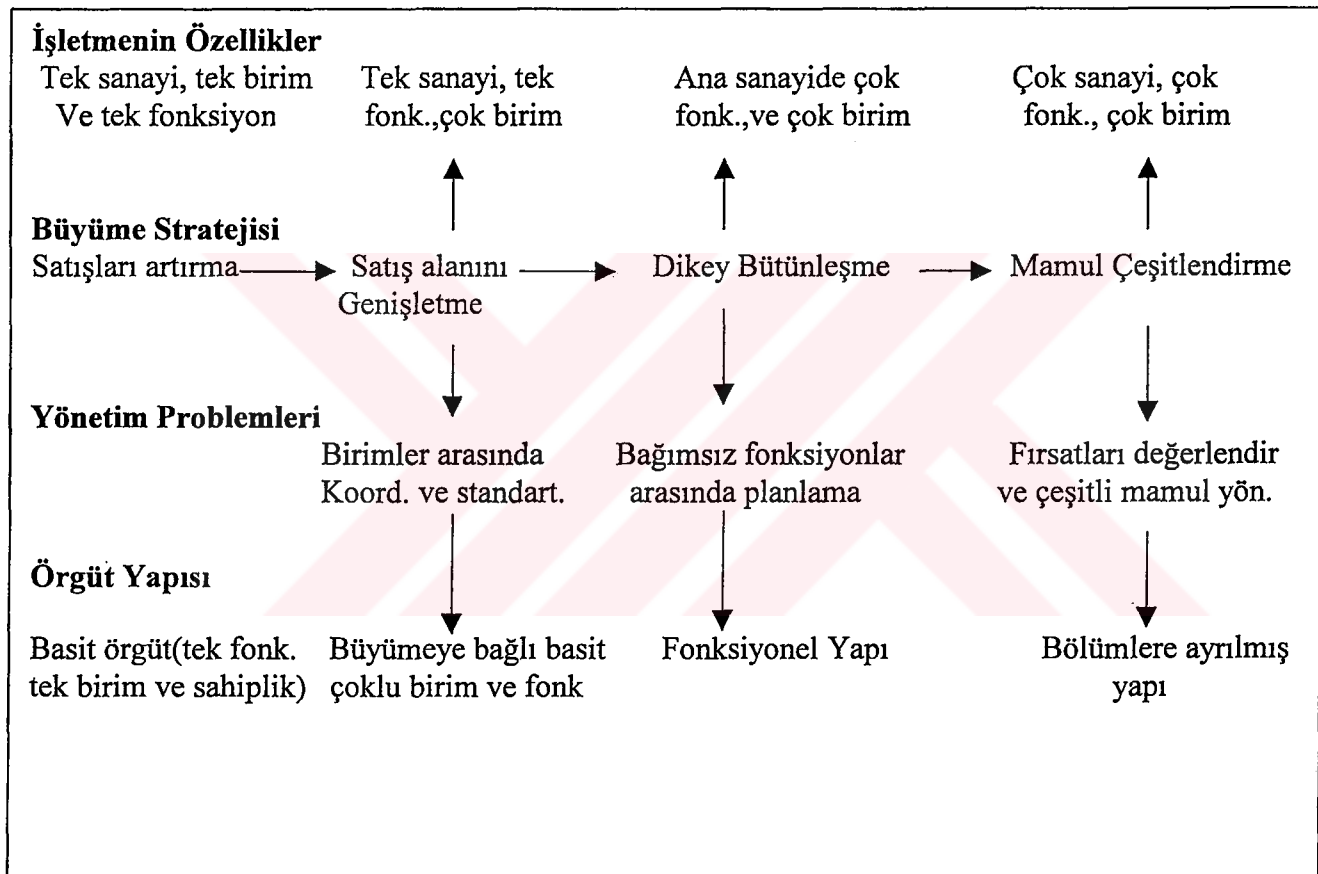
Yönetici bu stratejileri izlerken departmanlar arasındaki koordinasyon ve bilgi akışının çok iyi olmasına dikkat etmelidir.

⁵⁰ Byars L., *Strategic Management, Horper and Row Publishing*, 2.B., New York, 1987, s. 77

İşletmelerde çoğu kez karma stratejilerin uygulandığı söylenebilir. Çünkü aynı anda iki veya daha fazla stratejik seçenek uygulanırken zaman içinde uygulanan stratejilerde değişmektedir.

Başlıca işletme stratejilerini inceledikten sonra bu stratejilerle organizasyon yapıları arasındaki ilişkileri inceleyebiliriz.

İşletme özellikleri, Büyüme stratejileri, Yönetim problemleri ve Örgüt yapısı arasındaki ilişkileri, 5. şekilde gösterilmektedir:



Şekil 5. İşletme Özellikleri, Büyüme Stratejileri, Yönetim Problemleri ve Örgüt Yapısı Arasındaki İlişkiler

Kaynak: Ömer Dinçer: a.g.e., s. 199

3. İşletme Yaşam Seyri ve Stratejik Yönetim Arsındaki İlişkiler

Stratejiler, genellikle işletmelerin amaçlarına göre belirlenmektedirler. Buna göre de stratejiler işletmelerin esas amaçlarına ulaşma yolunu ifade etmektedir. Amaçlarına göre stratejilere örnek olarak: a) giriş stratejileri, b) büyüme stratejileri, c) iyileştirme stratejileri, d)savunma stratejilerini, e) değişmeme stratejileri, f) tasarruf stratejileri g) tasfiye stratejileri⁵¹.

Amaçlarına göre strateji sınıflandırmasını, Potel ve Younger, “Stratejik Rehberlik Analizi”adlı çalışmalarında yaparak, mamullerin içinde bulunduğu hayat safhası ile rekabet durumuna göre işletmenin izleyebileceği stratejilerin neler olduğunu açıklamışlar. Potel ve Younger’e göre başlıca dokuz stratejik alternatif söz konusu olmaktadır. A)Pazar payını artırma, b)durumunu koruma stratejisi, c)sanayi ile birlikte büyüme stratejisi, d) harmanlama stratejisi, e) seçme ve durumunu iyileştirme, f) yavaş-yavaş geri çekilme stratejisi, g)etrafına bakma stratejisi, h)uygun yeri bul ve koru stratejisi, ı)derhal tasfiye stratejisi

Organizasyonların yaşam safhaları da mamul yaşam safhasına benzemektedir. Organizasyonlar da doğum, gelişme, olgunluk, gerileme safhalarını yaşamaktalar. Bazen bu safhalara 5. safha olarak iflas veya ölüm safhası da eklenmektedir.

Organizasyon yaşam seyrindeki aşamalar, kullanılan stratejiler ve organizasyon yapısı arasındaki ilişkileri şekil 6’da gösterebiliriz.

⁵¹ Ömer Dinçer, *a.g. e.*, s. 162

	1.Aşama	2. Aşama	3.Aşama	4.Aşama	5. Aşama
Egemen Olan durum	Döğum	Gelişme	Olgunluk	Gerileme	Ölüm
Popüler Stratejiler	Bir bölümde Yoğunlaşmak	Yatay ve dikey entegrasyon	İç içe geçmiş ve yatay çeşitlendirme	Kar stratejisi ve geri dönme stratejisi	Likiditasyon veya iflas
Yapı	Girişimc egemen	Fonksiyonel Bölümler	Kar veya yatırım merkezlerine bölünme	Yapısal ameliyat	Yapının Parçalanması

Şekil 6. Organizasyon Yaşam Seyri Aşamaları, Kullanılan Strateji ve Organizasyon Yapıları Arasındaki İlişkiler

Kaynak: Esin Ergin, İşletme Politikası, Der Yayınları, İstanbul, 1992, s.180

4. Gelişme Aşamaları, Stratejiler ve Organizasyon Yapısı Arasındaki İlişkiler

Gelişme aşamaları kavramı, firmalar büyüdükçe karşılaştıkları stratejik sorunların değişeceği anlayışına dayanmaktadır. başarılı firmalar ölçek ve faaliyet olarak geliştikçe bazı değişimlerin ortaya çıktığı gözlenmektedir. Bunlar⁵²:

1. Finansal kaynaklar artar (satışlar, karlar, yatırımlar)
2. Kaynak ihtiyacı artar(insan, malzeme, makine, para)
3. Ürün ve Pazar sayısı artar

4. İşlemsel ve yönetsel beceriler artar
5. İşlemsel ve yönetsel sorunlar ölçek, karmaşıklık ve risk olarak artar .

İlk olarak Alfred Chandler, çalışmalarında birkaç gelişme aşamalarından bahsetmiştir.

Ancak Chandler kendisi gelişme modeli geliştirmemiş, çalışmaları genelde yapı ve organizasyon ölçütleri ve büyüme ve yapılar arasındaki ilişkilerden söz etmektedir. Daha sonra Thomas Cannon gelişme aşamaları ile ilgili 5 aşamalı bir model geliştirmiştir⁵³.

4.1 Gelişme Aşamaları Modelleri

4.1.1 CANNON Gelişme Modeli

Bu modelde firmalar genel olarak 5 gelişme aşaması yaşarlar. Firmaların bu 5 aşamayı sırası ile yaşamaları veya hepsini yaşamaları gerekli değildir. Firmalar içinde bulundukları sektöre veya pazar olanaklarına göre bu aşamaların her birine stratejik bir tercihle ulaşabilirler.(www.merih.com)

Aşama 1 : Girişimcilik aşaması- informal/nonfonksiyonel yapı

Bu aşamada kararlar genellikle en tepedeki insanlar tarafından alınır, örgüt yapısı oldukça gayri-resmidir ve koordinasyon minimumdur, ilişkiler gayri-resmi düzeydedir.

Aşama 2 : Fonksiyonel aşama- formal/fonksiyonel yapıya geçiş

Bu aşamada kararlar, git gide Diğer yöneticiler tarafından da alınmaya başlar ve tepe yöneticilerin karar alımındaki rolü azalır⁵⁴.

⁵² <http://www.merih.com>

⁵³ Byars L., *a.g.e.*, s.123

⁵⁴ Byars L., *a.g.e.*, s.123

Aşama 3: Divizyonel olarak yeniden yapılanma aşaması- kontrolün desantralizasyonu

Bu aşama merkezden kaçma aşaması gibi de tanımlanmaktadır. Bu aşamada yöneticiler gelişme modeline dayanan fonksiyonel görevleri yürütmekteler.

Aşama 4 : Tepe yönetiminin desteklenmesi ve kontrolün yeniden merkezileştirilmesi

Bu aşamada personel artırma sürecine gidilmektedir.

Aşama 5 : Stratejik yeniden yapılanma aşaması

Bu aşamada önceki aşamalardan farklı olarak tamamen yeniden yapılanmaya gidilmektedir.

4.1.2 THAIN Gelişme Modeli

Bu model gelişmeyi üç aşamada tanımlamaktadır. Her aşamada tepe yönetimini ilgilendiren stratejik faktörler öncelik kazanmaktadır⁵⁵.(merih.com)

Aşama 1: Bu aşama informal/nonfonksiyonel aşamasıdır.

Aşama 2: Bu aşamada işletme bir uzmanlık alanına dönük olarak fonksiyonel olarak yapılır.

Uzmanlık alanının genişlemesiyle işletme divizyonel bir yapılanmaya gidebilir.

Aşama 3: Bu aşamada firma aşırı uzmanlıktan kaynaklanan bağımlılıklardan kurtulmaya çalışarak farklı uzmanlık alanlarını da yapısına katmaya ve holding yapısına ulaşmaya çalışır.

4.1.3 GREINER Gelişme Modeli

Cannon ve Thain büyümenin organizasyonların yapısı ve strateji üzerindeki etkileri ile ilgilenmişler. Greiner ise büyümenin yönetim stilini nasıl etkilediğini incelemektedir. Greiner modeli de 5 aşamadan oluşmaktadır. Her aşamanın 2 modu bulunmaktadır: 1) evrim- örgütsel

⁵⁵ <http://www.merih.com>

büyümenin kararlı ve sakin bir şekilde gerçekleştirdiği mod, 2)devrim- radikal değişimlerin ve huzursuzlukların yaşandığı mod⁵⁶.

Bu modele göre her yapı örgütün belirli bir zaman dilimi için geçerli olmakta ve örgütün gelişimi radikal yapı değişimlerini de zorlamaktadır. Örgütün yapısını değiştirmek o andaki sorunları çözerken ileride doğacak sorunların da alt yapısını hazırlamaktadır. Bu modelde de örgütler 5 aşamada gelişmektedir.

Aşama 1: Girişimcilik, yaratıcılık ve liderlik aşaması. Bunun uygun gelişmesi için lider yöneticilik krize girer.

Aşama 2: Profesyonel yöneticiler ile fonksiyonel yapılaşma aşaması. Bunun sonucunda tepe yönetim ile ara yönetim arasındaki stratejik inisiyatif gerilimi yaşanır.

Aşama 3: Divizyonel bölünme Aşaması. İşletme divizyonel bölümlere ayrılarak ara yöneticilere daha çok stratejik inisiyatif sağlanır. Tepe yönetim işi yürütmek yerine büyütme stratejileri üzerinde yoğunlaşabilir. Bu arada bölümler arasında kaybedilen koordinasyon verimsizliğe ve başarısızlığa yol açar ve aşama 4 için yeni bir devrim gerekir.

Aşama 4: Bu aşama farklılaşmış, kontrol ve koordinasyonu azalış yapının yeniden entegre edilme çabasıdır.

İşletme stratejik iş birimleri şeklinde yeniden yapılandırılır. Tepe yönetimin stratejik inisiyatifi arttırılır. Merkez güçlenir, bürokrasi genişler. Bu ise işe yabancılaşmaya ve müşteriye dönük odağın kaybolmasına yol açar. Matris veya network organizasyon yapısı, müşteri ve kalite odaklı işletmecilik yaklaşımları benimsenir ve bunlar uygulamaya geçirilir.

Greiner, 5. aşamaya çok az firmanın ulaşabildiğini vurgulamaktadır. Bu aşama firmanın ve içinde yer aldığı sektörün diyalektik gelişiminden ziyade global değişim güçlerinin zorlaması ile ortaya çıktığı düşünülmektedir.

⁵⁶ <http://www.merih.com>

4.1.4 LEONTİADES Gelişme Modeli

Yeni örgütsel gelişme modellerinden birisi 1980 yılında Leontiadès tarafından önerilmiştir. Bu modele göre örgütsel gelişmenin anlaşılabilmesi için tek-ürün, çok-ürün işletmelerinin karşılaştırılması gerekmektedir. Her işletme tipinin de iki alt kategorisi bulunmaktadır.

Tek-ürün firmalar, ufak işletmeler ve büyük işletmelere ayrılmaktadır. Çok-ürün firmalar ise, merkezci farklılaşma ve holding farklılaşması stratejisini izlemektedirler.

Ufak tek-ürün firmaları gelirlerinin %90-100 ü bir tek üründen veya pazardan gelen firmalardır. Büyük işletmeler benzer yapıda olan fakat gelirlerinin %70-90'nı tek bir ürün veya pazardan gelen firmalardır.

Çok-ürünlü firmalar geniş kapsamlı ürün ve pazar taleplerine cevap verirler ve bunların hiçbirisi stratejik karar vermeyi etkisi altına alamaz. Çok-ürünlü stratejiler tek-ürünlü stratejilere göre daha kapsamlı bir stratejik vizyonu göz önünde bulundurmak durumundadır. LEONTİADES modelinin önemli bir katsayısı birçok firmanın kendisini sınırsız büyümeye kaptırmadığını göstermesidir. Binlerce firma tek-ürün stratejisini bilinçli olarak seçerek, çok ürüne yayılmanın getirdiği avantajlardan uzak durmayı tercih etmektedir.

