

STRATEJİK YÖNETİM VE İŞLETME ANALİZİ İLİŞKİSİ: KAVRAMSAL BİR ÇALIŞMA

Yücel EROL*

Öz

Günümüz rekabet ortamındaki çevresel gelişmeler, işletmeler için çok önemli fırsatlar oluşturmaktadır aynı zamanda çeşitli tehditlerle karşı karşıya bırakmaktadır. Bu fırsatların işletmeler tarafından kullanılabilmesi ve tehdit eden faktörlerin elimine edilebilmesi ve bunlara uygun etkili stratejilerin ortaya çıkartılabilmesi için işletmelerin neleri iyi yaptığını ve neleri yapamadığını ve hangi değerlere sahip olup olmadığını belirlemek son derece önemlidir. Bunun olabilmesi için işletme analizine ihtiyaçları vardır. İçsel analiz bir anlamda işletmenin anlık fotoğrafının çekilmesi süreci ya da temel yeteneklerini de ortaya çıkarılması süreci olarak da değerlendirilebilir. Bu temel yetenekler işletmelerin stratejik yönetim uygulamalarında sürdürülebilir bir rekabet avantajı için önemli araçlardır. Bu çalışmada, stratejik yönetim, işletme analizi anlamları teorik olarak açıklanarak, aralarındaki ilişkiler ve işletmeler açısından önemi kavramsal bir bakış açısıyla değerlendirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Strateji, Stratejik Yönetim, İşletme Analizi.

STRATEGIC MANAGEMENT AND BUSINESS ANALYSIS RELATIONSHIP: A CONCEPTUAL STUDY

Abstract

While environmental developments in today's competitive environment create very important opportunities for businesses, they face various threats at the same time. In order for these opportunities to be used by businesses and for the elimination of threatening factors and the development of appropriate effective strategies, it is crucial to determine what businesses do well and what they can not and what values they have. To be able to do this, they need to analyze the business. Internal analysis can also be interpreted as the process of extracting an instant photograph of an operator or revealing its basic abilities. These core competencies are essential tools for a sustainable competitive advantage in businesses' strategic management practices. In this study, the meaning of strategic management, business analysis is explained theoretically and the concept of the importance of relations and businesses between them is evaluated from a conceptual point of view.

* Gaziosmanpaşa Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü, e-posta: yucel.erol@gop.edu.tr

Key Words: Strategy, Strategic Management, Business Analysis.

GİRİŞ

Askeri bir terim olarak latince yol, çizgi veya yatak anlamına gelen stratum ve General Strategos'un adından türetildiği sanılan ve savaşta orduların girişecekleri operasyonların tasarlanması ve yönetilmesi sanatı olarak tanımlanabilecek strateji, uluslararası ilişkilerde ve işletme biliminde de kullanılan bir terimdir (Eren,1997:1). Strateji; her şeyden önce yeniliği, ilerlemeyi ve işletmenin devamı olarak çevreye intibakını veya çevre ile karşılıklı uyum içinde olmayı sağlayan, meydana gelen değişiklikleri kontrol altına alan yönetsel bir araçtır. İşletme yönetiminde strateji, işletmenin çeşitli fonksiyonları arasında meydana gelen karışıklıkları açıklığa kavuşturan ve genel amaçları belirleyen özellikleri düzenleyen, ekonomik bir ortamda işletmenin optimuma ulaşması ile ilgili seçimsel kararlar bütünüdür. Bu seçimler bir canlı gibi işletmenin yaşamasını ve gelişmesini garanti altına alacaktır (Eren,2000:5-6). En uygun ve etkili stratejilerin ortaya çıkartılabilmesi için organizasyonun neleri iyi bir şekilde yapıp yapmadığını ve hangi değerlere sahip olup olmadığını belirlemek son derece önemlidir. Stratejik yönetim uygulamasının bir parçası olarak içsel analiz, organizasyonun kaynakları, yetenekleri ve temel yeteneklerini içeren öznel karakteristiklerin belirlenip değerlendirilmesi sürecidir. Bu analiz organizasyonun öznel değerleri, becerileri ve çalışmalar hakkında önemli bilgiler sağlar. Diğer bir deyişle bu konularda nelerin iyi olduğunu, nelerin olmadığını veya yetersiz olduğu bilgisinin elde edilmesidir(Coulter,2002:122).

Bir organizasyon birçok dışsal faktörlerin yanında, birçok içsel faktörün de etkisi altında kalmaktadır. Bunların iyi anlaşılması organizasyonların kendini tanımasıyla paraleldir. Bu faktörlerin bileşimi organizasyonların başarılarında ortaya koyan anahtar faktörleri ortaya çıkartır. Faktörler, kaynaklar, yapabilirlikler ve temel yetenekler olarak sıralanabilir. Özellikle kaynakların bileşeni alınacak kararların geleceğini de yakından etkiler (Wernerfelt ve Montgomery,1986:1223). İçsel analizin önemli gereklerinden birisi, organizasyonun mevcut vizyonu, misyonları, stratejik hedefleri ve stratejilerine bakmaktır. Organizasyonun hâlihazırda ne yaptığını bilmek, stratejik karar vericilere strateji değişikliğinin gerekli olup olmadığını anlamaları konusunda gerekli bilgiyi sağlar. İçsel analizin daha ileri anlamı, organizasyonun kaynaklar, kabiliyetler ve temel yetenekler konularına daha yakından bakmak demektir (Coulter, 2002:122). Kararları alan işletmeciler bir firmanın kendi iç analizini

STRATEJİK YÖNETİM VE İŞLETME ANALİZİ İLİŞKİSİ: KAVRAMSAL BİR ÇALIŞMA

yaparlarken kendi iç koşullarının en önemli nokta olduğunu ve cesaret verici gelişmeler sağlanmasına ön ayak olduğunu büyük bir katılımı kabul etmektedirler (Wernerfelt ve Montgomery,1986:12). Yöneticiler değişimi yönetebilmek ve temel yeteneklerini kullanabilmek için kaynakları ve yetenekleri çok dikkatli ve objektif şekilde değerlendirmek zorundadırlar. Bu uygulama yapılırken çalışanların cesaret, kendine güven, dürüstlük, gönüllülük, girişkenlik gibi faktörlerini de göz önüne almak zorundadırlar. Birçok yönetim bilimci başarılı şirketlerin nasıl bu başarıya ulaştıklarını anlamak için firma performanslarını ve iç faktörlerini analiz etmekle yola koyulurlar. Ayrıca başarısızlıklar da yine iç faktörler araştırılarak ileride aynı hataların yaşanmaması için kullanılırlar (Kowamoto,1993:16).

1.Strateji ve Stratejik Yönetim

1.1.Strateji Kavramı ve Önemi

Literatürdeki çeşitli strateji tanımları bu geniş kapsamlı terimi açıklamak için değişik bakış açılarından ışık tutabilir (Ergin,1992:10). Örneğin Glueck'e göre strateji, bir işletmenin değişen dış çevre kaynaklarını en etkin bir şekilde nasıl kullanılacağına tanımlanmasıdır. İşletmenin amaçlarına ulaşmak için izleyeceği yoldur. Shendel ise, stratejiyi işletmenin iç kaynakları ve yetenekleri ile dış çevrenin fırsat ve tehlikeleri arasında uyum sağlayacak faaliyetler olarak nitelendirir. Bu tanımlamalardan da anlaşılacağı gibi işletme içi kaynaklarla, dış çevre faktörleri arasındaki uyum işletme stratejisinin başarısını belirler. Quinn ve Mintzberg'e göre strateji, birbirini takip eden bütünleştirici bir aksiyon olarak bir örgütün temel hedeflerini ve politikalarını entegre eden, bir plan ve modeldir (Mintzberg ve Quin,1996:3).