Buna göre tek-ürün firmaları, çok-ürün firmalarından farklı stratejik problemlere sahip olacaktır. Tek-ürün firmaları fonksiyonel etkinliğe, kısa-dönem problemlere ve iç proseslere konsantre olurlar.

Çok-ürünlü firmalar ise genelde birleşme ve satın almalarla genişlemektedir. Kapital tahsisi, risk dağıtma ve kara katkısı belirme çok-ürünlü firmaların daha çok gündeminde olan stratejik konulardır.

Örgütsel yapı da bu stratejik tercihle yakından etkilenmiş gibi gözükmemektedir. Tek-ürünlü firmalar genelde ölçekten bağımsız olarak fonksiyonel/hiyerarşik yapıyı göstermektedir. Çok-ürünlü firmalar ise genelde divizyonel bir yapıya sahiptir. Pazar ve ürün farklılaştırması ile stratejik karar verildikten sonra firma yapısını da divizyonel modele uydurmak zorunda kalmaktadır.

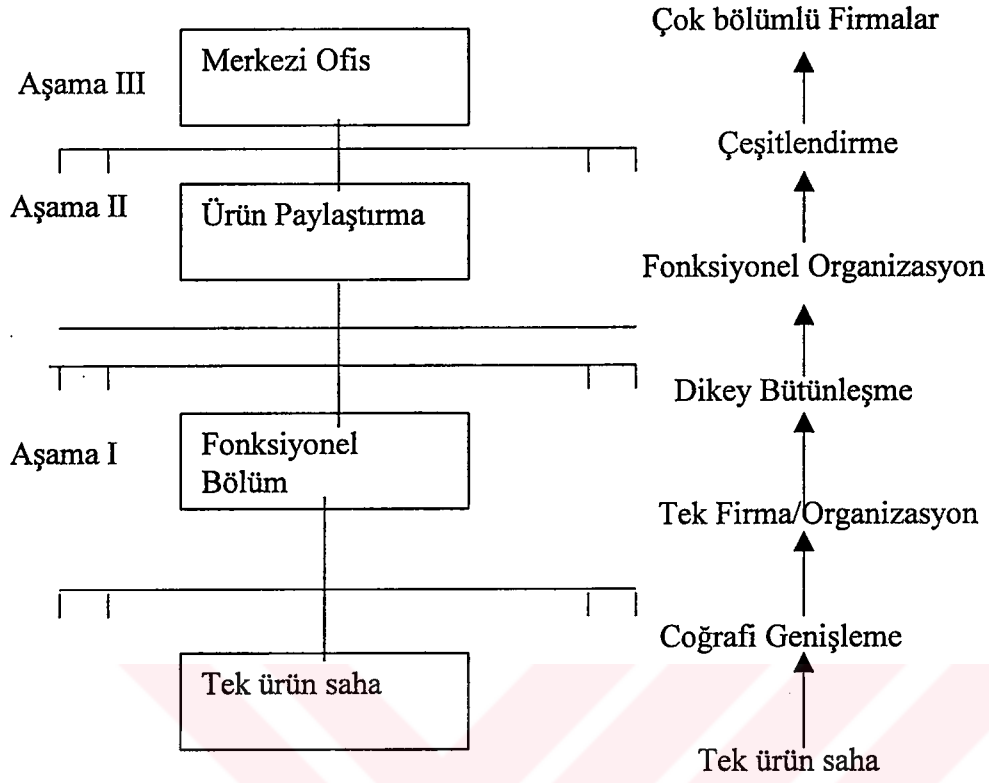
Özet olarak verilirse, örgütlerin ekonomik yaşamlarında geçirmeleri gereken yapısal aşamaların mantıki açıklaması, büyüme modellerini oluşturmaktadır. Bu aşamaların birinden

diğerine geçerken firmaların karşılaştığı stratejik sorunlar aşamaya ve yapıya göre fark etmektedir. Bu modellerden çıkan bir sonuç, bütün organizasyonların bütün aşamalardan geçmesi gerekmediğidir. Bir çok ufak fakat başarılı firma bir çok modele göre ilk aşamadan öteye geçmemişlerdir. Bütün modellerden ölçek, kapsam ve yapı ile ilgili ortak bir anlayış geliştirmek mümkün olabilir.

İşletme Gelişim Aşamaları Galbraith ve Kazanjian tarafından genel olarak aşağıdaki şekilde izah edilmekte ve bu şekil 7’de gösterilmektedir.

Başlangıç noktasında tek fonksiyon ve tek ürün söz konusu olan sade yapılar yer almaktadır. İlk esas yapı değişimi üretim kapasitesinin büyümesinden kaynaklanmaktadır. İşin ve kapasitenin büyümesi, farklı işyerlerini ortaya çıkarmakta, böylece bölünmüş olan iş yerlerinin koordinesini sağlamak için basit fonksiyonel organizasyonlar kurulmaktadır. Basit fonksiyonel yapılanmadan sonra farklı stratejiler ortaya çıkmaktadır. Geniş hacimli üretim yapan ve ya dağıtım problemleri yaşayan firmalar dikey bütünleşme stratejisini benimsemekteler. Bu yönde gelişim giderek fonksiyonel organizasyonları büyük merkezleştirilmiş şirketler haline getirmektedir. Benzer ürünler çeşitlendirilmesi ile büyümeye giden organizasyonlar sonuçta çok bölümlü yapılar haline gelmekteler. farklı ürün çeşitlendirmesi stratejisini takip eden firmalar zamanla holding yapılanmaya gitmekteler. Sonraki aşamalara geçiş hızlı gibi görünse de aslında egemen değişim söz konusudur. Büyük işletmelerin çoğunluğu çokuluslu şirketler haline dönüşmekteler⁵⁷.

⁵⁷ Galbraith Jay. R and R. K. Kazanjian, *Strategy İmplementaion: Structure, Systems and Process*, West Publishing Company, St. Paul, 1986, s. 138-139



Şekil 7. Aşamalar Modeli

Kaynak: Galbraith Jay R. ve Kazanjian R. K; a.g.e., s. 15

5. Büyüme Aşamaları ve Uygun Stratejiler

Yapılan araştırmalar işletmelerin dört büyüme aşamasından geçtiğini ortaya koymuştur⁵⁸:

1. Yeni kurulan küçük girişimler
2. Fonksiyonel yapıli işletmeler

⁵⁸ Nathanson P. G. and R. J. Galbraith, *Strategy Implementaion: The Role of Structure and Process*, Weat Publishing Company, Minnesota, 1987, s. 25

3. Çeşitlendirmeye birlikte ürün esasına dayalı yapılanmaya yöneltme

4. Holding şirketler

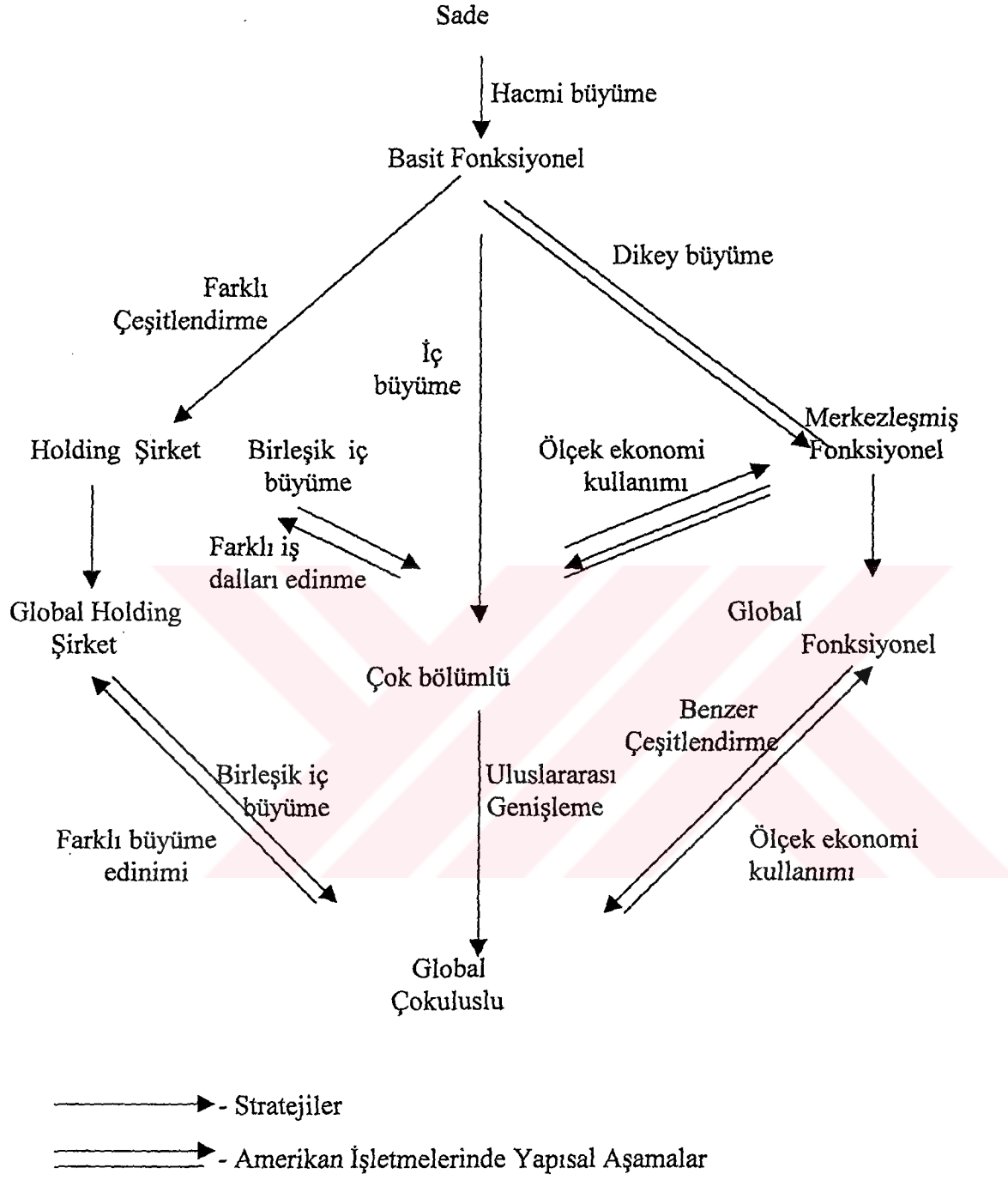
İlk büyüme aşaması iş hacminin basit artışıyla yönetim ofisine ihtiyaç duyulmasıyla meydana çıkmaktadır.

Sonraki asama, Coğrafi Genişleme -aynı fonksiyonlu farklı üretim birimlerinin ortaya çıkması aşamasıdır. Bu aşamada, birimler arasındaki koordinasyon ve iletişim problemlerinin meydana çıkmasıyla fonksiyonel departmanlar oluşturulmaktadır.

Bir sonraki aşama dikey bütünleşme aşamasıdır. Burada aynı işe devam eden başarılı firmaların farklı fonksiyonlar da üstlenmeye başlaması, üretici firmaların kendi satış gücünü oluşturarak depo bulundurması ve toptan satışlar yapmaya başlaması görülmektedir. Yeni yatırım problemleri departmanlar arası ürün nakli şeklinde ortaya çıkmaktadır. Bu aşamada tahminler, üretim programı ve kapasite ayar tekniklerini uygulanması gerçekleştirilir.

Chandler'e göre sonuncu aşama çeşitlendirme aşamasıdır. Firmalar mevcut kaynakları değerlendirmek üzere yeni sanayi dallarında da faaliyete başlıyorlar. Ortaya çıkan yeni sorunlar alternatif yatırım stratejilerine geçişe neden olmaktadır⁵⁹.

⁵⁹ Galbraith Jay. R and R. K. Kazanjian, *a.g.e.*, s. 137



Şekil 8. Büyüme Stratejileri ve Yapısal Aşamalar

Kaynak: Galbraith Jay. R. ve R. K Kazanjian; a.g.e. s. 139

5.1 Yeni Kurulan Küçük Girişimler

Firmalar başlangıçta tek bir yerde faaliyet gösteren küçük organizasyonlar olarak kurulurlar. En önemli sorunları yaşamalarını sürdürmektedir. Kısa vadeli faaliyetlere ilişkin sorunlarla uğraşırlar. Kısa dönemli hedefleri karlılıktır. Kar hedefinin yanında fırsatlara bağlı olarak büyüme de hedeflenir. Basit yapılı oldukları için açıkça belirlenmiş bir stratejileri yoktur. Ve işletme sahibi ve ya yönetici tarafından fırsatları hemen değerlendirme yoluna gidilir.

Bu tip organizasyonlarda stratejik, yönetsel ve işlemsel kararlar işletme sahibi ve ya yöneticisi tarafından alınır. Yöneticileri disiplinli ve otoriterdir. Bu tip işletmelerde basit bir muhasebe sistemi, zayıf finanssal ilişkiler, günlük haberleşme ve gözleme dayalı kişisel bir denetim söz konusudur. Bu tip organizasyonlar zaman içerisinde savunma, denge ve büyüme stratejileri izleyebilirler.

5.2 Fonksiyonel Yapılı İşletmeler

İşletmeler büyüdükçe satış hacmi genişlenmekte, faaliyetler artmakta ve karmaşık hale gelmektedir. Bu karmaşıklığı aradan kaldırmak ve faaliyetleri kontrol edebilmek için yönetim birimleri kurmak gerekir. Bu yönetim birimleri ayrı ayrı fonksiyonları oluşturmaktadır.

Basit işletme aşamasından bu aşamaya geçmiş veya kuruluşlarını fonksiyonel biçimde organize etmiş işletmelerin temel sorunları büyüme ile ilgilidir. Diğer yandan mevcut kaynakların rasyonel bir şekilde kullanımı ve yeni kaynakların edinilmesi de önemlidir. Bu tip işletmeler genellikle tek ürün veya hizmet sunarlar. Üretim, pazarlama, finansman, personel ve AR-GE gibi işlemsel açıdan uzmanlaşmış gruplar işletmenin yönetiminde söz sahibidirler. Fonksiyonel işletmelerde üst kademe yönetimi, tüm dikkatini fonksiyonel alanlara verip, üretim alanında kaynakları etkin kullanarak verimliliği geliştirme çabası içinde olmalıdırlar. Ayrıca pazarlama alanında hedef pazarlarını iyi seçerek bu hedef pazarlarına en iyi seslenebilme yoluna gitmelidirler.

Fonksiyonel işletmeler Kısa dönemde kar ve uzun dönemde büyüme hedefini benimsemelidirler. Temel sorun büyüme olduğuna göre fonksiyonel işletmeler tek ürün veya hizmet üzerinde yoğunlaşma ve genişleme stratejisi izlemelidirler. Mevcut ve elde edilebilecek kaynakları genişleme stratejisine uygun kullanarak uzmanlaşmaya gitmelidirler. Genişleme stratejisi ile verimliliği arttırma, pazarları geliştirme ve ürün geliştirme çabası içerisinde olmalıdırlar.

Denge stratejisi olarak ürün toplama stratejisi izleyebilirler. Ancak bu strateji tek başına izlendiğinde işletmeyi tehlikeye sokabilir. O nedenle fonksiyonel işletmelerde en uygun strateji olarak karma strateji izlenmelidir. Yani büyüme stratejisi olarak genişleme stratejisi izlenirken aynı anda denge stratejisi olarak da ürün toplama stratejisi izlenmelidir. Çünkü büyümeyi gerçekleştirecek genişleme stratejisi ve kar hedefini gerçekleştirecek ürün toplama stratejisi izlenerek hedefler dengelenmiş olacaktır. Sonuçta işletmeye nakit girişi sağlanırken aynı anda bu nakitlerin büyümeye yönelik kullanımı da sağlanmış olacaktır⁶⁰.

Fonksiyonel işletmeler genişleme ve ürün toplama stratejilerini uyguladıktan sonra çeşitlenme veya bütünleşme(entegrasyon) stratejisi izleyebilirler. Bu tür işletmeler kendilerine şirket stratejilerine göre fonksiyonel stratejiler tayin etmelidirler. İş stratejileri tek ürün üretildiğinden Ayrıca belirlenmez. Çünkü yapılan işin kendisi zaten stratejik iş birimidir. Fonksiyonel stratejiler, şirket stratejilerini uygulamaya koyacak ve kaynakların etkin kullanımını gerçekleştirecek şekilde belirlenir.

5.3 Çeşitlenmeyle Birlikte Ürün Esasına Göre Organize Olmuş İşletmeler

Bu tip işletmelerin yapısı karmaşıktır. Burada ürün çeşitlendirilmesiyle birlikte pazarlar ve teknolojiler de çeşitlendirilmektedir. Bu işletmelerde yatırım ve kaynaklar büyük ve artan sayıda olmaktadır. Temel sorun yatırım ve kaynakların yönetimi ve denetimidir.

İşletmeler faaliyetlerini çeşitlendirerek büyütüyorsa, buna bağlı olarak fonksiyonel yapının üzerine başka yönetim kademeleri eklenir ve bölümsel veya çok bölümlü yapı

⁶⁰ Shellenberger E. R. and G. Boleman; *Plicy Formulation and Strategic Management: Text and Cases*, John Wiley and Sons, New York, 1982, s. 23

oluşturulur. Başka bir ifadeyle, bu tip işletmelerin örgüt yapıları ürün, bölüm ve pazar esas alınarak geliştirilir.

Bu işletmelerde, genel müdür ve üst kademe yöneticileri işletme bölümlerinin kontrol ve yönetimini gevşek bir şekilde gerçekleştirir. Yani desentralize olmuş bir yapı söz konusudur⁶¹.

Bu şekilde organize olmuş işletmeler, şirket stratejileri, iş stratejileri ve fonksiyonel stratejiler belirlemek zorundadırlar. İşletme yöneticisinin en önce yapması gereken iş, işletmeyi SBU' lafa bölmektir. Bu işlem çok dikkat isteyen ve kaynakların etkin bir şekilde dağıtımı için gerekli olan bir çalışmadır. En çok tercih edilen yol ürün esasına göre bölmedir.

Fonksiyonel yapıya sahip işletmeler, çeşitlendirme yoluyla ve tamlama yoluyla büyüme stratejisi işlerler. Çeşitlendirme stratejisinde, ürün esas alınarak bir yerden çeşitlendirme olabileceği gibi değişik işlerde de çeşitlendirme stratejisi de izlenebilir. Bir yerden çeşitlendirme stratejisinde yoğun ürün geliştirme çalışmaları sonucunda benzer ürünler üretilmeye çalışılır. İşletmelerin, özellikle ürün- hat eğrilerini iyi analiz edip bu çalışmaları yapması gerekir. Değişik işlerde çeşitlendirme stratejisinde AR-GE çalışmaları ön planda tutulmaktadır. Bu stratejiler değişik ürünlerin üretimine gidilmektedir. Ancak, bu aşamada dikkat edilecek önemli bir nokta, organizasyonun karmaşa yaratmadan ve hedeflerin dengesini bozmayacak şekilde yönetilmesidir. Çeşitlendirme stratejisi izlenirken anı anda ürün toplama ve nakit artırma stratejilerinin izlenmesi suretiyle hedefler dengelenecektir. Mevcut ürünlerden elde edilen nakitler yeni yaptırımlara yöneltilmelidir.

İşletme tamlama yoluyla da büyümeye gidebilir. Bu yolu seçmeden önce işletmenin kendisine girdi sağlayan hammaddelerin üretimini yapması halinde sağlayacağı faydaları, riskleri ve ürettiği mamullerin satış işlemlerini üstlenmesi durumunda kar marjlarını analiz etmelidir. İşletmeler yatay bütünleşme yoluyla büyümesini sağladıktan sonra dikey entegrasyona gitmelidir. İşletmeler, entegrasyona gitmeden önce üretimini yaptığı ürünün ürün-hayat eğrisini ve teknolojisini iyice analiz etmelidir.

Çeşitlendirmeye gitmiş bir işletmede, bölümlerin performanslarını değerlendirmek ve kaynakları bölümler arasında tahsis etmek gerekir. Bu durum, stratejik kararların Kısa dönemde bölüm yöneticileri tarafından, uzun dönemde ise üst kademe tarafından alınmasını

⁶¹ Simith D. G., R. D. Arnold., G. B. Bizzel, *Business Strategy and Policy*, Houghton, Mifflin Company, London, 1985, s. 50

zorunlu hale getirir. Bu yapı tarzında bölüm yöneticileri "bu bölümde ne olacak?" sorusu ile ilgilenirken, üst kademe yöneticileri "gelecekte ne olacak?" sorusuyla ilgilenmektedir⁶².

İşletmeler büyümeye yönelik bütünleşme stratejisinden sonra holding stratejisi izleyebilirler. Böylece endüstride büyük bir güç elde edip endüstrinin hakimi olabilirler.

İşletmeler, satın alma, birleşme ve ya beraber iş görme yoluyla da büyüme stratejisi izleyebilirler. Bu stratejide amaç, sinerjiden faydalanmak ve kar marjlarını yükseltmektir. İşletmeler diğer büyüme stratejilerini izledikten sonra, bu stratejileri takip etmelidirler. Çünkü bu tür büyüme daha çok işletme dışı çalışmaları gerektirmektedir.

5.4 Holdingleşme

İşletme içi büyümenin yetersiz olduğu durumlarda, işbirliği yoluyla, birleşme yoluyla ve satın alma yoluyla büyümeye çalışılır.

İşbirliği iki ve daha fazla sayıda işletmenin kaynaklarını ortak kullanmak amacıyla bir araya gelmesi ve uzun vadeli anlaşmalar yapmasıdır.

Satın alma ve birleşme yoluyla büyüme stratejisi benimsenmiş ise sinercik etkinin olumlu katkısının olup olmadığına dikkat edilmelidir. Diğer yandan satın alma ve birleşme gerçekleştirilirken iki ve ya daha fazla şirketin ürünler, pazarlar, müşteriler v.b. yönlerden benzer olmaları gerekir.

Özetlersek işletmeler içsel büyüme olanaklarından sonra dışsal büyüme olanakları kullanarak büyük bir işletme haline gelirler.

Bu aşamadan sonra işletmeleri holding yapısı içinde değerlendirebiliriz. Holding birleşmesi yakın ilişkisi olmayan işletmelerin birleşmesidir. Bu işletmeler arasında teknoloji, üretim süreci, pazarlar, müşteriler ve Diğer bakımlardan benzerlik söz konusu değildir.

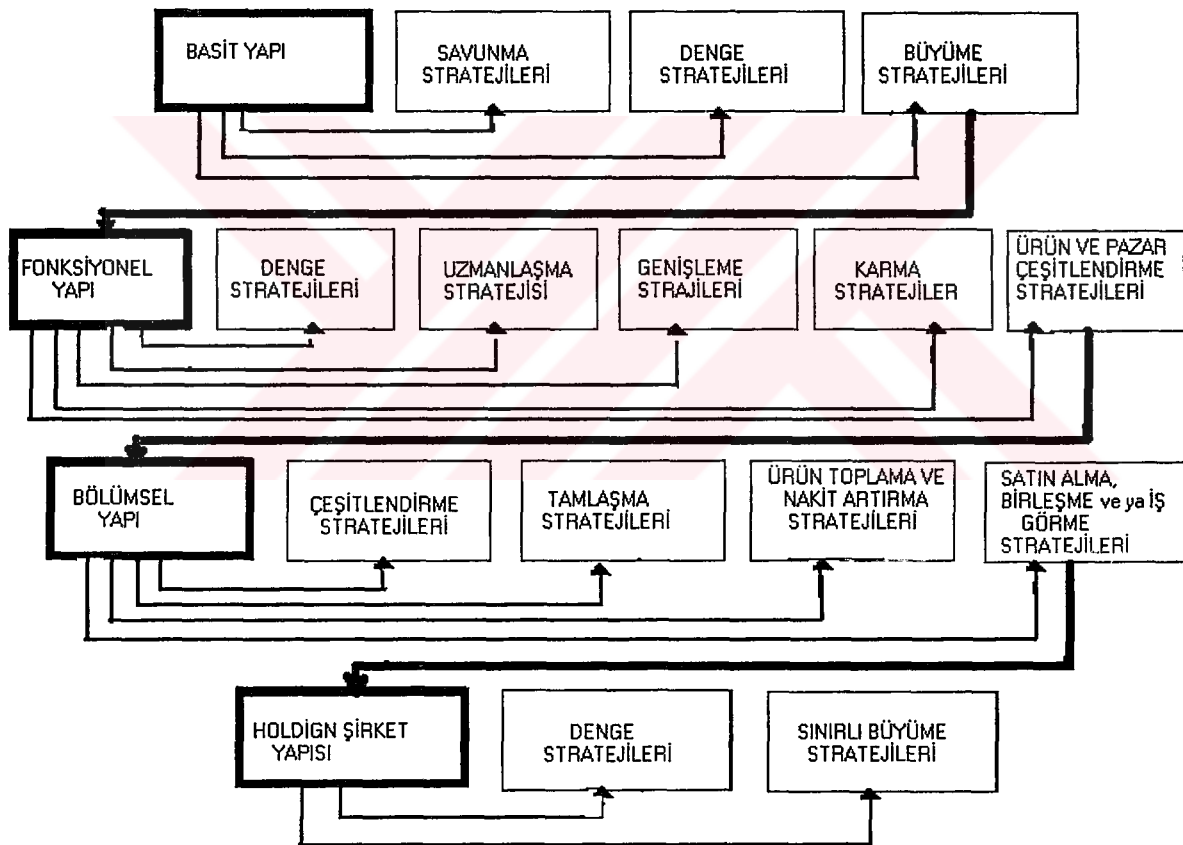
Holding işletmelerde organizasyon yapısını iki bölümde incelemek mümkündür. Birinci durumda işletmeler tamamen bağımsız hareket etmektedir. İkinci durumda ise holding işletmeleri için bir merkezi organizasyon kurulur. Her işletme kendi stratejik durumuna göre

⁶² Glueck W. F., *a.g.e.*, s. 321

hedefler ve stratejiler tespit eder. bu hedef ve stratejiler holding işletmenin hedef ve stratejilerinin ışığı altında değerlendirilir ve yeniden düzenlenir. Bu tür organizasyonda bölümlere büyük yetki ve sorumluluk verilir. Şirketin tepe yönetimi sadece sermaye aktarımı fonksiyonu gerçekleştirdiği için diğer firmalara nazaran oldukça küçüktür.

Holding şirketleri genellikle denge stratejileri izlerler. Ancak denge stratejileriyle birlikte sınırlı büyüme stratejilerini aynı anda takip etmelidirler. Çünkü büyümenin durdurulması işletmenin durumunu tehlikeye sokabilir.

Yukarıdaki bilgilerin ışığında strateji ve yapı arasındaki ilişkileri şematik olarak aşağıdaki şekilde gösterebiliriz.



Şekil 9. Organizasyon Yapı Tipleri ile Strateji Çeşitleri Arasındaki İlişkiler

Kaynak: Nathanson P. G. and R. J. Galbraith; Strategy Implementaion: The Role

of Structure and Process, Weat Publishing Company, Minnesota, 1987

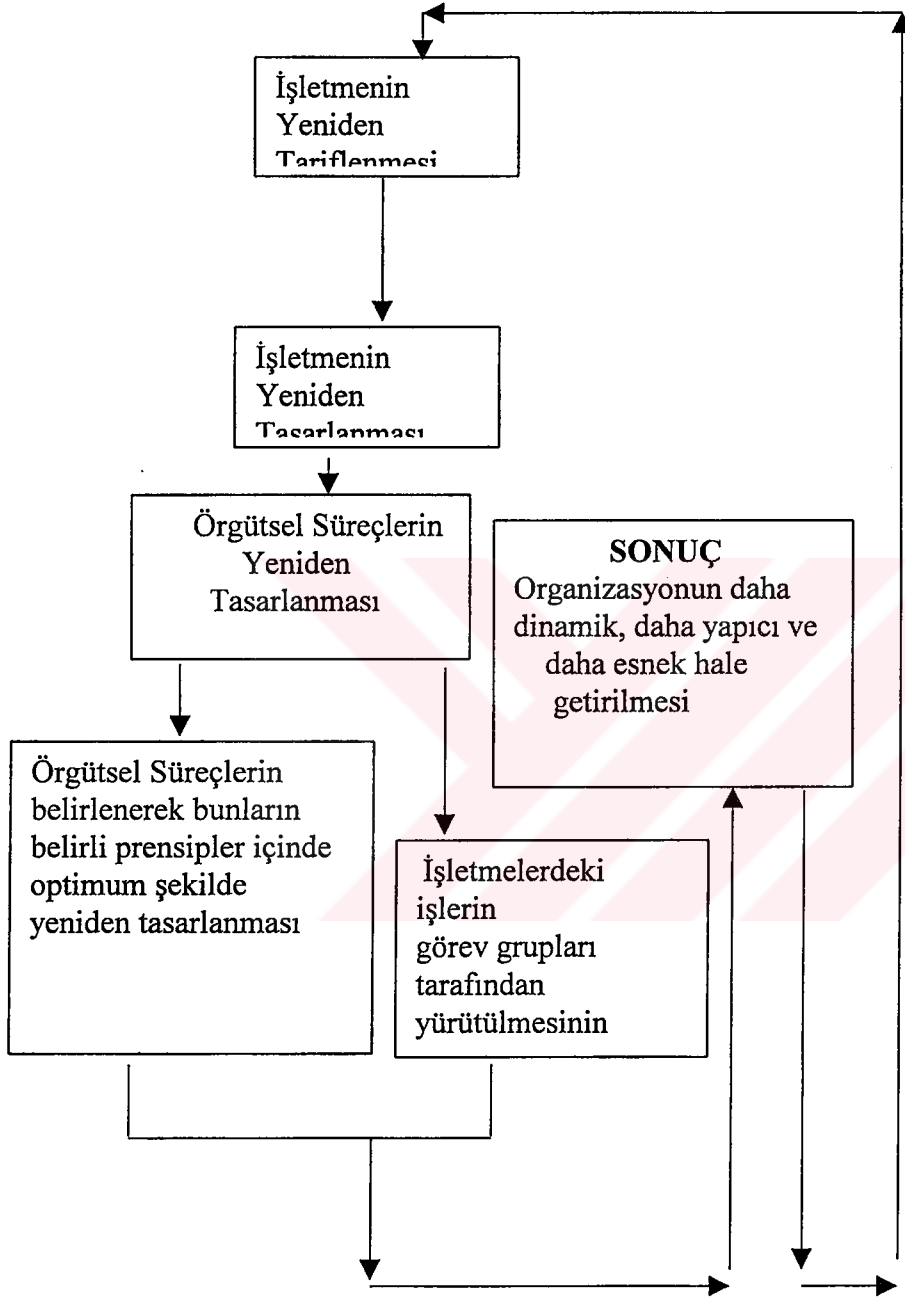
6. Stratejik Yönetim ve Yeniden Yapılanma

Çevredeki değişimler, ona uyum sağlayıp yaşamaya devam edebilmeleri için örgütlerin değişmesini ve gelişmesini, yani yenilenmesini gerektirir. Çeşitli ülkelerde yapılabilen bu değişme ve gelişme faaliyetlerinin en geniş olanı ve yeniden örgütlenme, yeniden düzenlenme gibi bir çok alt başlığı kapsayan yeniden yapılanma çalışmaları, örgütlere ve yönetimlerine yeni bakış açısı kazandırmaya, aynı zamanda başarılarını artırmaya yönelik bir değişme sürecidir.