Yine "strateji kavramının tanımlanması" isimli makalesinde Hax(1994:9-12) stratejinin altı önemli boyutunun altını çizmiştir. Bunlar stratejinin;

- Örgüt içindeki kararları birleştirici ve bütünlük sağlayıcı,
- Örgütün uzun süreli amaçlarını belirlemek ve bunları gerçekleştirmek için gerekli planların yapılması ve kaynakların kullanılması açısından kullanılan,
- Firmanın rekabet üstünlüğünün nerede olduğunu belirleyen, iş tanımlarını yaparak gerekli stratejik planlama süreci araçları yardımıyla bunları ön plana çıkaran,
- Dış çevreden gelen tehdit ve fırsatları, iç üstünlük ve zayıflıkları rekabet üstünlüğü kazanacak şekilde yönlendiren,
- Mantıklı bir sistem olarak şirket, iş ve fonksiyonel düzeylerin yöneticilerinin konularını ayıran,

- Ekonomik ve ekonomik olmayan katkıları paydaşlara açıklayacak bir araç olmasıdır (Hax,1994:9-12).

Strateji; İşletmeye yön vermek ve rekabet üstünlüğü sağlamak maksadıyla, işletme ve çevresini sürekli analiz ederek, uyum sağlayacak amaçların belirlenmesi, faaliyetlerin planlanması ve gerekli araç ve kaynakların yeniden düzenlenmesi sürecidir (Dinçer,1998:35). Dolayısıyla stratejinin amacı, belirsizlik ortamında işletmenin istenilen sonuçlara ulaşabilmesini sağlamaktır. Çünkü strateji bir işletmenin amacı doğrultusunda fırsatçı olmasına imkan tanımaktadır (Drucker,1999:53). İşletmelerin belirledikleri stratejilere bağlı olarak örgütsel yapıları da değişmektedir. Örneğin ürün farklılaştırma temelinde stratejiyi izleyen örgütlerin yenilikçi ve esnek bir yapıya ihtiyaç duyacakları açıktır. Dolayısıyla örgütsel yapının ekip çalışmasına dayalı, kaynakların yenilikçi, dış çevredeki gelişmelere hızla cevap veren ve esnek bir faaliyeti mümkün kılacak şekilde tahsis edilmesi gerekecektir (Efil,1999:294).

Strateji önemlidir, çünkü stratejisi olmayan bir firmanın doğrultusu yoktur. Stratejisi olmadan kazanılan bir başarı, şans eseri sayılır. İyi bir stratejiye sahip olmanın anahtarı, yeterliliklerin tamamen farkında olan ve bunları en iyi biçimde kullanımını sağlayan ve nihai olarak da müşteri tatminine yol açan bir strateji sürecidir (Brown,2000:3). Olaya rekabet açısından bakıldığında zaman stratejinin özü rakiplerden farklı bir faaliyet stili seçme olacaktır (Porter,1996:64).

Pamu(1997:20)'a göre strateji kavramının tanımlanmasında ortaya çıkan bu farklılıkları, stratejinin aşağıda açıklanan değişik boyutlarına göre değerlendirilebilir (Pamuk,1997:20):

-Strateji herşeyden önce yön belirleme sürecini ifade eder. Nitekim kavramın kökü kabul edilen stratum sözcüğü sözlük anlamı olarak yol çizgi yatak anlamlarını taşımaktadır.

-Strateji bir düşünce sürecidir. Bu sürecin temel amacı önceden hazırlanmaktır. Yani gelecekteki eylem için tasarım yapılır bu açıdan strateji bir "niyet" in ifadesidir. Strateji ile "...öyle olmasını dileriz." Ancak bu niyet amaçlı bir eylem için hazırlıktır, yani bilinçli bir süreçtir.

-Strateji yalnızca bir düşünce süreci değildir. Yalnızca bir dilek ile sınırlı değildir. Strateji bir eylem, bir davranıştır. Düşünce eyleme dönüşürse bir değer üretir. Strateji bir düşüncenin tasarımı ile değil eylemle sonuç verir.

STRATEJİK YÖNETİM VE İŞLETME ANALİZİ İLİŞKİSİ: KAVRAMSAL BİR ÇALIŞMA

-Strateji oluşturulurken cevaplanacak sorulardan bir tanesi de şudur; Ne ile ilgili strateji? Bu sorunun cevaplanması ile organizasyon geniş bir çevre içinde kendini nereye yerleştirdiğini belirlemiş olacaktır. Yani strateji ortam içinde bir konum belirleme, değişen koşullar karşısında bir durum almadır. Böylece örgüt ile çevresi arasında bütünlük sağlanmış, ilişki kurulmuş, karşılıklı etkileşim işletilmiş olur. Bu açıdan strateji sürekli bir durum arayışı, sürekli bir konumlandırma sürecidir. Strateji sürekli bir arayıştır.

-Bir örgütün kendini çevre içinde belli bir alana konumlandırması bir tercihin ifadesidir. Bu tercih bir dünya görüşüne dayanır. Buna göre strateji yalnızca çevrede seçilen bir durumu değil, bundan da öte dünyaya bir bakış açısıdır. Seçilen strateji ile kurum kimliği, bir örgüt kişiliği, bir yaşam kültürü de tanımlanmış olur. Strateji şirketin ideolojisini ve karakterini yansıtır. Strateji örgütün “ortak bilinci” dir.