Yeniden yapılanma süreci daha hızlı, daha etkili ve daha verimli bir yönetim sisteminin kurulmasını amaçlar. Aynı zamanda yeniden yapılanma süreci, işletme stratejilerinden biri olan “etrafına bakma” veya “kendine gelme” stratejilerinde en çok kullanılan örgütsel değişme tekniklerinden biri olarak da değerlendirilir. Görüldüğü gibi örgütsel değişimi ifade eden kavramlar ancak stratejik yönleriyle ele alındığında anlam ifade eder hale gelmektedir.

“Global” olarak nitelenen toplum ve Pazar yapılarının oluşmaya başladığı 1980’li yıllardan itibaren rekabet kavramı gerçek anlamını kazanmaya başlamış, işletmelerin hayatta kalmaları iyice zorlanmıştır. Bu nedenle hayatta kalmak ve amaçlarına ulaşmak isteyen işletmeler, stratejiler geliştirerek yönetim, üretim, organizasyon, örgüt kültürü ve diğer tüm öğeleriyle bir yeniden yapılanma içine girmek zorunda kalmışlardır. İşletmelerde yeniden yapılanma çalışmaları stratejik bir vizyon içinde yapılmalı ve örgüt güçlenmelidir. Yeniden yapılanma örgütü amaçlara ve stratejilere göre yenileyerek devamlı dengeli ve organik bir sistem oluşturmak faaliyetidir. Yeniden yapılanma faaliyeti ile organizasyonda belirlenen amaçlara uygunluk artırılmakta, yetki ve sorumluluk alanlarının netleşmesini sağlamak üzere işletmelerde bölümlenmeye gidilmektedir.

Yeniden yapılanma, günümüzün değişken koşullu pazarlarında ayakta kalmak, yani yüksek kaliteyi düşük maliyetle üretmek ve rekabet edebilmek anlamına geldiğine göre stratejik yönetimi de ilgilendiriyor demektir; çünkü stratejik yönetimin en önemli özelliklerinden biri, hatta belki de en önemlisi rekabet üstünlüğü sağlamaktır. Bu yüzden yapılanma sürecinde gerçekleştirilecek tüm çalışmaların stratejik öneme sahip olacağı açıktır. Şekil 10’da yeniden yapılanma sürecinin basamakları gösterilmekte



Şekil 10. Bir İşletmenin Yeniden Yapılanma Süreci

Kaynak: Canan Çetin, Yeniden Yapılanma, Girişimcilik, Küçük ve Orta Boy İşletmeler ve Bunların Özendirilmesi, Der Yayınları, İstanbul, 1996, s. 11

İşletmenin yeniden tarifişlenmesi aşamasında stratejiler belirlenmekte ve sonraki aşamalarda belirlenen stratejilere uygun organizasyon sürecinin yeniden tasarlanması faaliyeti gerçekleştirilir. Günümüzde avantaj sağlamanın tek yolu yenilik ve iyileştirmedir. Örgütün yapısını kapsayan bu faaliyetler tutarlı bir stratejik yön içermelidir. Yeniden yapılanma sürecine girecek bir işletme, hızla değışen dünya koşullarında kısa, orta ve uzun vadede hangi istikamette görebilmeli, yeni stratejik yönetimin gereklerini yerine getirmelidir.

7. Strateji Uygulaması ve Organizasyon Yapısı Değişkenleri

Stratejisi uygulaması işletmenin üç temel sisteminin uyumlu olarak çalışmasına bağılı olmaktadır⁶³.

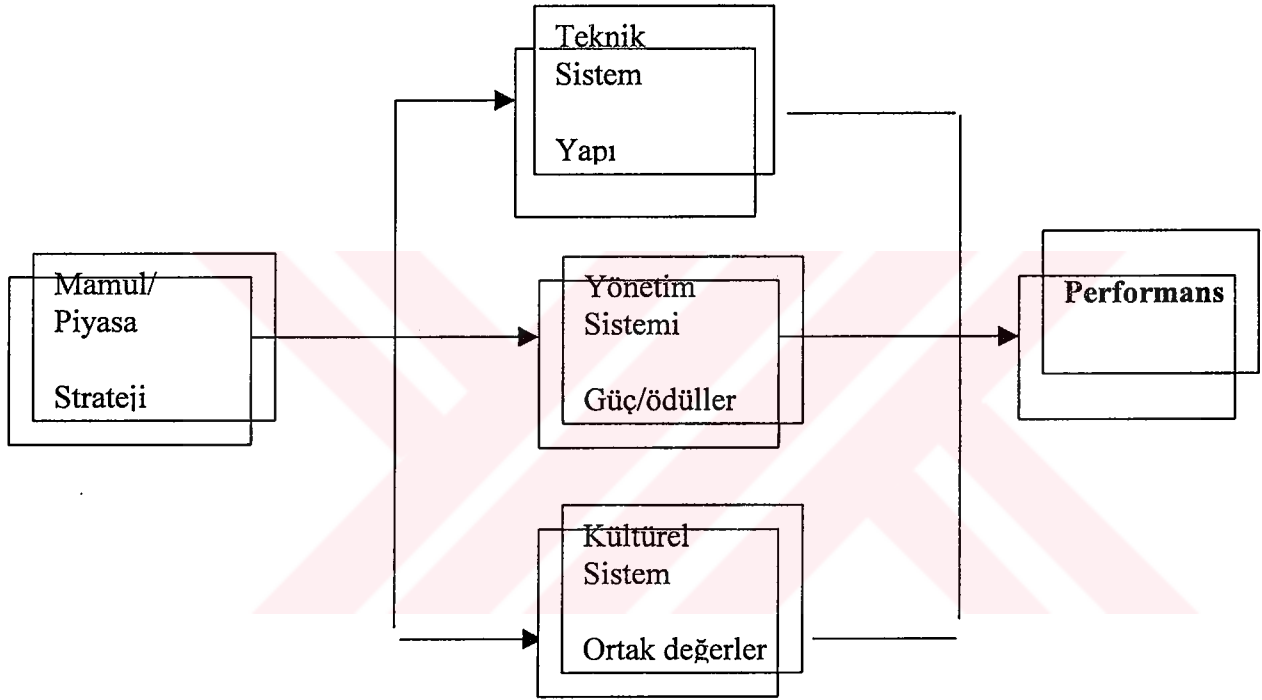
- Teknik sistem: organizasyon yapısı ve kaynakların dağılımını içerir
- Yönetim sistemi : liderlik uygulamaları ve sorumluluklarını içerir
- Kültürel sistem: işletme içindeki davranışsal süreçler ve değerler sistemini içerir.

başlangıçta bir stratejinin uygulanması için stratejiler ve yöneticiler arasında uyum sağlanması, doğru organizasyon yapısı ve fonksiyonel bölüm düzenlemesi, iyi işleyen bir yönetsel haberleşme sistemi, uygun şirket kültürü, ve yöneticiler için yeni stratejileri ve kültürleri destekleyecek bir ödüllendirme sisteminin geliştirilmesi gereklidir.

Görüldüğü gibi burada organizasyon yapısı stratejilerin uygulanması için araç niteliği taşımaktadır. Seçilen stratejilere göre doğru organizasyon yapısı belirlenmelidir. “Strateji uygulama modeli aşağıdaki şekilde gösterilmiştir⁶⁴.

⁶³ Esin Ergin, *İşletme Politikası*, Der Yayınları, İstanbul, 1992 s. 172

⁶⁴ Esin Ergin, *a.g.e.*, s. 173



Şekil 11. Strateji Uygulama Modeli

Kaynak: HARVEY F.D. Business Policy and Strategic Management, Merrill

Publishing Company, Columbus, s. 200

Şekil 11’de de, görüldüğü gibi, stratejiler bağımsız bir değişken olarak meydana çıkmakta ve organizasyon yapıları stratejilere uygun belirlenmekte ve belirlenmiş organizasyon yapıları aracılığıyla stratejilerin uygulanması gerçekleşmektedir. Ancak

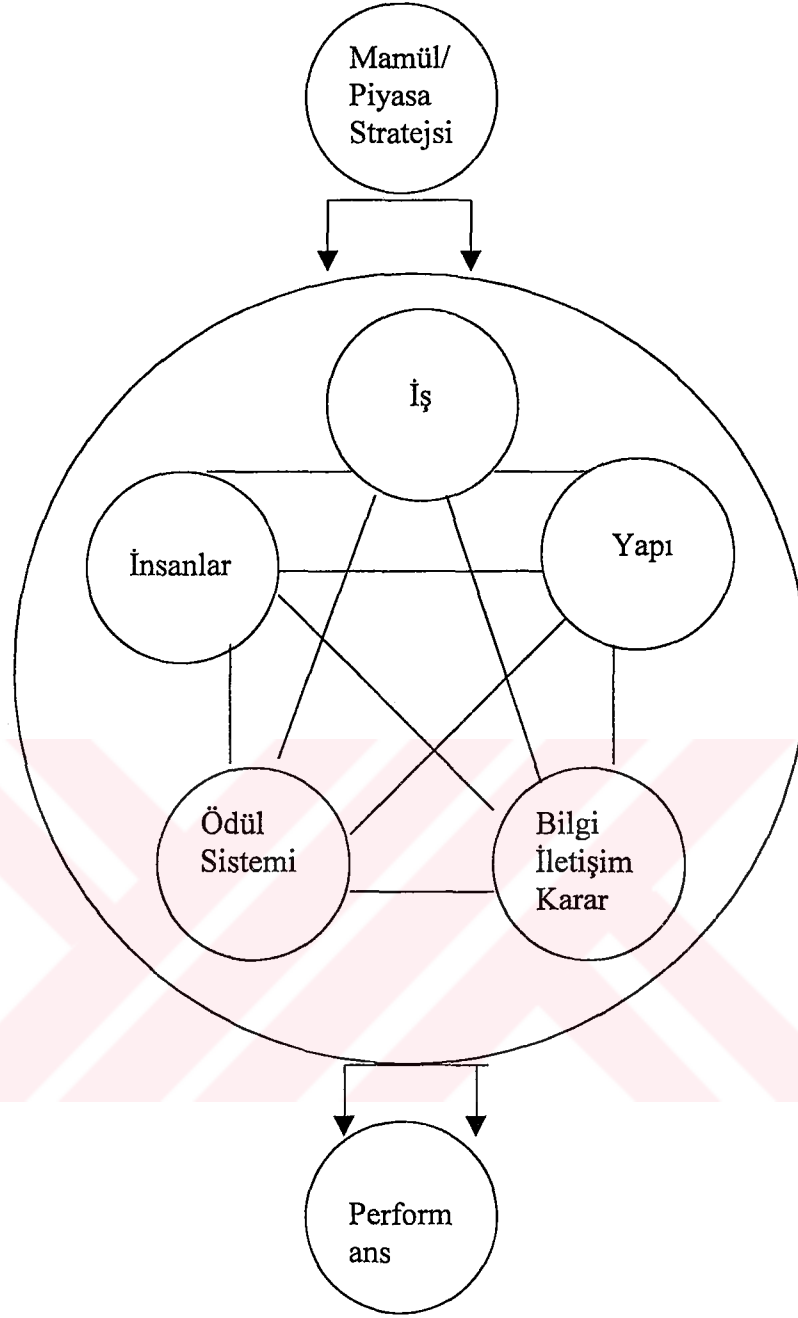
uygulama modelinde organizasyon yapısını içeren teknik sistemle beraber, yönetim sistemi ve kültürel sistemler de dikkate alınmaktadır ve bu 3 sistem sonucu performans elde edilmektedir.

Bir stratejinin başarılı olabilmesi için organizasyon yapısının özelliklerinin uygulanacak olan stratejiye uygunluğu ve strateji uygulamasının etkinliğini sağlayacağına dair yapılmış birçok araştırma bulunmaktadır. “En iyi organizasyon yapısı” işletmenin büyüklüğüne, değişkenliğine, karmaşıklığına, çalışanların özelliklerine ve dış çevreye bağımlılık derecesine göre en uygun olan organizasyon yapısıdır.

Yukarıdaki değişkenlerin her biri stratejiler sonucu belirlenmekte ve bu değişkenler de organizasyon yapılarına etki etmektedir. Dolayısıyla strateji organizasyon yapısını etkilemektedir⁶⁵.

Organizasyon tasarımında yer alan temel değişkenler, Galbraith ve Nathanson tarafından şekil 12’de açıklanmaktadır

⁶⁵ Glueck W. F., a.g.e., s. 323



Şekil 12: Organizasyon Tasarımındaki Temel Değişkenler

Kaynak: Galbraith ve Nathanson, a.g.e., s. 2

Şekilde mamul/piyasa stratejisinin etki alanı: işler(görevler), yapı, insanlar, ödül sistemi, bilgi iletişim karar süreçleri olarak verilmektedir. Bu değişkenler bir birleriyle karşılıklı ilişki ve etkileşim içindeler. Mamul/piyasa stratejisi ise bu değişkenleri belirlemektedir. Söz edilen değişkenlerden biri de organizasyon yapısıdır. Bir işletmenin yapısı, stratejinin uygulanmasında etkili olan temel değişkenlerden biridir. Chandler organizasyon yapısını, işletmenin yönetilmesi için gerekli olan “organizasyon tasarım” olarak tanımlamış ve yapı stratejiyi takip eder tezini ileri sürmüştür. Bu bağlamda organizasyon tasarımı yapı, sistem ve süreçlerin kapsamlı bir bütünü oluşturmaktadır. yapı aynı zamanda işletmenin fonksiyonlarına göre iş dağılımını, bölümlerin fonksiyonlar, mamuller, bölge ve piyasalar çevresinde örgütlenmesini ve yönetim kademeleri ile fonksiyonlar arasındaki güç dağılımını da belirlemektedir⁶⁶.

İşletmenin ilk kuruluşundan başlayarak stratejiler kendileri için gerekli organizasyon yapılarını mamul ve piyasa şartlarına göre geliştirecek, daha sonraki dönemlerde ise tercih edilen stratejilere göre organizasyon yapılarında değişikliğe gidilecektir. Galbraith ve Nathanson’a göre yapı değişikliği işletmelerde ancak ekonomik performansta bir değişim gözlemlenmesi sonucunda görülen bir değişikliktir. Strateji uygulamasını gerçekleştirmek için uygun yapılar seçilmezse etkin olmayan bir performans ortaya çıkacaktır. Stratejiye uygun olarak seçilen organizasyon yapısı, strateji uygulaması sonucunda etkin bir performansa yol açacaktır.

8. Çevresel Koşullar, Stratejik Yönetim ve Organizasyon Yapıları Arasındaki İlişkiler

İşletmeler, kendilerine hayat veren bir çevre içinde yaşarlar. Dünyada baş veren değişikliklere paralel olarak, işletme dışı çevre de son yıllarda giderek artan bir şekilde değişmeye ve belirsizleşmeye başlamıştır. Dışarıda meydana gelen değişiklikler, örgütle çevre arasındaki karşılıklı etkileşim ve bağımlılık sebebiyle örgütleri de değişmeye zorlamaktadır.

⁶⁶ Esin Ahmet, *İşletme Politikasına Giriş*, İÜ. İktisat Fakültesi Yayını, İstanbul, 1984, s. 66

İşletmelerin belirlenen stratejilerinin başarıyla uygulayabilmesi için, örgütlerin değişimlere gecikmeden cevap vermesi gerekir. İşletmeler, dış çevreye uyum sağlayabilmek için yeni stratejiler geliştirmeli, geliştirdikleri stratejilere uygun organizasyon yapılarını belirlemeli ve dış çevreden gelen fırsat ve tehditlere zamanında cevap vermeleri gerekir.

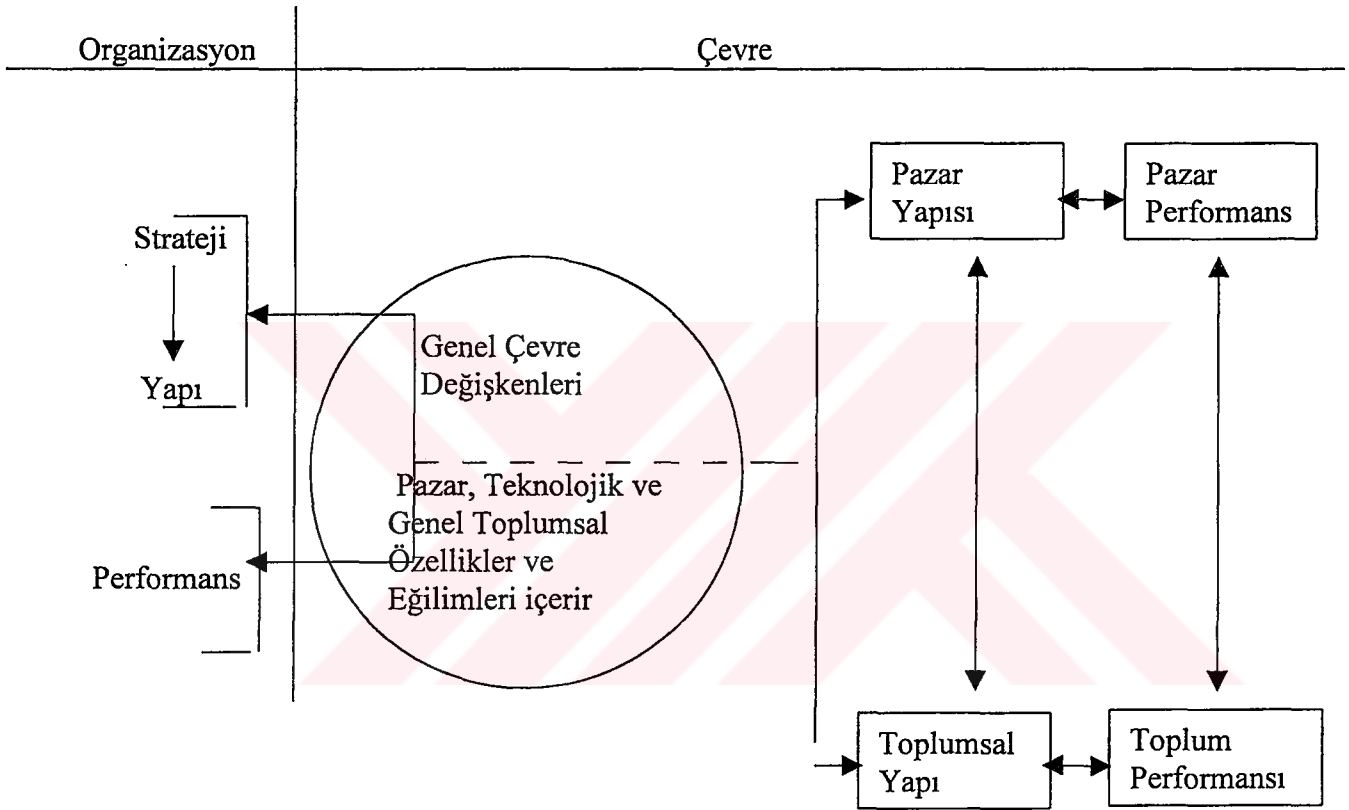
Stratejik yönetimle dış çevre arasında direkt ilişki mevcuttur. İşletmelerin iç ve dış çevrelerinin değişmelerine neden olan teknik, hukuki, politik, sosyal ve ekonomik güçlerin şekillendirdiği rekabet koşullarının değişmesi işletmeler için yepyeni stratejileri, dolayısıyla yepyeni organizasyon şekillerini zorunlu bir hale getirmiştir.

Stratejik yönetim düşüncesinin kilit kavramlarından biri dış çevredir. Stratejik yönetim anlayışına göre hiçbir örgüt boşlukta değildir. Her örgüt kendisini çevreleyen koşullar içinde yaşar ve bu koşullardan etkilenir. Ve bu etkilenmeler çerçevesinde de kendisini yeniden üretmelidir. Tüm fırsat ve sorunlar çevrededir. Stratejik yönetimde dış çevreye bakılır ve değişimin yönü, çerçevesi, kuralları algılanmaya çalışılır.

Stratejinin, işletmenin içinde bulunduğu gereksinimleri, talepleri ve önceliklerine uyum sağlaması, gerekmektedir. İşletmelerin sosyal sorumluluklarının kapsamı da stratejilerin seçimini etkilemektedir⁶⁷. İşletmenin temel sosyal sorumluluğu, ekonomik işlev doğrultusunda, toplumun gereksinim duyduğu mal ve hizmetleri uygun fiyata üretmektir. İşletmelerin örgüt olarak işletme ile ilgili tüm tarafların olumsuz etkilenmesini önleyecek davranışlarda bulunması Diğer sorumluluk alanıdır. Örneğin, çevre kirlenmesine karşı duyarlı olmaları buna aittir.

Stratejik yönetim, zaman ve çevre ile yapılan bir mücadelenin adıdır. Bu mücadele “değişimlerle baş etmek”tir. Amacı yaşamak, varlığını sürdürmektir. Bu açıdan bakıldığında stratejik yönetim yaşamsal önem taşıyan tercihler ve kararlar üzerinde odaklanır. Stratejik yönetim düşüncesinin bu bakımdan temel felsefesinin her hangi bir zaman ve çevre içinde örgütlerin varlıklarını sürdürme bilmelerini sağlayacak oyun planlarının geliştirilmesi ve yönlerinin belirlenmesi görüşlerine dayandığı söylenebilir.

⁶⁷ Glueck W. F., *a.g.e.*, s. 158



Şekil 13: Organizasyon-Çevre Analizi İçin Bileşimli Yapı

Kaynak: Galbraith, Jay, Organization Design, Addison-Wesley Publishing Company

Inc, Massachusetts, 1977, s. 40

Şekil 13’de görüldüğü gibi, stratejiler, genel çevre koşullarına göre belirlenmekte, organizasyon yapıları ise stratejileri izlemektedir. Ayrıca, strateji ve yapı ile performans arasında karşılıklı ilişki mevcuttur. Çevre değişkenleri aynı zamanda Pazar ve sosyal yapıları belirlemektedir.

9. Strateji, Yapı ve Performans İlişkisi

Başarılı bir strateji uygulaması, büyük ölçüde iyi bir organizasyona ve yetenekli personele bağlıdır. O nedenle, iyi bir organizasyon oluşturmak tepe yönetiminin yapması gereken işlerin başında gelir.

Her bir firmanın kendine özgü bir iç organizasyonu vardır. Diğer yandan her bir strateji, anahtar başarı faktörleri ve kritik görevler üzerine kuruludur. İyi bir yönetici, doğal olarak firma stratejisinin gerektirdiği anahtar faktörler ve kritik faaliyetler çerçevesinde, iç organizasyonunu oluşturmak ve sonuçta etkin bir performans elde etmek zorundadır.

Bir işletmede stratejinin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için, gerçekleştirilmesi gereken önemli görev ve fonksiyonlar firmanın stratejisine ve rekabete göre değişir. Örneğin, marjları düşük olan ve rekabet silahı olarak fiyat kırmayı tercih eden bir mal işletmesinde siki maliyet kontrolü esastır. Ancak, lüks mallar üreten firmalar için ise kaliteli işçilik ve farklı dizayn önemli niteliklerdir. O halde bir yönetici bir organizasyonun stratejisine ilişkin önemli faaliyetleri belirlerken iki soruya yanıt aramalıdır. Bunlar:

- a) Stratejinin zamanında ve en iyi şekilde yapılmasını gerektiren fonksiyonlar nelerdir?
- b) Stratejik başarıyı ciddi bir şekilde tehlikeye sokan, düşük performans sağlayan alanlar nelerdir?

Bu sorulara verilen yanıtlar, firmanın yönetimi açısından hangi faaliyet ve işlemlerin daha önemli olduğunu gösterir.

İşletme yöneticisi, stratejiyle ilgili kritik faaliyetleri belirledikten sonra, onları ilgili temel organizasyon el yapı bölümlerine (departmanlara) ayırır. Bu durum, yöneticileri hangi bölümlenenin daha etkin olacağını saptamaya yöneltir. Buna kesin bir yanıt vermek mümkün değildir. Nasıl bir bölümlendirmeye gidileceğine ilişkin karar, stratejik bir seçim niteliğindedir. Bu tür bir seçim, çevresel ve teknolojik faktörlerin yanı sıra firma personelinin yeteneklerine de bağlıdır.

Uygulamada, işletmelerin birçoğunun coğrafik bölgelere veya ürün hatlarına göre bölümlenmeye gittiği, Diğer bir deyişle, fonksiyonel bölümlenmeyi tercih ettiği görülür. Örneğin, Anonim şirketlerde böyle bir yapı tarzı görülmektedir. Bu şirketlerde üretim, pazarlama, finans v.b. fonksiyonlar desentrelize olmuştur.

İşletmelerin yeniden bölümlendirilmesinin stratejik nedeni organizasyona elastikiyet kazandırmaktır. Uygulamada şirketlerin birçoğunun faaliyetlerini belirli yollarla gerçekleştirdiğini görüyoruz. Bu tür organizasyonlarda teknolojik buluşlar çok seyrek görülür. Değişiklik yapmaya kalkışan yöneticiler ortalığı karıştırmakla suçlanırlar. Bunlar, rakipleri bir keşifte bulunmadığı sürece faaliyetlerini yıllarca aynı şekilde devam ederler. Organizasyonel stratejiler bu durağan(statik) yapıların bozulması gerektiğini algıladıklarında ise durağan yapıyı bir anda değiştirmek mümkün olmaz. Bunun yerine şirketin yeniden organize edilmesi gerekir. Bu sırf “değişiklik yapmak için değişiklik” olarak görülebilir ve bir ölçüye kadar da böyledir. Ancak bir çok durumda ani değişimlerin, ağır ve basamak-basamak olanlardan genellikle daha faydalı olduğu söylenebilir.

İşletme yöneticilerinin yapıyı stratejiye uydururken gerçekleştirmeleri gereken üçüncü aşama, her organizasyon birimine verilecek yetki derecesinin saptanmasıdır.

Ekstrem bir seçenek, işletme düzeyindeki temel stratejilere ve politikalara ilişkin kararlarla ilgili otoriteyi merkezileştirmek ve fonksiyonel yöneticilere sadece faaliyet kararlarına ilişkin yetki devretmektir. Diğer uç bir nokta da iş hattı birimlerine yeterli düzeyde yetki devredilmesidir. Merkezkaçlığın olması veya olmaması, kısmen ekonomik kararlara, büyük ölçüde de yönetsel kararlara bağlıdır. Bu tip yönetim tarzında kararlar belirli kademelerde alınmakta ve tepe yönetimi işletme ve iş stratejilerini seçmektedir. Otoritenin çeşitli birimler arasında nasıl dağıtılacağına ilişkin birtakım düşünceler ileri sürülebilir.

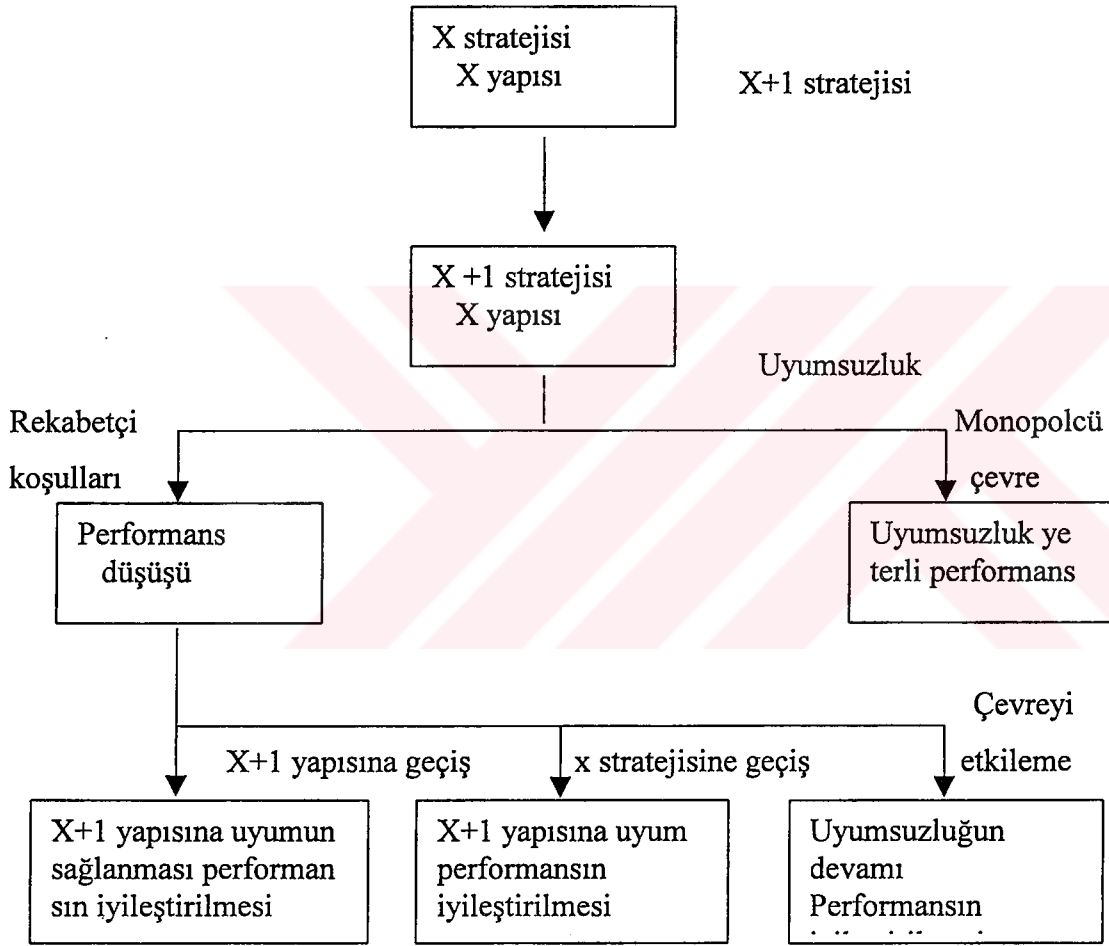
Ancak, strateji uygulamasına ilişkin önemli faaliyetler asla ikincil faaliyetler olarak alınmamalı, karar alma yetkisi iç ve dış çevre koşullarına göre dikkatli bir şekilde devredilmelidir.