1.2.Stratejik Yönetim Tanımı ve Önemi

Küreselleşme ve bunun sonucu olarak rekabetin yoğunlaşması, stratejik yönetimin her geçen gün daha fazla önem kazanması sonucunu doğurmaktadır. Stratejik yönetimle ilgili çeşitli kitaplara sahip olan Ansoff(1984:25)’a göre stratejik yönetim, türbülans düzeyinde hareketli ortamlara, işletmelerin ve kar amacı gütmeyen kurumların gösterdiği bir tepki olarak doğmuştur (Ansoff,1984:25). Çevre etkenlerinin değişim hızı arttıkça işletmelerin çevreye daha duyarlı yönetim anlayışı geliştirmeleri doğal bir tepki olarak gelişmiştir (Webby ve Connor,1993:20). Bu gelişme henüz sürmektedir ve bu nedenle stratejik yönetim metodolojisi de henüz gelişmektedir denilebilir. Stratejik yönetim alanında önemli çalışmaları bulunan John M. Bryson(1988:5)’a göre stratejik yönetim, bir organizasyonun ne yaptığını, varlık nedenini ve gelecekte ulaşmak istediği hedefleri ortaya kayan bir yönetim tekniğidir (Bryson,1988:5). Yönetim bilimi açısından başka bir araştırmacı, W.Barry (1986:10)’ye göre ise stratejik yönetim, bir organizasyonun gelecekte varmak istediği hedefleri ve bu hedefe nasıl ulaşılacağını gösteren süreci analiz eder (Barry,1986:10). Stratejik yönetim, stratejik planlamayı kaynakları örgütlenme, yürütme ve kontrol gibi diğer temel yönetim fonksiyonları ile bütünleştirerek örgütü müreffeh yarınlara götürür (Strategic Planning and Performance Measurement Handbook,1998:96). Kapsamlı bir tanımını yapmak gerekirse, 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 konması, daha sonra da stratejilerin uygulanmadan önce amaçlara uygunluk açısından bir defa daha kontrol edilmesini kapsayan ve işletmenin üst düzey kadrolarının faaliyetlerini ilgilendiren süreçler toplamıdır (Eren,2000:18). Uzun vadeli örgütsel amaçlara ulaşabilmek için örgüt ve çevresi ile üstün bir uyum sağlayacak stratejileri formüle etme ve uygulamada kullanılan karar ve eylemler bütünü olan stratejik yönetim vasıtası ile üst düzey yöneticiler örgütün geleceğine yön verirler (Daft,1994:217). Stratejik yönetimi, örgütün iç kaynakları ve yetenekleri ile dış çevrenin fırsat ve tehlikeleri arasında uyum sağlayacak faaliyetler olarak tanımlayabiliriz. Bu faaliyetler; örgütün zayıf ve üstün yönleri ile çevresel fırsatlar ve tehditlerin, rakiplerle ilişkileri de dikkate alınarak belirlenmesidir (Ergin,1992:10). Stratejik yönetim, örgütü değişen çevre şartlarına hızlı bir şekilde adapte ederek, örgütün sürekliliğini ve stratejik amaçlarına ulaşmasını hedefleyen bir yönetim şeklidir (Yozgat ve Duran, 2001). Bu yönüyle stratejik yönetim; açık vizyon ve strateji, üst yönetimin kararlılığı ve iletişim becerisi gibi kritik öneme sahip faktörlerin belirlenmesi ve gereği gibi yerine getirilmesi ile(Caulson ve Thomas,1992:89) örgütlerin varlıklarını korumalarına ve gelişmelerini başarılı bir şekilde sürdürmelerine olumlu katkılarda bulunabilecek bir nitelik taşımaktadır (Şahin,1992:1-2). Stratejik yönetim etkili stratejiler geliştirmeye, uygulamaya ve sonuçlarını değerlendirerek kontrol etmeye yönelik kararlar ve faaliyetler bütünüdür. Stratejik yönetim süreci ise özel bir karar alma veya problem çözme süreci olarak düşünülebilir. Dolayısı ile stratejik yönetim genel bir yaklaşımla planlama, uygulama ve değerlendirme safhalarından meydana gelir. Sürecin başlangıcını amaçların tespiti ve uygun stratejilerin geliştirilmesi oluşturur. Daha sonra bunların uygulanması ve sonuçlarının kontrol edilerek değerlendirilmesi yapılır. Ana hatları ile ortaya konan bu süreç aslında planlama, örgütlenme, yürütme, koordinasyon ve kontrol safhalarından oluşan genel yönetim sürecinin stratejik konular için kullanımıdır. Bu safhalar uygulamada illa ki sınırlı ve sıralı olmayıp bir biri içine geçişli ve birbirini tamamlayıcıdır. Ancak sürecin iki boyutlu bir akış şeması olarak ele alınması ve süreci oluşturan aşamaların sırası strateji literatüründe genel kabul görmüştür (Dinçer,1991:34).

Stratejik yönetim kavramı, genel yönetim kavramından ayrı olarak düşünülmemelidir. Çünkü stratejik yönetim, genel yönetim sürecinin bir parçasıdır. Bununla birlikte stratejik yönetimin, üst düzey yöneticilerin ilgilendiği özel bir yönetim alanını kapsadığı söylenebilir. Yani stratejik yönetimde üst yöneticileri önemli

STRATEJİK YÖNETİM VE İŞLETME ANALİZİ İLİŞKİSİ: KAVRAMSAL BİR ÇALIŞMA

ve kritik bir değere sahiptir. Stratejik yönetim; uzun dönemli büyük sonuçlarla ilgili yönetim türüne bakar. Bu yönetim tipi, günlük olağan faaliyetler ile ilgili yönetim tipinden üstündür (Daniel,1992:100). Stratejik yönetim alanı birçok belirsizliği taşıdığından, yönetim fonksiyonlarına göre önceliklidir. Çünkü bu belirsizlikler çözümlenmeden başarı elde edilemeyeceği için faaliyete geçmenin bir anlamı olmayacaktır. Bu doğrultuda stratejik yönetim, çevresel belirsizliklerin oluşturduğu değişik sorun ve problemlere uyum sağlama ve değişimi yönetme olayıdır (Howe,1993:3-4). Stratejik yönetimde başarı büyük oranda üst düzey yöneticilerin vereceği etkin stratejik kararlara bağlıdır. Etkin (hızlı, doğru ve amaca yönelik) stratejik kararlar örgüt başarısını etkiler. Bununla birlikte stratejik kararların etkinliğini, karar süreci ve yöneticinin kontrolü dışında kalan çevresel faktörler, önemli ölçüde kısıtlayabilmektedir (Dean ve Sharfman,1996 :371-377).

Bu nedenle stratejik kararlarda çevresel faktörlere ait bilgilerin kullanılması gereklidir. Stratejik yönetim süreci genelde rasyonel ve bütünleşmiş bir planlama yaklaşımının sonucudur. Süreci oluşturan sıralı aşamalar aynı zamanda proaktif bir planlama felsefesini yansıtır. Bu yaklaşımın en önemli unsuru stratejik planlama ve yönetimin üç kapsamlı olması gereğidir. Kapsamlılık ise pek çok alternatifin ele alınması, pek çok hedefin sıranması, çeşitli sonuçların maliyet ve risklerinin değerlendirilmesi, yoğun bir şekilde veri toplama, objektif bir şekilde veri analizi ve ihtimal hesaplarını da içeren detaylı planların yapılması gibi faaliyetlerle karakterize edilebilir (Frederickson ve Mitchell,1984:401). Bu bütünleştirici planlama yaklaşımının yanı sıra, problem çözmeye odaklı (reaktif) ileriki adımların önceden belirlenmediği, her adımın sonucuna göre bir sonrakinin tasarlandığı uyumlaştırıcı araştırma yaklaşımı; sebep-sonuç ilişkilerine pek önem vermeyen sezgi yaklaşımı; başarı veya başarısızlığını etkileyen kritik örgütsel unsurları bulmaya odaklanan stratejik faktörleri belirleme yaklaşımı ve başarılı işletmelerin takibine dayanan taklit etme yaklaşımı gibi çeşitli stratejik yönetim yaklaşımları da mevcuttur (Dinçer,1998:36-38).

2.İşletme Analizi (İçsel Analiz)

2.1.İçsel Analizin Tanımlanması

Eren(2000:124)'e göre bir işletmenin analiz edilmesi ve değerlendirilmesi, işletmenin kimliğini ortaya koyma çabasıdır. Bu çaba, işletmenin faaliyetleri için rehberlik etme ve hatalarını düzeltme imkânı veren bir içe bakış olarak nitelendirilebilir. İşletmenin güçlü ve zayıf yönlerinin bilinmesi ve analiz edilmesi

yönetimin işletmenin amaçlarına uygun strateji seçimini kolaylaştıracaktır. Bu görevi yerine getirmek için işletmenin ana faaliyet konuları içinde bulunduğu endüstri ile sahip olduğu üstünlük ve yeteneklerini derinliğine incelemeyi gerekli kılmaktadır. Bu görev aynı zamanda planlama sistemlerinin hayati öneme sahip olan faaliyetlerinden sayılmaktadır (Eren,2000:124). İşletmenin analizi, çevre fırsatlarından yararlanmak ve tehlikelerden korunmak için bir firmanın hammadde, pazar, insan ve diğer kaynaklarını inceleyerek sahip olduğu gücü belirleme süreci olarak tanımlanmaktadır. Bu süreç işletmenin neler yapmaya kabiliyetli olduğunu ve hangi kaynaklara sahip bulunduğu konusunda bilgi verir.