Faaliyetleri departmanlara böldükten sonra bunlar arasında koordinasyon sağlanmalıdır. Ast-üst hiyerarşi düzeyinde en tepedeki yöneticiler organizasyon el birimleri üzerinde oldukça geniş bir otoriteye sahiptirler. Bu nedenle genel müdürler, merkezi bir koordinasyon noktası durumundadır. Bir genel müdür, aynı zamanda informal toplantılar, proje ekipleri, özel görev ekipleri, mevcut komiteler, strateji incelemeleri, yıllık stratejik planlar ve bütçeler vasıtasıyla stratejik kontrol faaliyetlerini gerçekleştirmektedir.

Yöneticiler, yukarıda belirttiğimiz faaliyetleri yaparken seçtikleri stratejik alternatifleri ve mevcut yapıyı dikkate alırlar. Örneğin, eğer x aşama stratejisi x aşama organizasyon yapısına uygunsa etkin performans sağlanır. Yönetim x stratejisini kabul ettiği zaman performansta bir azalma olacaktır. Bu da yapının geliştirilerek performansı arttıran x+1 yapısına geçişi teşvik eder. O nedenle, strateji ve yapı arasındaki uyumsuzluk performansta bir azalma yaratır. Uyum sağlandığı zaman performansta da bir iyileşme görülür. Ancak, bazı durumlarda uyumsuzluk yüksek performans sağlayabilir. Örneğin, firma yeni ürüne bağlı olarak geçici bir tekel niteliğine sahip olabilir. Böyle bir durumda strateji-yapı ilişkisinde rekabetin bir değişken olarak alınması gerekir.

Diğer bir ifadeyle, bir firma çevresi üzerinde bir güce sahipse, ya da monopolcü durumu nedeniyle fiyatları kontrol altında tutabiliyorsa, bu firma stratejisi ve yapısı arasında bir uyumsuzluk olsa bile etkin bir performans sağlayabilir. Bu durumda firma, yeni iç kaynaklar gerektiren ve zor bir iş olan yeniden yapılanma işiyle uğraşmayacaktır.

Chandler tarafından ileri sürülen tezi açıklamak amacıyla firmaların rekabetçi koşullar altında nasıl davranacaklarına ilişkin bazı açıklamalar yapabiliriz.



Şekil 14: Strateji Yapı ve Performans Arasındaki İlişki

Kaynak: Nathanson P. G. and R. J. Galbraith; Strategy İmplementaion: The Role of Structure and Process, Weat Publishing Company, Minnesota, 1987, s. 143

Bunlardan birincisi, bir $x+1$ stratejisi ve x yapısı performansta bir azalmaya neden olabilir. Bu durumda performans, ya yeniden yapılanmak ya da çevredeki ilgili faktörleri etkilemek suretiyle iyileştirilebilir. Bir üçüncü alternatif ise, x strateji aşamasına dönmek ve tamamen yabancı olan $x+1$ organizasyon aşamasına geçmektir. Muhtemelen bu üçüncü alternatif aynı zamanda performansı geliştirebilir. İzlenen bu alternatif, ilgili diğer bir değişken olan tepe yöneticileri arasındaki otorite dağılımını dikkate almayı gerektirir. Şüphesiz, bu üçüncü alternatifin tercihi tamamen firmanın iç çevresiyle ilgilidir. Diğer iki alternatifin performansı arttıramadığı, kesin çözüm olmadığı durumlarda seçilen bu alternatif, politik proseslerin bir sonucudur. Bu alternatifin uygulanabilmesi için yönetici başkanlarında bile bir değişim yapmak gerekebilir. O nedenle strateji ve yapı arasındaki ilişkilerin anlaşılması ve performansın iyileştirilebilmesi için bazı faktörlerin incelenmesi gerekir. Şekil 14, bu faktörleri ve her bir durumda izlenebilen bazı olası durumları gösterir. Şekil 14'ün anlaşılabilmesi için Pazar koşulları, performans ve tepe yöneticilerinin davranışları ile ilgili yeterli bilgilerin alınmasını gerektirir.

Yukarıdaki açıklamalar ve şekil 14, strateji formülasyonun yapı üzerindeki etkilerini gösterir.

Şekil 14'e bakarak strateji ve yapı arasındaki ilişkileri; Strateji I yapı I Strateji II yapı II Strateji III yapı III şekilleriyle ifade edebiliriz.

Buna rağmen x stratejisi x yapısıyla uyum içinde ise niçin değiştirilmektedir? Chandler, bunun nedeninin fazla kar elde etmek olduğunu iddia etmiştir. Ancak, işletme karlı olduğu halde bazı şeyleri niçin değiştirme gereksinimi duymaktadır? Yapılan son araştırmalar bunun nedeninin hakim durumda olan yöneticilerin tutum ve davranışlarına bağlı olduğunu ortaya koymuştur. Örneğin,; bazı yöneticiler çevrelerine uyum sağlarken, bazıları savunmacı, bazıları da yenilikçi olabilir. Başarılı organizasyonlar, tüm bu yönetici tiplerini bir arada bulunduran organizasyonlardır. Burada önemli olan nokta strateji ve yapı arasında uyumun sağlanmasıdır.

Yapılan araştırmalar, stratejilerin bağımsız değişken olarak organizasyon yapılarını etkilediğini ortaya çıkarmıştır. Uygulamada da strateji değişiminin yapı değişiminin önünde olduğu durumlar çoğunluk teşkil etmektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRNEK OLAYLAR VE ARAŞTIRMA BULGULARI

I Araştırmanın Evreni

1. Uygulama Yapılan Şirketler Hakkında Bilgiler

1.1 Sabancı Topluluğu

Türkiye'nin en büyük sanayi ve finans gruplarından biri olan Sabancı Topluluğu, hemen hemen hepsi konularında lider 74 şirketi ile bankacılık, sigortacılık, otomotiv, lastik ve takviye malzemeleri, kimya, çimento, gıda ve perakendecilik, tekstil, kağıt ve ambalaj, dış ilişkiler, bilgi teknolojileri, sigara ve tütünçülük ve turizm konularında hizmet vermektedir.

Hacı Ömer Sabancı Holding. A. Ş., Sabancı topluluğu şirketlerinin yeni yatırımlarını ve uluslararası şirketlerle ortaklarını koordine etmek ve artan yönetim ve planlama gereksinimlerini kurumsal bir biçimde organize edebilmek amacıyla 1967 yılında kurulmuştur. Sabancı Holdingin kurulmasını izleyen yıllarda kazanılan ivme ile, Sabancı Topluluğu, Türkiye'nin en büyük sanayi ve finans gruplarından biri haline gelmiştir. Sabancı Topluluğunun iş alanları bugün artık sadece ülke sınırları ile bağımlı kalmamakta, yurtdışında kurulan şirketleri ile uluslararası alana da yayılmış bulunmaktadır. Sabancı Topluluğu konularında başarılı olmuş uluslararası şirketlerle ortak olarak, onların teknolojik bilgi ve deneyimlerini, kendi yerel piyasa bilgi ve deneyimi ile birleştiren bir büyüme stratejisi izlemektedir.

Sabancı Topluluğu, yönetim açısından Bankacılık ve sigortacılık, Lastik ve Takviye Malzemeleri, Kimya, Gıda ve Perakendecilik, Çimento, Otomotiv, Tekstil ve Dış İlişkilerden oluşan 8 stratejik iş birimine veya Grup Başkanlığına ayrılmaktadır. Bu gruplara ek olarak vakıf ve hayır işlerini tek çatı altında toplayan Vakıf-Hacı Ömer Sabancı Vakfı ve Sabancı Üniversitesi de Topluluk bünyesinde bulunmaktadır. Buna ilaveten Holding bünyesinde 3 adet

Fonksiyonel Grup başkanlığı bulunmaktadır: Finans, İnsan Kaynakları, Strateji ve İş Geliştirme.

Bu amaçla konularında dünyanın önde gelen şirketleri ile yurt içinde ve yurt dışında ortaklıklar kurulmakta, istihdam sağlamanın ötesinde ülkemize önemli teknolojik birikimler de kazandırılmaktadır. Sabancı Topluluğu'nun çoğunluğu ile yüzde 50-50 ortaklık kurduğu dünya devleri arasında Bridgestone, DuPont, Toyota, Philip Morris, Kraft Foods International, Bekaert, Danone, Heidelberger Zement, IBM, BNP, Dresdner Bank, Carrefour, Koch-Saba, International Paper ve Arcadia bulunmaktadır.

İnsan kaynaklarının en önemli sermayesi olduğuna inanan Sabancı Topluluğu şirketlerinde 32.000 kişiye istihdam sağlanmakta, düzenlenen teknik ve yönetim konularındaki eğitim programları ile üstün niteliklere sahip iş ve beyin gücü yetiştirilmektedir. Sabancı Holding'in 2000 yılı sonunda cirosu 11.7 milyar ABD dolarına ulaşmıştır.

1.2 ALARKO Topluluğu

ALARKO, 1954 yılında kollektif şirket olarak kurulmuş ve faaliyete başlanmıştır. Apartman kalorifer tesisatı ve ısı sanayii müteahhitliği ile başlayan çalışma alanı, bir çığ gibi büyüyerek, sanayi tesisleri kurmaktan, uydu kent inşaatlarına kadar uzanan geniş bir yelpazeye yayılmıştır.

20.000. – TL. sermayeli bir Kollektif Şirket olarak kurulan ALARKO, apartman kaloriferleri tesisi ve ısı sanayi müteahhitliği ile başladığı faaliyetini 1956 yılında, Tophane Caddesi'nde kurduğu atölyesi ve daha sonra Rami'deki ilk küçük fabrikası ile sürdürdü. Yıllara göre çok önemli sayılan Sümerbank Malatya Bez fabrikası ilâve dokuma tesisi ve Merkez Bankası Banknot Matbaası'nın klima santrallerinin tamamını yerli malzeme kullanarak gerçekleştirdi. Bunları zaman içinde birçok klima santrallerinin tesisi izledi. Sıhhatli bir büyüme gösteren ve buna paralel olarak organizasyon ve teknikte hızla gelişen ALARKO, sermayesini önce 80.000. – liraya, 1962'de de 300.000. – liraya çıkardı. Daha sonra 2.500.000.- liraya yükseltile sermayesi ile güçlü bir kuruluş haline gelen ALARKO, 1963 yılı içinde 3.500.000. – lira sermayeli bir Anonim Şirket haline dönüşerek "ALARKO Sanayi ve Ticaret A.Ş." adına aldı. Aynı yıl Türkiye Sınai Kalkınma Bankası kredisi ile Rami'deki 14.000 m²'lik arsa üzerine kurulan fabrikada, ısıtma klima-pompa ve brülör tesisatı için

gerekli araç ve gereçlerin imalatına başladı. Türkiye’ de sınai tesis yapımını gerçekleştiren ilk şirketlerden biri olan ALARKO, şirket sermayesinin yanı sıra halkın tasarruflarını da bir araya getirerek yatırıma yöneltmek amacıyla, 1973 yılında 65.000.000. – lira sermayeli halka açık bir holding haline geldi. 1954 yılında 2 kişilik kadrosu ve apartman kaloriferleri tesisatçılığı ile Türk Sanayi alemine ilk adımını atan ALARKO, bugün direkt ve dolaylı olarak iş imkanı yarattığı 6000’i aşkın mühendis, teknisyen, beyaz yakalı personel ve işçisi ile anahtar teslimi komple tesis taahhüdünden turizme, ağır makine sanayiinden konut yapımına su ürünlerinden enerji üretimine kadar uzanan çok geniş bir alanda faaliyetlerini sürdürmektedir.

ALARKO Topluluğu 8 gruptan oluşmaktadır. Taahhüt Grubu, Arazi Geliştirme Grubu, Sanayi Ticaret Grubu, Turizm Grubu, Enerji Grubu, Su Ürünleri Grubu, Gayri Menkul Yatırım Ortaklığı, İştirakler ve Yurtdışı Şirketler.

II Araştırma Yöntemi (Mülakat)

Konu ile ilgili uygulama, Sabancı Topluluğu ve Alarko Holding olmak üzere 2 şirkette yapılmıştır. Araştırma yöntemi olarak mülakat seçilmiş ve ilgili şirketlerde konu ile ilgili şahıslarla görüşülmüştür.

Sabancı Topluluğunda Strateji ve İş Geliştirme Grubundan Dr. Ümit Özen Bey’le görüşüldü. Sabancı Topluluğunun 3 Fonksiyonel Grubundan biri olan Strateji ve İş Geliştirme Grubu Planlama ve İş Geliştirme ve Proje Daire Başkanlıkları olarak 2 daireden oluşmaktadır. Ümit Özen Bey, Planlama ve İş Geliştirme bölümünde müşavir görevini yürütmektedir.

Alarko Holdingde ise Organizasyon Metod Grubu Müdürü Nihan Yıldırım Hanım’la mülakat yapıldı. Organizasyon Metod Grubu, İş Geliştirme, ALARKO Topluluğu Politikalarının topluluk içinde yayılması, bilgi-otomasyon faaliyetlerini yürütmektedir.

III Araştırma Bulguları

1. Sabancı Topluluğu'nda Yapılan Mülakat Görüşmesinden Çıkan Bulgular

Sabancı Topluluğu Strateji ve İş Geliştirme Grubunda Müşavir görevini yürüten Dr. Ümit Özen Bey'in konu ile ilgili genel görüşleri ve Sabancı Topluluğu'nda konunun uygulama yönleri aşağıdaki gibidir:

Sabancı Topluluğu'nda stratejik yönetim konusu 1980 yıllarından sonra uygulanmaya başlanılmıştır. Toplulukta stratejik yönetim holding yönetimince ve topluluğa ait şirketlerin üst yönetimince uygulanmaktadır. Holding yönetiminde Strateji ve İş Geliştirme Grubu faaliyet göstermektedir. Şirketler tarafından belirlenen stratejiler uygulamaya geçilmeden bu gruba sunulmaktadır Strateji ve İş Geliştirme Grubundan seçilen stratejilerin uygulanabilirliği analiz edilerek Topluluk için gerekli ve genel amaçlara uygun olup olmadığı çok taraflı olarak araştırılmaktadır. Strateji ve İş Geliştirme Grubunun onayı alınan stratejiler, Topluluk yönetimine sunulmakta ve yönetimce uygulanmasına karar verilmektedir.

Stratejik yönetim ile örgütsel değişim arasında sıkı bir ilişki mevcuttur. Her değişim belli bir stratejinin tercihi ile yaşanmaktadır. Stratejik yönetim, işletmelere rekabet edebilme gücü, rakipleri, pazarları analiz ederek çevreden gelen fırsat ve tehditlere zamanında müdahale edilmesini ve değerlendirilmesini sağlar. Değişime gidilirken yeni strateji ve amaçlar belirlenir. Dolayısıyla stratejik yönetim örgütsel değişim ile baş başa gelmektedir.

Şirketlerin örgüt kültürü ve yapısı da değişimden etkilenmektedir. Belli stratejiler sonucu değişime gidildiğinde şirketin önceden var olan yerleşik kültürü arasına yenileri ilave edilmekte veya bu değişimler sonucu uyumsuzluk içinde olan bazı kültürlerden vazgeçilmektedir. Örneğin uluslararası arenaya çıkan, globalleşmeyi hedef alan şirketler açık ve farklı kültürleri benimsemektedir.

Örgüt yapısı da stratejik yönetim ve örgütsel değişim sonucu genelde yeniden gözden geçirilmekte ve değişime uyum sağlayıp sağlayamayacağı belirlenmektedir. Eğer mevcut örgüt yapısı değişimin gerektirdiği gibi ve belirlenen stratejinin uygulanması için yeterli değilse, organizasyon yapısında yenilenmeye gidilmekte ve değişiklik yapılmaktadır.

Örgüt kültürü ve örgüt yapısının stratejik yönetim ve değişimler sonucu nasıl etkilendiğine örnek olarak, Sabancı Topluluğu'nun üst yönetimini göstermek mümkündür. Sabancı Topluluğu'nun üst yönetiminde yapısal değişime gidilmiştir. Bu değişimin sebebi, topluluğun aile yönetimince değil, daha profesyonel yöneticiler tarafından yönetilme stratejisinin benimsenmesi olmuştur. Bu değişimin sonucu 16 kişilik yönetim kurulu 8 kişiye inmiş ve şirkette sermaye sahibi olmayan 3 kişi profesyonel yöneticiler olarak yönetim kuruluna dahil edilmiştir. Bu değişimin sonucu hem örgüt kültürü, hem de örgüt yapısı değişime uğramıştır.

Stratejiler, vizyona uygun ve dinamik olmalıdır. Yeni bir strateji mutlaka yeni bir örgüt yapısı ortaya çıkarmaz. Ancak stratejilerin özelliklerine göre bu farklılık gösterecektir. Bazen yeni bir stratejinin uygulanabilirliği mevcut yapıda imkansız, bazen ise mümkün olmaktadır. Genelde şirketler, özellikle Türkiye'de organizasyon yapılarını değiştirmeye sıcak bakmazlar. Alışılmış yapılardan vazgeçmek, bu tür şirketlerde belirsizlikle ve yeni bilinmeyen problemlerle karşılaşmak demektir. Ancak belli stratejiler var ki bunlar mutlaka yeni bir organizasyon yapısı gerektirir. Örneğin yeni bir ortaklığa gidildiği veya yeni bir sektöre gidildiği zaman genellikle yeni örgüt yapısına ihtiyaç duyulmaktadır. Sabancı Topluluğu genellikle yabancı ortakların yer aldığı joint-venture şirketlerden oluşmaktadır. Bu ortaklıklar zamanı iki şirketin de çıkarlarına göre organizasyon yapısı oluşturulmaktadır.

Strateji ve organizasyon yapısı arasında ilişki mutlaka söz konusu olmaktadır. Şirketler, genel amaçlarına, vizyon ve misyonlarına göre stratejiler geliştirir ve bu stratejilerin uygulanması için belirli organizasyona ihtiyaç duyarlar. Dolayısıyla stratejiler, şirketlerde her kademede ve her seviyede söz konusu olduğu ve şirketlerin yapısız yönetilemediği gerçeğinden yola çıkarak, stratejiler ile organizasyon yapıları arasında direkt ilişkinin olduğunu söylemek mümkündür. Ayrıca, strateji ve organizasyon yapısı arasındaki ilişkiler, işletmenin iç analizinde yer almaktadır.

Yeni bir stratejiye rağmen, organizasyon yapısı sabit tutulacak olsa, stratejilerin uygulanabilirliği açısından sorunlar meydana çıkacaktır. Eğer mevcut yapı yeni bir strateji uygulama açısından yetersiz ve uygun değilse, mutlaka değişime gidilmelidir. Ancak organizasyon yapısı bu hallerde sabit tutulursa, ilk önce stratejilerin uygulanması zor olacak ve bunun sonucu olarak israf ortaya çıkacaktır. Örgüt yapısı, stratejileri uygulamak için bir araç niteliği taşımaktadır.

Stratejik yönetim süreci, günümüzde artık geniş döngü içinde değil, kısa döngülerden ibarettir. Yani stratejik yönetim süreci içinde yer alan aşamalar bir birleriyle iki taraflı ilişki içinde olmalıdırlar. Bunun sebebi, günümüzde değişimlerin çok olması ve bu değişimlere zamanında gecikmeden cevap verilmesinin işletmenin yaşamını sürdürebilme açısından gerekli olmasıdır. Böyle bir değişim içinde yeni bir strateji geliştirip uygulamaya konmadan bile veya uygulamaya konulduğu anda bu stratejini değiştirmek gerekebilir. Bundan dolayı stratejik yönetim süreci içinde yer alan kademeler arasında kısa, iki taraflı döngüler günümüzde daha uygun olmaktadır. Stratejik yönetim süreci ile organizasyon yapısı arasındaki ilişki uygulama aşamasından önce başlamaktadır. Organizasyon yapısında yer alan birimler amaç ve stratejiler doğrultusunda görev ve sorumluluklar almaktalar. Stratejilere uygun organizasyon yapısı geliştirilmezse, stratejilerin uygulanması imkansız ve güç olacaktır.

Stratejik yönetim söz konusu olduğu zaman seçilen strateji tipleri ile örgüt yapısı arasında stratejik yönetim gereği dinamiklik ve uyum sağlanmalıdır. Stratejiler ve örgüt yapısı açık, yenilenebilir, fırsat ve tehditlere zamanında müdahale edilebilir şekilde olmalıdır. Bu ise örgüt yapılarında bürokrasinin ve hiyerarşinin az, yetki ve sorumlulukların fazla olmasını gerektirir. Stratejik yönetim uygulayan şirketlerde hiyerarşi tercih edilmemektedir. Strateji değişikliğine en kısa ve uygun zamanda cevap verebilme özelliği her zaman ön planda tutulmalıdır. Stratejik yönetim uygulayan şirketlerde “flat organizasyon”lar amaca daha uygundur. Sabancı Topluluğu’ndaki şirketlerde de “flat organizasyon”lar söz konusudur. Bu tür örgüt yapılarında hiyerarşi tercih edilmiyor, dolayısıyla desentral örgüt yapıları daha uygundur. Bu tüm strateji tipleri için geçerli olmalıdır. Çünkü, stratejik yönetimin gereği örgüt yapıları katı olmamalıdır. Bir stratejiden diğerine geçildiğinde en kısa zaman ve harcamalarla geçilmelidir.

2. ALARKO Topluluğu'nda Yapılan Mülakat Görüşmesinden Çıkan Bulgular

2.1 ALARKO Topluluğu Politika Kitabı ve Politika Toplantısı

ALARKO Holdingde stratejik yönetim uygulaması geniş yer almaktadır. Topluluk stratejileri, Topluluk politikaları adlandırılmakta ve politika kelimesi ile genellikle stratejiler ifade edilmektedir. Her yıl, ALARKO Şirketler Topluluğu bünyesinde bulunan Grup ve Merkezi Birimlerin politikaları ve bu politikaları uygulamaya yönelik Faaliyet Planlarını içeren Politika Kitabı hazırlanır ve bu kitap içeriğinde bulunan politikalar, yıl sonundan önce yapılan yıllık Politika Toplantısında okunarak ve açıklanarak yöneticiler ile paylaşılır.

ALARKO yönetim felsefesi ve buna bağlı olarak muhtelif konulardaki politikalar ile organizasyondaki yönetim birimleri ile şirket ve müesseseler için ön görülen politikalar bu kitapçıkta açıklanır. Bu kitapçık iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde çeşitli alanlarda benimseyerek uygulanacak politikalar anlatılmaktadır. İkinci bölümde ise bu politikalara uygun olarak topluluk birimlerinin kendi faaliyet alanlarında nasıl hareket edeceklerini açıklayan faaliyet planları yer almaktadır. Bu planlar ilgili birimlerce hazırlanır ve Topluluğun üst yönetimince onaylanır. Bu kitapçık her yıl için bütün topluluğun bir planlama kılavuzu niteliğinde olup, ayrıca peyderpey revize edilmekte olan müesseselere ait Sistem Kitapçıklarıyla bunlara dayanan Yönetim El Kitabıyla bir bütün niteliğindedir.

Politika Kitabında;

-Topluluk Geneli ile ilgili olarak;

Yönetim, Karar alma, Müşterek Hizmetler(Havuz Birimler), İnsan Kaynakları, Halkla İlişkiler ve Tanıtım, Pazarlama ve Reklam, Organizasyon ve Standartlaştırma, Mali İşler ve Finansman ile ilgili, Denetim-Mali Analiz ve Yönlendirme, Kontrol ve Değerlendirme Politikaları,

Gruplar için de;

Taahhüt Genel Politikası, Taahhüt Yapım Politikası, Taahhüt İş Geliştirme Politikası, İmalat Politikası, Ticaret Politikası, İhracat Politikası, Arazi Geliştirme ve Ticari İnşaat Politikası, Turizm Politikası, Enerji Politikası, Gıda Sanayii Politikası ve tüm bu politikalara ait Faaliyet planları yer almaktadır.

ALARKO Topluluğunda yıl sonundan önce yapılan yıllık Politika Toplantısına, bir birimi temsil eden yönetici konumundaki Müdür, eşdeğeri ve üstü personel katılmaktadır. Politika Toplantısına katılacak yöneticiler, her yıl, ilgili Grup Yöneticileri tarafından belirlenmektedir.

Toplantıda, Topluluk Üst Yönetimi Topluluk genelinde geçerli Politikaları açıkladıktan sonra her Grup Yöneticisi kendi faaliyet alanı ile ilgili politikalarının sunumunu görsel teknikler kullanarak sunar.

Toplantının sonunda, katılımcıların, Topluluk Üst Yönetimi ve sunum yapan Grup Yöneticilerine açıklanan Politikalarla ilgili sorularını yönettiği ve gerekli açıklamaların yapıldığı, interaktif bir tartışma ortamı yaratılır. Toplantı tamamlandıktan sonra Politika Kitabı katılımcılara dağıtılır.

Politika Kitabı ayrıca ALARKO İntranet'inde yayınlanarak Topluluk geneline yaygınlaşması sağlanır. Ayrıca yöneticiler Politika Kitabının astlarına sirküle edilerek bilgilendirilmesinden sorumludur.

Topluluk genelinde yapılan Politika Toplantısından sonra, her grup kendi bünyesinde, gruplarındaki tüm yönetici ve uygun gördükleri personelinin katılacağı Grup Politika Toplantısı yapar. Bu toplantıda Grupların Politikaları daha detaylı olarak açıklanır.

Politika Kitabının hazırlanması ve Toplantı Organizasyonu Organizasyon Metot Grubu tarafından organize edilir.

2.2. ALARKO Felsefesinin Ana İlkeleri

ALARKO, 1954 yılından beri saygınlığını, güvenilirliğini, dünya standartlarında çalışmasına ve Türk kamuoyuna karşı duyduğu sorumluluğa borçludur. Ana ilkeleri şunlardır:

- Tüm faaliyetinde, Devlete, Müşteriye, Paydaşa, Personele, Ortağa, Alt ve Yan Sanayi'ye daima dürüst davranmak,
- Tüm faaliyetinde doğayı ve kurum içi sosyal dengeyi korumak,
- Müşteriyi zorlamadan yönlendirmek ve müşteri isteklerini öncelikle yerine getirmek,
- Kaliteyi daima ön planda tutmak, müşteri verilenle yetinse ve memnun olsa dahi, ona daha iyisini vermeye çalışmak,
- Bu şartlar altında paydaşların hakkı olan kârı gerçekleştirmek,
- Otonom yönetim, merkezi denetimi uygulamak. Otonomiye bireye kadar indirgemek. Üstten talimat yerine alttan karar ve üstten onayı uygulamak,
- Tüm personeli iki veya tek taraflı belirli formüller gereğince kârla motive etmek,
- Tüm personeli, her yıl durumlarına ve konularına göre muayyen sürelerle eğiterek, çağdaş teknolojiyi özümsemelerini sağlamak,
- Tüm personeli kendine çalışır bir psikolojiye eriştirmek ve bazılarını hür teşebbüs şekline sokarak münhasıran kurum için çalışır bir duruma getirmek,
- Kurumsallaşmış veya başka bir deyimle, faaliyetini sistem ve prosedürlerle bağlamış bir kurum olarak ekip çalışmasını önde tutmak, kârı, zararı, başarıyı ve başarısızlığı paylaşmak.

2.3 ALARKO Topuluğuna Ait Mülakat Sonuçları

ALARKO Topluluğu Organizasyon Metod Grubu Müdürü Nihan Yıldırım ile görüşmemizden, konu ile ilgili genel olarak ve ALARKO Topluluğunda konunun uygulama yönleri hakkında aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir:

Stratejik yönetim, genellikle örgütsel değişim ile baş başa gitmektedir. Çünkü şirketlerin değişmesine sebep, yeni amaçlar ve buna uygun belirlenen stratejilerdir. Stratejik yönetimde dinamik olma ilkesi önemlidir. Değişimlere zamanında ve şirket yararlarını gözeterek uyum sağlamak gerekir.

Örgüt kültürü ve örgüt yapısı da genellikle değişimden etkilenmektedir. Örneğin, ALARKO Topluluğu'nda Performans yönetimi uygulaması başlatılmıştır. Bu bir değişimi ifade etmektedir. Performans yönetimi ön plana çıktığı zaman İnsan Kaynakları Müdürlüğüne ihtiyaç duyulmuş ve bu birim organizasyon yapısında yer almıştır. Bu şekilde örgüt yapısı değişime uğramıştır. Şirketlerde stratejik yönetim sonucu değişime gidildiğinde örgüt kültürü de bu değişimden etkilenmektedir. Stratejik İş Birlikleri'ne ve teknolojiye iş birliğine gidilirken işbirliği yapılan şirketlerin örgüt kültürleri de dikkate alınmaktadır. ALARKO Grubunda stratejik iş birlikleriyle beraber Halka açılmak da önemli yer tutmaktadır. Bunun da sonucu organizasyon yapılarında değişiklik gerekebilir.

ALARKO Grubunda stratejiler, genellikle büyük yatırımlara yol açmadan mevcut kaynaklarla yetinerek, onların daha etkin kullanılması doğrultusunda belirlenir. Genellikle yurt dışı pazarlara yöneldiği zaman örgüt kültürü ve yapısı değişime uğramaktadır. Ancak bazen belli stratejiler belli örgüt yapılarının varlığını gerektirir. Örneğin ALARKO Topluluğu'nda Taahhüt Grubu 2'ye bölünmüştür. Bu zaman grubun örgüt yapısı da değişime uğradı. Ancak genellikle örgüt yapısının fazla değişmesi istenmemektedir. Bilgi teknolojilerinden yararlanarak, otomasyon projelerle mevcut organizasyon yapısı içinde stratejiler uygulanmaktadır.

Stratejiler ve örgüt yapıları arasında mutlaka ilişki vardır. Organizasyon yapısı, stratejilerin uygulanması için araç niteliğindedir. İster önceden belirlenen stratejiler, isterse de yeni stratejilerin uygulanması için kaynakların koordinasyonu ve organize edilmesi gerekir. Aksi halde karmaşıklık ve belirsizlik söz konusu olacaktır. Stratejiler, belli bir amaca hizmet etmektedir. Amaçları gerçekleştirmek için ise, koordineli ve planlı faaliyetler ve bu faaliyetlerin bir bütün şekilde düzenlenmesi ve yönetilmesi gerekir. Bu halde görev ve sorumluluklar meydana çıkmakta bu ise örgüt yapısını meydana getirmektedir. Dolayısıyla her zaman organizasyon yapısı ve stratejiler arasında ilişkinin varlığı söz konusudur.