Bu bilgiler işletmenin ne yaptığını ve ne yapmayı arzu ettiğiyle ilgili bilgilerden farklıdır. Bu durumda işletmenin analiz edilmesi öncelikli olarak, onun güçlü ve zayıf yönlerinin ortaya konması ile ilgilidir. Çünkü işletmenin, yapılmakta olan faaliyetleri, kaynak ve kabiliyetlerinin hepsini yansıtmayabilir veya yapmayı arzu ettiği faaliyetler gerçek durumdan değil, yöneticilerin hayal gücünden kaynaklanabilir. Analiz etme çabası, ikinci olarak, mevcut faaliyetlerin ve işletmenin bulunduğu yerin belirlenmesini kapsar. Böylece işletmenin ne yapabileceği ile ne yaptığı arasındaki farkı tespit etmek mümkün olacaktır (Dinçer,1998:209).Her işletme yöneticisinin, işletmesinin gücünün ne olduğu ve neler yapabileceği konusunda belirli bir bilgi ve seviyeye sahip olduğu muhakkaktır. Ancak bu tür bilgi ve sezgilerin günümüzde oldukça karmaşık bir yapı arzeden işletmeler için yeterli olacağı söylenemez. İşletmeler büyüdükçe ve karmaşılaştıkça her şeyi bilmek, tam ve gerekli bir fikir sahibi olmak zorlaşmaktadır. Her şeye rağmen işletmeler küçük dahi olsa alışkanlıklar ve geçmiş tecrübeler yerine, şuurlu ve sistematik analizler yapmanın daha yerinde bir yönetim davranışı olduğu açıktır. Ayrıca işletmenin her zaman değerlendirmeye tabi tutulması onun hatalarının görülmesine ve düzeltilmesine fırsat veren bir araç olarak görülmelidir. Orta büyüklükteki bir işletmede dahi bazı işler, işletmeye yararlı olduğundan değil, eskiden beri yapıla geldiğinden dolayı yapılır. İşletmenin incelenmesi yöneticiye işletmeyi sistemli inceleme fırsatı verir (Pamuk ve Arkadaşları,1989).

2.2. İşletmede Analizin Yararları

Bir işletme bütün yönleriyle üstün veya zayıf olamaz. Ayrıca işletmenin her bölüm ve fonksiyonu da eşit özelliklere sahip olamaz. İşletmenin etkili olarak çalışabilmesi için bu parçalar arasında bir denge kurulmayabilir. Bazı işletmelerde

STRATEJİK YÖNETİM VE İŞLETME ANALİZİ İLİŞKİSİ: KAVRAMSAL BİR ÇALIŞMA

finansman fonksiyonu güçlü iken, bir başkasında pazarlama veya üretim daha güçlü kılınmış olabilir. Dolayısıyla, işletmenin üstün ve zayıf yönlerinin belirlenmesinin işletmeye önemli stratejik ve taktik bilgi sağlayacağı açıktır. Ayrıca işletmenin ciddi bir değerlemeye tabi tutulması, çevre ile arasındaki uyumu da kolaylaştıracaktır. Çünkü işletmenin sahip olduğu her üstünlük bir çevre fırsatı için uygun olmayabilir veya her fırsat aynı üstün özelliklere ihtiyaç göstermeyebilir. Bu durum zayıflık ve tehditler içinde geçerlidir. Diğer taraftan bir maliyetleri düşürme fırsatı, bir eğitim programı ihtiyacı, dağıtım kanallarında bir yenilik, karar verme sürecinde yeni bir kritik noktanın ortaya çıkması haberleşme sisteminde bir değişme gereği, bu analizle ortaya çıkabilir. Bütün bunlar ise yeni stratejilerin oluşturulmasında önemli hususlardır (Dinçer,1998:209).Stratejik yönetim açısından işletme ile çevresi arasındaki ilişki iki farklı noktada odaklaşır. Çevre şartları ve örgütün kabiliyet ve kapasitesi arasında uygunluk sağlamasıdır. Çevre şartları, sürekli meydana gelen değişiklikler sebebiyle, işletmeyi ya bir fırsatla ya da bir tehditle karşı karşıya bırakmaktadır. Buna karşın, her işletmenin sahip olduğu kaynak ve kabiliyetlere bağlı olarak üstün ve zayıf yönleri bulunmaktadır. Bu nedenle her firmanın sahip olduğu veya olacağı güçlü ve zayıf taraflarını bilmesi teşhis etmesi ve arkasında kullanacağı politika ve stratejiler için analiz etmesi gerekmektedir (Nutt ve Backroff,1992:78).

2.3.İçsel Faktörlerin Açılımı ve Analizi

2.3.1.Üstünlük ve Zayıflıkların Rolü

İçsel analiz yapmanın anlamı organizasyonun kaynak olarak nelere sahip olup olmadığının ve yetenek olarak neleri yapabilir olduğunun ve neleri yapamadığının diğer bir deyişle üstünlük ve zayıflıklarının değerlendirilmesidir. Üstünlükler, organizasyonun sahip olduğu kaynaklar ve geliştirdiği yetenekler olarak, sürdürülebilir rekabet avantajının sağlanmasında ve geliştirilmesinde kullanılırlar (Coulter,2002:128).Organizasyonun sahip olduğu her üstünlük, sürdürülebilir bir rekabet avantajı potansiyeli sağlamayacak olmasına rağmen, organizasyonun üstünlükleri ile titizlikle ilgilenilmeli ve temel rekabet silahı olarak güçlendirilmelidir. Zayıflıklar, organizasyonun sahip olmadığı veya yetersiz olan kaynaklar ve kabiliyetler anlamında, organizasyonu sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlamasını engeller. Eğer bunlar organizasyonun sürdürebilir bir rekabet avantajı geliştirmesine engel oluyorsa, bunların iyileştirilmesi (düzeltilmesi) gerekir. Bununla birlikte eğer bu zayıflıklar organizasyonun sürdürülebilir rekabet avantajı geliştirmesi gibi önemli

alanlarda değilse, bu zayıflıkların etkisi en aza indirgenmeye çalışılır, çünkü bütün organizasyonlar bu zayıflıkları ortadan kaldırabilecek kaynaklara sahip değildirler (Porter,1985). Her düzeydeki organizasyon üyeleri şu sorularla sürekli uğraşıp durmalıdırlar: Benim sorumluluğum altında olan alanın üstünlükleri ve zayıflıkları nelerdir? Üst düzey performans sağlamak için stratejik anlamda bunları nasıl yönetmeliyim? İşletmenin iç kaynaklarının analizinde, yöneticilerin işletmesini veya bölümünü çok iyi tanıdığı ve dolayısıyla ek bir çalışmaya gerek olmadığı inancı oldukça önemli bir engel teşkil eder. Gerçekten de işletmeyi veya bölümü en iyi tanıyan kimseler, sorumluluğunu üstlenmiş yöneticilerdir (Dinçer,1998:209).