Bazen yeni bir stratejiye rağmen organizasyon yapısı sabit tutulmaktadır. Burada stratejilerin özellikleri çok önemlidir. Belli stratejiler var ki, mutlaka örgüt yapısında değişiklik gerektirir. Bu değişikliğe gidilmezse, işletmelerde sorunlar meydana çıkacaktır. Stratejiye uyum sağlanamayacak, organizasyon içinde belirsizlik, iletişimsizlik, faaliyetler

karmaşıklığı yaşanacaktır. Bunun sonucu ise seçilen stratejilerin uygulanmasında zorluklar meydana çıkacak ve amaçlara ulaşmak tehlike altına düşecek, bu da zararlara yol açacaktır. Stratejileri uygulamadan çekmek ise yine aynen fazla masrafların yapılması demektir. Çünkü Daha önce yeni strateji için muayyen araştırma ve geliştirme işleri yapılmış, gerekli kaynak tahsisine gidilmişse zarar daha da fazla olacaktır.

Stratejik yönetim süreci stratejilerin geliştirilmesi, uygun stratejilerin seçilmesi ve uygulanması, daha sonra ise kontrolü sürecini ifade etmektedir. Mevcut organizasyon yapısı seçilen stratejilerin uygulanması için yeterliyse, örgüt yapısında her hangi bir değişime gidilmez. Organizasyon yapısı ile stratejik yönetim süreci arasındaki ilişki uygulama aşamasında daha çok önemlilik arz etmektedir. Ancak uygulama aşamasından önce örgüt yapısını dikkate almak gerekir. Genellikle örgüt yapılarına uygulama aşamasının ilk safhasında rastlanılır. Organizasyon yapısı ile stratejik yönetim süreci stratejilerin seçilmesinden hemen sonra ilişkilendirilmelidir.

Stratejik yönetim işletmelerin dışa açık, dinamik ve değişimlere adapte olmasını sağlayan bir yönetim faaliyetidir. İşletmenin yaşamını sağlamak açısından dış çevreye uyumlu olması önemli bir olgudur. Bu ise genellikle dinamik yapıya sahip şirketlerde gözlenmektedir. ALARKO Topluluğunda felsefesinin ana ilkelerinde de gösterildiği gibi otonom yönetim ve merkezi denetim vardır. Stratejiler de bu ilkeye göre uygulanmaktadır. Topluluk şirketlerinde stratejiler alt yönetim veya çalışanlar tarafından belirlenmekte, ancak uygulanması için üst yönetimin onayını almaktadır. Bu ana ilke bütün stratejiler için geçerli olmaktadır. Şirket genelinde otonom yönetim ve merkezi denetim söz konusu olduğundan stratejiler tiplerinden asılı olmayarak otonom yapılar tercih edilmektedir. Aslında stratejik yönetimin de böyle yapılar gerektirdiği malumdur. Çünkü burada dinamiklik ve çalışanların katkılarıyla daha etkin stratejiler belirlenmektedir.

SONUÇ

Günümüzde dünyadaki değişim ve gelişmeler hızlı bir şekilde artmakta ve bu da hayatın her boyutuna etki göstermektedir. Sosyal ve ekonomik bir varlık olan işletmeler de bu hızlı değişim ve gelişmeye ayak uydurmak zorunda kalmaktadırlar. İşletmeler geleneksel yönetim biçimlerinden uzaklaşarak modern yönetimi benimsemektedirler. Modern işletme yönetimi ise rekabet ortamında, hızlı bir şekilde değişen çevre koşullarında gerçekleşebilmektedir. İşletmelerin dünyadaki değişime ve gelişmelere ayak uydurmaları ve yaşamlarını sürdürebilmeleri için bu değişim ve gelişmeleri lehine değiştirerek , ortaya çıkan fırsatlardan yararlanmaları, tehlikelerden ise zamanında korunmaları gerekir.

Çalışmamızda, stratejik yönetimin organizasyon yapıları üzerine etkileri farklı boyutlarda ele alınarak incelenmiştir. Stratejik yönetim ve organizasyon yapısı arasındaki ilişkiler, işletme içi ve işletme dışı analiz çerçevesinde incelenmiş ve bunun sonucunda aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

İşletmeler, yeniden yapılanma ve değişim süreci içinde oldukları zaman stratejik yönetimle baş başa kalmaktadırlar. Dış çevreden gelen fırsat ve tehditler, işletmelerin yenilenmesini ve dış çevre faktörlerine uyumlu halde faaliyetlerini yürütmesini gerektirir. İşletmeler, yüksek rekabet avantajı sağlamak ve yaşamlarını sürdürmek için stratejik yönetim konusunda odaklanmaktadırlar. Başlıca işletme stratejilerini ve bu stratejilerle örgüt yapısı arasındaki ilişkileri incelediğimizde şu sonuç ortaya çıkmıştır ki, işletmeler, geliştirdikleri farklı stratejilere uygun örgüt yapılarına ihtiyaç duymaktadırlar. Çünkü, işletmeler için tercih ettikleri stratejileri mevcut örgüt yapılarında uygulamak zor olmaktadır. Burada önemli olan konu, örgüt yapısı içinde stratejilere göre, görev ve sorumlulukların değişime uğramasıdır. Bu değişimin gerektirdiği ölçüde, örgüt yapılarında yer alan hiyerarşik kademelerde değişim yaşanmaktadır. Ayrıca, işletme fonksiyonları da, stratejik değişimden etkilenmektedirler. İşletme fonksiyonlarının da, yeni belirlenen stratejilere göre faaliyetlerini yürütmesi gerekmektedir. Bu şekilde, işletme fonksiyonlarında da görev ve sorumluluklar tercih edilen stratejilere uygun olarak, yeniden düzenlenmektedir.

İşletmelerde örgüt yapısı ile beraber, örgüt kültürü de stratejik yönetimden etkilenmektedir. Tercih edilen stratejilerin başarısı, işletmelerin bütünüyle bu stratejiye

uyumlu olup olmamasına bağlıdır. İşletmenin mevcut örgüt kültürü, tercih edilen stratejinin uygulanması için zorluklar çıkarırsa, örgüt kültürü ile stratejinin uyumu sağlanmalıdır.

Stratejik yönetimin dinamik olma özelliği, örgüt yapılarının da dinamik olmasını gerektirmektedir. Örgüt yapılarının dinamik olması, değişime anında ve uygun bir şekilde cevap verebilme özelliğinin olması anlamına gelmektedir.

İşletmelerde stratejik yönetimin organizasyon yapısı üzerindeki etkileri, işletme gelişme aşamalarında daha açık şekilde görülmektedir. İşletmeler, küçük boyutlu işletmelerden aşama aşama gelişerek, büyük boyutlu işletmelere dönüşmektedirler. Bu gelişim ise, işletmenin büyümesi için uygun zamanlarda, uygun stratejilerin uygulanması sonucu yaşanmaktadır. Farklı stratejilerin uygulanması tercihi ve uygulanması zamanı örgüt yapılarında da mutlaka değişim yaşanmaktadır. Büyüme stratejilerinin uygulanması sonucu işletmelerde örgüt yapısı çok fonksiyonlu, daha sonra çok bölümlü ve holding yapılanmaya gitmektedirler. Bu da stratejik yönetimin organizasyon yapısı üzerindeki etkilerinin ne kadar önemli olduğunu göstermektedir.

Çalışmamızda, stratejik yönetim, örgüt yapısı ve işletme performansı arasındaki ilişkiler de geniş şekilde incelenmiştir. Stratejik yönetim ve örgüt yapısı arasındaki uyumluluktan işletme performansının olumlu şekilde etkilenmesi sonucu ortaya çıkmıştır.

İşletmeler faaliyetlerini sürdürebilmek için belli bir örgütsel yapıya ihtiyaç duyarlar. Ancak, sadece organizasyon yapısı işletmeler için yeterli olmamaktadır. Dünyadaki hızlı değişim ve gelişmelere ayak uydurmaları için, işletmeler, stratejiler geliştirmek zorundadırlar. Belirledikleri stratejileri gerçekleştirebilmeleri için görevlerin, karar ve yetkilerin, sorumlulukların, işbirliklerinin ve işletmedeki iş akışlarının düzenlenmesine yarayan bir organizasyon yapısı gerekmektedir. Günümüz modern işletmeleri etkin bir strateji uygulaması sağlamak ve yüksek performans elde edebilmek için, izledikleri stratejiye uygun organizasyon yapısı geliştirirler. Ayrıca, işletmeler değişen stratejilere göre organizasyon yapılarını da yeniden gözden geçirirler ve biçimlendirirler. Değişimlere uyum sağlamak ve rekabet savaşında yenilmemek için işletmeler sürekli olarak yeni stratejiler ve buna uygun örgüt yapıları ortaya koymak zorunda kalmaktadırlar. Geliştirilen yeni stratejileri ise, eski organizasyonlarda uygulamak çok riskli ve zordur.

Çalışma sonucu, işletmelerde stratejik yönetimin organizasyon yapısı üzerindeki etkilerinin işletme yaşamı için çok önemli olduğu ortaya çıkmıştır. Çalışmada yer alan

uygulama örnekleri de, farklı yaklaşımlarla, stratejik yönetimin organizasyon yapısı üzerindeki etkilerinin ne kadar önemli olduğunu göstermektedir.



KAYNAKÇA

- AHMET, Esin, **İşletme Politikasına Giriş**, İ.Ü.İktisat Fakültesi, İstanbul, 1984
- AKGEYİK, Tekin, **Stratejik Üretim Yönetimi**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1998
- AKYÜZ, Ömer Faruk, **Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması**, Sistem Yayınları, İstanbul, 2001
- ALPAY, Yurdakul, **Bütçeden Stratejik Yönetime İşletme Planlaması**, Cem Yayınevi, İstanbul, 1990
- ANDREWS, Kenneth. R., **The Concept of Corporate Strategy**, Dow Jones-Irwin Inc., Hemewood Illinois, 1971
- ANSOFF, H. Igor, **Corporate Strategy**, Penguin Books Ltd., Middlesex, 1975
- BİRDAL, İlker, AYDEMİR Nilgün, **Yönetim Teorileri**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1992
- BOULTOUN R. W., **Business Policy: The Art of Strategic Management**, Mc Millian Company, New York, 1984
- CANNON J. T., **Business Strategy and Policy**, Brace, New York, 1968
- CHANDLER, A.D., **Strategy and Structure**, The Mit Press, Cambridge, Mass. , 1962
- ÇETİN, Canan, **Yeniden Yapılanma, Girişimcilik, Küçük ve Orta Boy İşletmeler ve Bunların Özendirilmesi**, Der Yayınları, İstanbul, 1996
- DİNÇER, Ömer, **Örgüt Geliştirme**, Timaş Basım, İ.B., İstanbul, 1992
- DİNÇER, Ömer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Yayınları, İstanbul, 1996
- DRUCKER, F. Peter, **21. Yüzyılda Yönetim Tartışmaları**, Epsilon Yayınları, İstanbul, 1999
- DUYMAZ, İsmail, **İşletme Organizasyonu, YTÜ-SBE Yayınlanmamış Ders Notları**, 1999
- ERGİN, Esin, **İşletme Politikası**, Der Yayınları, İstanbul, 1992
- EREN, Erol, **İşletmelerde Stratejik Planlama**, Fatih Yayınevi Matbaası, İstanbul, 1979
- EREN, Erol, **İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Der Yayınları, İstanbul, 1997
- GALBRAITH, Jay R., **Organization Design**, Addison-Wesley Pub. Company, Massathucets, 1979
- GALBRAITH, Jay.R and KAZANJIAN, Robert K., **Strategy Implementation: Structure, Systems and Process**, West Publishing Company, St. Paul, 1986
- GLUECK W.F., **Strategic Management and Business Policy**, Mc Graw Hill Company, New York, 1980
- HALL H. R., **Organization: Structure and Process**, Prentice Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1982

HATİPOĞLU, Zeyyat, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Temel Araştırma Yayınları A.Ş., No 4, İstanbul, 1986

HINTERHUBER, Hans H., **Stratejik İşletme Yönetimi**, Çev. Lale Uraz, Erler Matbaası, İstanbul, 1996

HOFER, Charles W. ve Don SHENDEL, **Strategy Formulation and Analytical Concepts**, West Publishing Company, Minnesota, 1979

KAY N. M., **The Evolving Firm: Strategy and Structure in Industrial Organization**, St. Martins, New York, 1982

KOÇEL, Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayınları, İstanbul, 1998

KOÇEL, Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, İ.Ü.İ.F., Yay. No.132, İstanbul, 1982

JAUCH, Lawrence R. ve William F. GLUECK, **Business Policy and Strategic Management**, 4. Ed., McGraw-Hill Company, New York, 1986

MONTANARI, John R., ve diğerleri, **Strategic Management: Concepts and Application**, 3rd Ed., Harper and Row Pub., New York, 1990

NATHANSON P. G., R. J. GALBRAITH, **Strategy Implementation: The Role of Structure and Process**, West Publishing Company, Minnesota, 1987

ÖZBAŞAR, Sera, **İşletme Politikası Büyüme Stratejileri ve Yönetimi**, Ufuk Matbaası, İstanbul, 1981

PAMUK, Gündüz, **Stratejik Yönetim ve Senaryo Tekniği**, İrfan yayınları, İstanbul, 1997

PETERS J.T.- WATERMAN H. R., **Yönetme ve Yükselme Sanatı: Mükemmeli Arayış**, Çev. Selami Turgut, Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul, 1987

PORTER, Michael, **Rekabet Dersleri**, Capital Yönetim Dizisi

PORTER, Michael, **Rekabet Stratejisi: Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri**, Sistem Yayıncılık, 1.B., İstanbul, 2000

SHARPLIN A., **Strategic Management**, Mc Graw Hill Book Company, New York, 1985

SHELLENBERGER E. R., R. D. ARNOLD, G. B. BIZZEL, **Business Strategy and Policy, Text and Cases**, John Wiley AND Sons, New York, 1982

STEINER G., **Top Management Planning**, Mc Millan Book Co., 1969

THOMPSON, Arthur A. Jr. ve A. J. STRICKLAND, **Strategic Management: Concepts and Cases**, 6.B, Richard D. Irwin Inc., USA, 1992

THORELLI, B. Hans, **Strategy + Structure = Performans: The Strategic Planning Imrative**, Indiana University Press, Blomington & London, 1977

TOPRAK, Meral, **Stratejik Planlama ve Değişim Yönetimi**, Seminer Notları, Milli Prodüktive Merkezi, İstanbul, 1992

TOSUN, Kemal, **İşletme Yönetimi**, Birinci Cilt, Fakülteler matbaası, İstanbul, 1974

EK**Görüşmelerde Yöneltilen Sorular**

1. Stratejik yönetim, mutlaka belli bir örgütsel değişim ile baş başa gelmeli midir? Örgüt kültürü ve örgüt yapısı bundan ne kadar etkilenmektedir?
2. Yeni bir strateji, mutlaka yeni bir örgüt yapısı ortaya çıkarır mı? Belli stratejiler, belli örgüt yapılarının varlığını gerektirir mi? Evet ise burada ne gibi ilişkiler düşünülebilir?
3. Strateji-organizasyon yapısı ilişkileri konusunda mutlaka bir ilişki kurulmalı mıdır? Evet ise, nasıl?
4. Yeni bir stratejiye rağmen organizasyon yapısı sabit tutulacak olsa, ne gibi sorunlar ve sonuçlar doğabilir? Örgüt yapıları stratejilere nasıl destek olabilir?
5. Stratejik yönetim sürecinin hangi aşamasından itibaren organizasyon yapısı ile ilişkilendirilmeye başlanmalıdır?
6. Aşağıdaki strateji türleri ile örgüt yapısı arasında ne gibi ilişkiler düşünülebilir?
 - a) Maliyet-fiyat liderliği
 - b) Çeşitlenme stratejisi
 - c) Savunma stratejisi
 - d) Rekabet stratejisi

Bu stratejilerin uygulanması zamanı Merkezi mi/desentral örgüt mü gerekir?