Her sorumlu işletme yöneticisinin işletmesinin neyi yapabileceği konusunda belirli bir fikre sahip olduğu söylenebilir. Ancak, bu yöneticilerin söz konusu sorunu incelemeye özel bir dikkat harcamaları da gerekmektedir. Bu konuda bilimsel bazı yol ve yöntemlerin mevcudiyetinden haberdar olanlar da oldukça azdır. İşletme büyüyüp faaliyetleri ve önemi arttıkça, herşeyi bilmek ve bunlar hakkında fikir sahibi olmak da zorlaşmaktadır. İşletme küçük olsa dahi bu konuda yöneticiler bilimsel yöntemlere dayalı bir analiz yapmak yerine alışkanlıklarına ve geçmiş tecrübelerine göre hareket etmektedirler (Eren,2000:125). İşletme içinde üst kademelere doğru çıkıldıkça beşeri ve mali kaynaklara verilen önem artmakta iken, alt kademelere doğru bölüm amaçları daha ön plana çıkmaya başlamaktadır. Bu ise, yöneticiler arasında farklı eğilimler doğurmaktadır (Dinçer,1998:209). Stratejik yönetimin temel amacı, örgütün kaynak ve kabiliyetleri ile çevre şartları arasında uyum sağlamaktır. Çünkü işletmenin amaçlarının gerçekleştirilmesi ve bunun için gerekli planların hazırlanması bu uyum sürecine bağlıdır. Çevre şartları, sürekli meydana gelen değişiklikler sebebiyle işletmeyi ya bir fırsatla ya da bir tehditle karşı karşıya bırakmaktadır. Buna karşın, her işletmenin sahip olduğu kaynak ve yeteneklere bağlı olarak üstün ve zayıf yönleri bulunmaktadır. İşletmenin analiz edilmesiyle ilgili çalışmalar yürütülürken aşağıdaki konular üzerinde durulmalıdır (Albanesse,1988:176);

-İşletmenin değerlendirilmesi, strateji geliştirme çalışmalarının sadece önemli bir ögesi olarak görülmelidir. Analizden maksat, stratejik amaçların belirlenmesinde yardımcı olacak bilgilerin toplanmasıdır.

-İşletmenin analizi ile dış çevrenin analizi birlikte ve bir bütünlük içinde ele alınmalıdır. Gerçekten karşılıklı bağımlılık sebebiyle birbirinden tam olarak ayırdetmeye imkân yoktur. Ancak her iki temel ögenin birlikte incelenmesi, daha

STRATEJİK YÖNETİM VE İŞLETME ANALİZİ İLİŞKİSİ: KAVRAMSAL BİR ÇALIŞMA

geçerli sonuçlar verecektir. Çünkü işletmenin herhangi bir konudaki üstünlüğü, çevre şartlarıyla uyum içinde olduğu için üstünlüktür.

-İşletmenin analizi bir amaç değil araçtır.

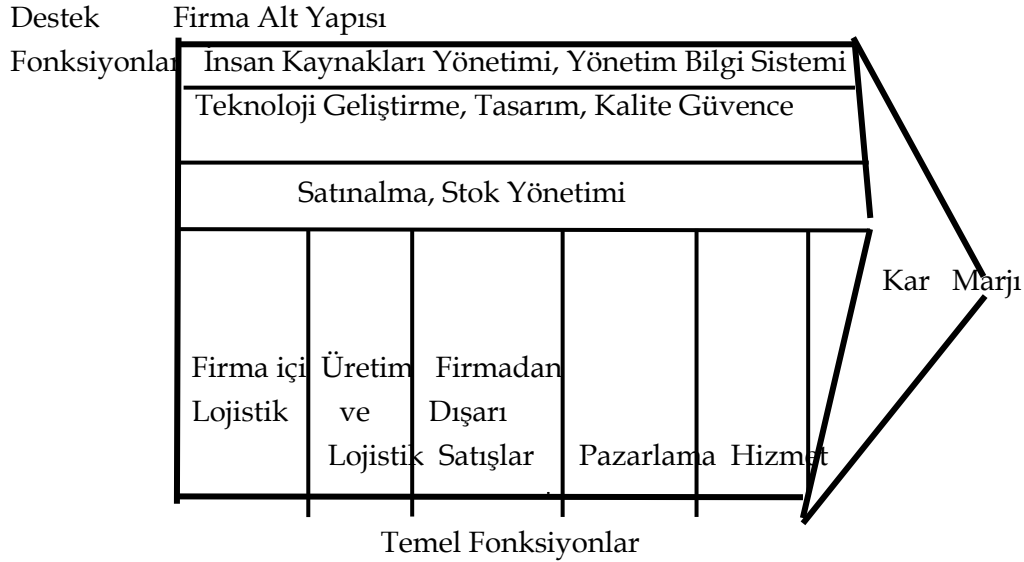
-Analizde kullanılacak ölçü ve kriterler, mümkün olduğu kadar açık ve objektif olmalı ve yöneticilerin algılamaları ise karıştırılmamalıdır.

-Bu analiz, her işletmenin kendi özelliklerine uygun olmalıdır. Bütün işletmeler için geçerli bir tek analiz ve çalışma yöntemi yoktur.

2.3.2.Bir İçsel Analizin Yapılma Nedenleri ve Yöntemleri

2.3.2.1.Değer Zinciri Analizi

Her organizasyon faaliyette bulunduğu işi gerçekleştirilmesini sağlayan organizasyonel rutinelere ve süreçlere sahiptir. Bu aktivitelerin her birisi değişik düzeylerde tüketici değeri ve organizasyonel maliyetin üzerinde olmasıdır (Porter,1985,B.2). Burada değer zinciri kullanılarak, organizasyonun aktivitelerini kullanarak tüketici değeri yaratma yeteneğini değerlendirmeye çalışılmaktadır. Diğer bir deyişle, bu alanlarda organizasyonun üstünlükleri ve zayıflıkları nelerdir? Değer zinciri analizinin önemli noktalarından biri, organizasyonun tesadüfi bir şekilde bir araya gelmiş makine, insanlar ve paradan farklı bir şey olduğunun anlaşılmasıdır.



Şekil 2.1.Porter'in Tanımladığı Değer Zincirinde Temel ve Destek Faaliyetler

Kaynak: Porter,1985:33-35

Bu kaynaklar tüketici veya kullanıcı tarafından değer verilen ürün/hizmet üretecek şekilde organizasyonda belli bir rutin/sistem haline dönüştürülmezse hiçbir anlam ifade etmeyeceklerdir. Diğer bir deyişle, bu yetenekler belirli aktivitelerin ve bu aktiviteler arasındaki koordinasyonun (ilişkilerin) yönetiminin sonucu rekabet avantajını ortaya çıkarmaktadır (Coulter, 2002:145). Bir işletmenin sahip olduğu avantajları sağlayan kabiliyetleri elde etmek için değer zincirlerini incelemeleri gerekir. İşletmeye bütün olarak bakmadan rekabet avantajı anlaşılamaz. Çünkü maliyet avantajı; düşük maliyetli fiziksel dağıtım, çok verimli seri üretim veya çok iyi bir satış gücü kullanılarak sağlanabilir. Aynı şekilde farklılaştırma avantajı da yüksek kaliteli hammadde temininden olabileceği gibi çok iyi ürün dizaynından da kaynaklanabilir. İşte değer zinciri analizi işletmeye farklılaştırma ve maliyet avantajının nedenlerini anlama imkânı sağlar. Fakat işletmenin sadece kendi değer zincirini analiz etmesi yetmez. İlişki içerisinde bulunduğu işletmelerin değer zincirini de bilmesi gerekir. Çünkü kendi ürünü alıcıların değer zincirinin bir elemanı olmaktadır. Diğer taraftan rakiplerinin değer zincirine de dikkat etmesi gerekecektir. Zira rakiplerin değer zinciri arasındaki fark rekabet avantajının temel kaynağıdır (Porter,1985:33-35).

Hangi organizasyon olursa olsun yaşamını devam ettirmek istiyorsa tüketicilere (alıcılar, müşteriler) ihtiyaç duyacaktır. Hatta kar amacı taşımayan organizasyonlar bile hizmetleri kullanacak veya ürünlerini satın alacak tüketicilere ihtiyaç duyarlar. Değer zinciri analizinin ardındaki ön şart şudur ki tüketiciler satın aldıkları veya edindikleri mallar veya hizmetlerden belirli değerleri isterler (talep ederler) sadece bu tüketici değerimidir? Tüketici değeri üç büyük kategoriden ortaya çıkmaktadır: ürün emsalsiz ve farklıdır, ürünün fiyatı düşük tutulmuştur veya firma tüketicinin özel ihtiyaçlarını kısa zamanda cevaplayabilecek bir yeteneğe sahiptir. Değer sağlama konusunda organizasyonun yeteneğini değerlendirmek isteyen stratejik karar vericiler organizasyonun faaliyetlerinin tüketici değeri yaratmaya ne tür katkılarda bulunduğuna bakmalıdırlar. Bu değer zinciri, analizinin başlangıcıdır. Değer zinciri, organizasyonun bütün fonksiyonel aktivitelerinin ve bunların ne kadar iyi tüketici değeri yarattıklarının incelenmesi ile ilgili sistematik bir süreçtir (Porter,1985).

Porter, stratejik kabiliyeti anlayabilmek için işe bağımsız değer aktivitelerinden başlanmasını önermektedir. Temel aktiviteler beş gruba bölünebilir; iç lojistik, süreçler, dış lojistik, pazarlama ve satış, servis.

STRATEJİK YÖNETİM VE İŞLETME ANALİZİ İLİŞKİSİ: KAVRAMSAL BİR ÇALIŞMA

-İç lojistik; Ürün/hizmet için kullanılan girdilerin alınması, depolanması ve dağıtımı ile ilgili aktivitelerdir. Bu materyallerin idaresi, stok kontrol, taşıma vb aktiviteleri içerir.

-Süreçler; Değişik girdilerin nihai ürün veya hizmete dönüştürülmesidir. Mekanizasyon, paketlenme, montaj, test vb. gibi.

-Dış Lojistik; Ürünün toplanıp, depolanıp, tüketicilere dağıtımıdır. Maddi mallar için bu depolama, materyallerin idaresi, taşıma vb. olacaktır. Hizmet konusunda ise bu, eğer belirli bir yerde yapılıyorsa tüketicilerin hizmete getirilmesi ile ilgili düzenlemeler olacaktır.

-Pazarlama ve satış; Kullanıcıların ürün/hizmetten haberder olmaları ve bunları alabilme imkânına sahip olmalıdır.

-Servis; Ürünün/hizmetin değerini artıran kurma, tamir, eğitim ve yedek parça aktiviteleridir.

Bu temel aktivitelerin her biri destekleyici aktivitelerle irtibatlandırılabilir. Bunlar dört gruba bölünebilir:

-Tedarik; Bu temel aktiviteler için gerekli olan çeşitli girdilerin temin edilmesi sürecidir. Bu organizasyonun birçok bölümünde gerçekleşmektedir.

-Teknoloji geliştirme; En basit teknik bilgi (Know-how) dahi olsa bütün aktiviteler bir teknolojiye sahiptirler. Temel teknolojiler doğrudan ürünle (ürün dizaynı ile ilgili araştırma-geliştirme gibi) veya belirli bir kaynak ile (hammadde geliştirilmesi gibi) ilgili olabilir.

-İnsan kaynakları yönetimi; Bu bütün temel aktivitelerden daha önemli bir aktivitedir. Organizasyona eleman sağlama yönetimi, eğitimi, geliştirilmesi ve ödüllendirilmesini kapsar.

-İç yönetim mekanizması; Planlama, finans, kalite kontrolü, bilgi yönetimi vb aktiviteler organizasyonun temel aktiviteleri yerine getirmelerinde son derece önemlidir. İç yönetim mekanizması, organizasyonun kültürünün devamlılığını sağlayan yapılar ve rutinleri de kapsamaktadır.

Burada öğrenilmek istenilen bu aktivitelerin neler olduğu ve organizasyonun bunları ne kadar yaptığıdır. Bunlar organizasyonların üstünlüklerini ve zayıflıklarını değerlendirmesi için bilinmesi gerekenlerdir. Destek aktiviteleri (faaliyetleri) temel aktiviteler için destek sağlarken birbirlerini de desteklerler. Değer yaratan asıl unsur temel aktiviteler olduğu için temel aktivitelerin son derece önemli olduğu düşünülür ama destek aktiviteleri olmadan temel aktivitelerin performans göstermesi mümkün

değildir. Örneğin bir şirketi etkili bir insan kaynaklarına sahip olmazsa, çalışanlarının öğrenme materyalleri üretmeleri ve önemli müşteri hizmetleri ortaya koymaları sağlayamayacaktır. Eğer çalışanlar bunu sağlayamazsa, tüketiciler için değer yaratamayacaklar, tüketiciler de ürünü satın almak istemeyecek sonuç itibarıyla organizasyonel performans zarar görecektir. Destek aktivitelerdeki üstünlük ve zayıflıklar nasıl değerlendirilecektir? Organizasyonun temel ve destek faaliyetlerini değerlendirerek onun kaynak ve kabiliyetlerini (kaynakların iş rutinleri ve süreçlerde nasıl kullanıldığı) ile üstünlük ve zayıflıkları hakkında oldukça iyi bir resim elde edilebilir. Bu aktivitelerden herhangi birisi rakiplerden daha etkili ve verimli şekilde yapan bir organizasyon rekabet avantajı sağlamalıdır (Coulter, 2002:131).

Ürün geliştirmeden nihai ürün/hizmetin tüketiciye ulaştırılmasına kadar bütün aktivitelerin tek bir organizasyon tarafında yerine getirilmesi hemen hemen bütün endüstrilerde nadir görülen bir durumdur. Genellikle daha geniş çaplı değer sistemlerinde uzmanlaşmış rol ve organizasyonun bir bölümü ürün ne hizmetleri ortaya koymaktadır. Organizasyonun stratejik kabiliyetini anlamaya çalışırken organizasyonun sadece içine bakmamak gerekir. Değer yaratmanın önemli bir kısmı tedarik ve dağıtım zincirinde gerçekleşir ve bütün bu süreç analiz edilmeli ve anlaşılmalıdır. Örneğin, kullanıcıya ulaşan bir otomobilin kalitesini etkileyen aktiviteler sadece üretim biriminde gerçekleşmemektedir. Parçaların kalitesi ve dağıtımçıların performansı da buna etki etmektedir. Bir organizasyonun değer zincirine dâhil olan bir aktivitenin diğer organizasyonların performanslarını etkilemesi son derece önemli bir yetenek ve rekabet avantajı kaynağıdır (Porter,1985). Değer zinciri analizi tekniğinin avantajı tüketici değerini ve organizasyonun tüketici değeri yaratmak için bu temel ve destek aktivitelerini nasıl yerine getirdiğini vurgulamasıdır. Bununla birlikte bu teknik organizasyonun üstünlük ve zayıflıklarını değerlendirmek için bir ölçüde şaşırtıcı ve karmaşık gelebilir çünkü organizasyonun iş aktiviteleri her zaman tam olarak temel ve destek aktiviteler çerçevesine oturmaz. Bu yüzden dolayı bazı karar vericiler diğer bir yaklaşım olan içsel denetimi kullanmayı tercih ederler (Coulter, 2002:135).

2.3.2.2.İçsel Denetim Yaklaşımı

Organizasyonel üstünlük ve zayıflıkları değerlendirme ile ilgili diğer bir yaklaşım organizasyonel fonksiyonların içsel denetimini kullanmaktır. Değer zinciri

STRATEJİK YÖNETİM VE İŞLETME ANALİZİ İLİŞKİSİ: KAVRAMSAL BİR ÇALIŞMA

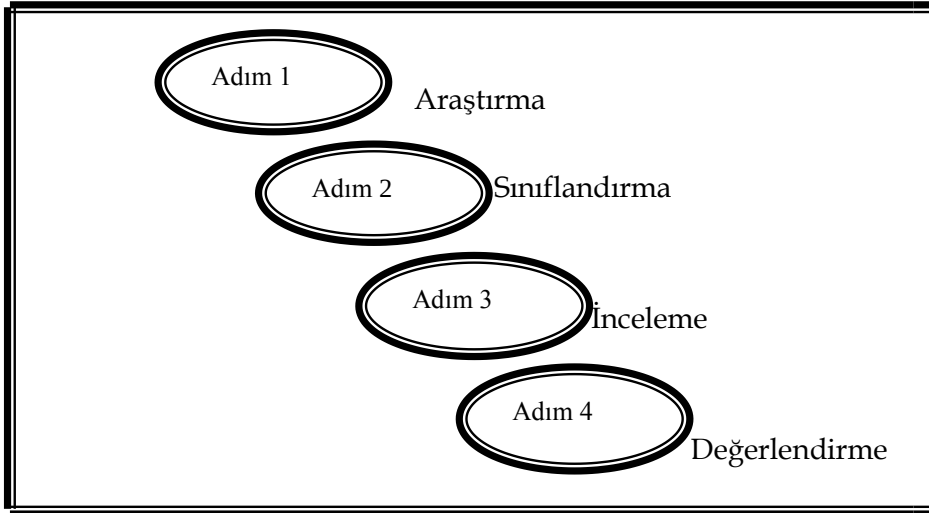
yaklaşımının temelinde (başlangıç noktasında) olduğu gibi bu yaklaşımın hareket noktası her organizasyon tüketiciye ihtiyaç duyar ve bunlar için değer yaratarak rekabet avantajı sağlar. İçsel denetim yaklaşımı her organizasyonun yerine getirmek zorunda olduğu fonksiyonlarla işe başlar. Sürdürülebilir rekabet avantajının arayışında bu fonksiyonlar ya son derece iyi veya son derece kötü bir şekilde yerine getirilirler. İşletmelerin üstünlük ve zayıflıkları ile ilgili durumunun tespiti için bu fonksiyonların ne kadar iyi yapıldığına bakılmalıdır. İçsel denetim yaklaşımının finansal denetim kavramı ile belli bir aşinalığı vardır. Bu basit anlamda firmanın finansal kayıtlarının ve süreçlerinin incelenmesidir. İçsel denetim de organizasyonun dâhilindeki fonksiyon alanlarının titiz bir şekilde değerlendirilmesidir. Finansal denetime benzemesine rağmen, sadece finansal boyutlar üzerine odaklanmaz. Stratejik karar vericiler, farklı fonksiyonlar perspektifinden, organizasyonun kaynaklarını ve kabiliyetlerini içsel denetimi kullanarak değerlendirirler. Farklı fonksiyonlar yerine getirmek zorunda oldukları aktiviteler için gereken kaynaklara sahipmidirler? Yapmak zorunda oldukları bu aktiviteleri ne kadar iyi yapmaktadırlar? Yetenekleri nelerdir? (Duncan, Ginter ve Swayne,1998:6-16). İçsel denetim hangi temel organizasyonel fonksiyonları incelemelidir?

Organizasyonlar genel olarak altı fonksiyon alanıyla karakterize edilirler. Finans ve muhasebe, yönetim (insan kaynakları yönetimi ve diğer yönetim alanlarını kapsar), üretim-operasyonel, pazarlama, araştırma ve geliştirme ve bilişim sistemleri. Bu değerlendirmede, kullanılabilir kaynaklar ve eksik olan kaynaklar ve her bir fonksiyon alanının organizasyonel rutin ve süreçlerin performansı üzerine yoğunlaşır. Organizasyonun fonksiyonel aktivitelerini analiz etmede kullanılan içsel denetim son derece basittir. Bu analiz organizasyonun hangi fonksiyonu olursa olsun ona uygulanabilir. İçsel denetimin organizasyonel fonksiyonların değerlendirilmesinde kullanımının temel amacı, bu fonksiyonların hangi şekilde (iyi veya kötü) yapıldığını belirlemek ve bu aktivitelerin yerine getirilmesi için gereken kaynakların belirlenmesidir. Bu yaklaşımın eksik bir yanı ise fonksiyonel alanlar üzerinde yoğunlaşmasına rağmen bu fonksiyonların rekabet avantajının kazanılmasında önemli olup olmadığının gözardı edilmesidir (Coulter, 2002:135).

2.3.2.3.İçsel Çevre Analiz Sürecini Kullanma

Stratejik karar vericiler, dışsal analiz yaptıkları gerçekleşen trendleri ve değişimleri en ince ayrıntısına kadar öncelikle gözden geçirmekte sonra da

değerlendirmektedir. Eğer aynı ayrıntılı analiz organizasyonun içsel çevresine uygulanırsa ne olur? Stratejik karar vericiler için etkili bir analiz aracı olabilir mi olamaz mı? İçsel çevre analizi süreci, organizasyonun içsel aktivitelerinin değerlendirilmesi gerektiğini ileri sürer. Bunu yaparken öncelikle üstünlük ve zayıflıkların gözden geçirilmesi, yetenekler ve kaynaklar bağlamında bu üstünlük ve zayıflıkların kategorize edilmesini bu üstünlüklerin rekabet avantajı oluşturma potansiyelinin araştırılmasını ve son olarak rekabetle ilgili bu yeteneklerin uygun rekabet stratejisinin geliştirilmesi için kullanılmasını değerlendirmeyi kapsar. Şekil 2-2 bu adımları göstermektedir. Bu yaklaşımın temel özelliği organizasyonel üstünlük ve zayıflıklarla uygun rekabet avantajı geliştirme arasında bağlantı kuruyor olmasıdır. Amacı stratejik karar vericilere sadece organizasyonun fonksiyonel aktivitelerinin incelenmesini yapmaktan ziyade, üstünlük ve zayıflıkların stratejik önemi üzerinde düşünmeyi yönlendirmek istemesidir (Duncan, Ginter ve Swayne,1998:6-16).



Şekil 2.2. İçsel Çevresel Analiz Süreci (Kaynak: Duncan, Ginter ve Swayne, 1988:6-16)

Bu yaklaşımdaki ilk adım organizasyonun temel ve destek aktiviteleri ile ilgili üstünlük ve zayıflıkları gösteren ayrıntılı listelerin çıkarılmasıdır. Firmanın neleri iyi yaptığına bakılması hangi alanlarda iyileştirmeler yapılması gerektiğini incelemeyi gerektirir. Bununla birlikte üstünlük ve zayıflıkları üstünkörü bir şekilde tanımlamak yetmez. İkinci adımda stratejik karar verici kaynaklar ve yetenekler bağlamın da temsil edilen üstünlük ve zayıflıklara daha bir ayrıntılı şekilde bakmak ve bunların

STRATEJİK YÖNETİM VE İŞLETME ANALİZİ İLİŞKİSİ: KAVRAMSAL BİR ÇALIŞMA

rekabet avantajı sağlama potansiyelleri olup olmadığına karar vermelidir. Önemli kaynaklar ve yetenekler bağlamında organizasyonel üstünlükler ve zayıflıklar değerlendirilir değerlendirilmez üçüncü adım bu faktörlerin nasıl katma değer yarattıklarının incelenmesidir. Son olarak dördüncü adımda rekabet açısından ilgili kaynaklar ve yeteneklerin sürdürülebilir rekabet avantajına temel oluşturup oluşturmayacağına değerlendirilmesidir (Duncan, Ginter ve Swayne, 1998:6-16). İçsel analizle ilgili iki yaklaşımda da organizasyonun içsel temel ve destek aktiviteleri ile organizasyonun fonksiyonel alanlarının değerlendirilebileceği ileri sürülmektedir. Bu yaklaşımda, rekabet avantajı sağlayabilecek muhtemel önemli üstünlükleri ve önemli zayıflıkların ortaya çıkartılmasıyla ilgili hataların düzeltilebileceğini varsaymaktadır. Bu anlamda, içsel denetim, organizasyonel stratejilerin formüle edilmesi, uygulanması ve değerlendirilmesi ile ilgili büyük resmin parçasıdır (Coulter, 2002:135).

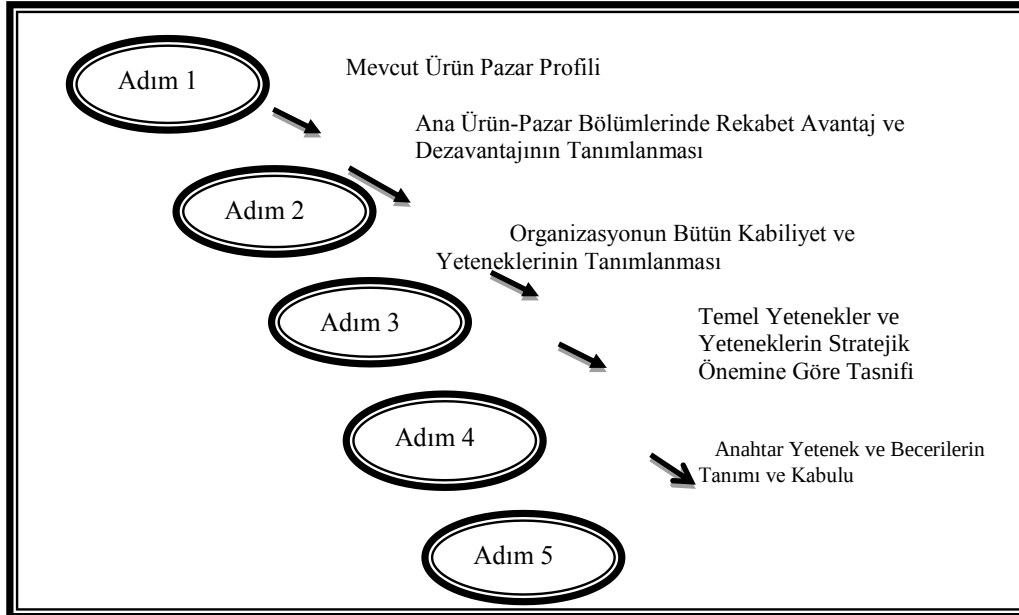
2.4. İçsel Analizle Yetenekleri Değerleme Profili

İçsel analizle ilgili kabiliyetleri değerlendirme profili yaklaşımı çevre analiz sürecine benzemesine rağmen ki aynı onun gibi organizasyonun üstünlük ve zayıflıklarının ayrıntılı bir şekilde değerlendirilmesini içerir. Farklılığı ise sadece organizasyonun kabiliyetlerine yoğunlaşmasıdır. Stratejik karar vericilerin organizasyonun ayırt edici yeteneklerini tespit etme ve değerlendirme ile ilgili sınırlı seçenekleri olduğundan dolayı bu yaklaşım geliştirilmiştir (Marino, 1996:40-51).

Yeteneklerin analizi son derece komplekstir. Çünkü bunlar kombine ve koordineli bir şekilde organizasyonun temel iş ve süreçleri ve rutinlerinde kullanılan kaynaklardan doğmaktadır. Kabiliyetler, organizasyonel fonksiyonlar veya değer yaratıcı temel ve destekleyici aktiviteler gibi kolaylıkla tespit edilemez. Bununla birlikte, yeteneklerin kompleksli doğası bunların rakipler tarafından taklit edilmesini zorlaştırmaktadır. Bu da yetenekleri iyi bir sürdürülebilir rekabet avantajı kaynağı yapmaktadır. Bundan dolayı, organizasyonun ayırt edici yeteneklerinin belirlenmesi için bazı kılavuzlara ihtiyaç vardır. Yetenekleri değerlendirme profilinin sağladığı budur (Marino, 1996 :40-51). Yeteneklerin değerlendirilmesi iki aşamadan oluşmaktadır. Birincisi, ayırt edici yeteneklerin belirlenmesi, ikincisi, bu ayırt edici yeteneklerin geliştirilmesi ve kaldıraç etkisinin kullanılması (Marino, 1996:40-51). Birinci aşama iki stratejiyi geliştirme konusunu incelemektedir.Şekil 2.2 ayırt edici yeteneklerin belirlenmesi ile ilgili birinci aşamadaki basamakları göstermektedir. Ayırt edici yetenekler üst düzey müşteri değerine katkıda bulunmak ve tüketicilere gerçek

anlamda fayda sağlamalıdır. İkincisi bunların rakiplerce taklidi güç olmalıdır. Üçüncüsü ayırt edici yetenek organizasyon tarafından değişik şekillerde kullanılabilmelidir.

Organizasyonel yeteneklerin değerlendirilmesi ile ilgili ilk adım -mevcut ürün /pazar profilinin hazırlanması organizasyon ile tüketici arasındaki karşılıklı etkileşimi vurgular. Bu adımda işletmenin ne sattığını, kime sattığını, müşterilerin değer ve arzu ettiği faydaları sağlayıp sağlamadığını belirlemeye çalışır. Bunun yapılabilmesi için belirli ürünler ve pazarlar, her bir ürün-pazar bölümündeki belli başlı rakipler ve satış büyüme oranları, pazar payı, rekabet pozisyonu her bir ürün pazar bölümünün satış ve kazançlara katkısı gibi performans ölçütleri konularında bilgiye ihtiyaç duyulur.



Şekil 2.2. Tanımlanan Ayrıcalıklı Organizasyonel Yetenekler (Kaynak: Marino,1996:40-51)

Mevcut ürün ve pazar profilini çıkardıktan sonra ikinci adım, rekabet avantajı kaynaklarını ve temel ürün Pazar bölümlerindeki dezavantajları belirlemektir. Müşterilerin mallar yerine neden kendi ürün ve hizmetlerini tercih ettikleri belirlenir. Bu değerlendirme belirli maliyet, ürün ve hizmet özellikleri konusunda bilgiyi kapsar. Bu özelliklerin neler olduğunun tespit edilmesi gerekir (Marino,1996:40-51). Tüketici herhangi bir ürünü satın aldığı zaman, aslında onlar kendi ihtiyaçlarını tatmin edecek

STRATEJİK YÖNETİM VE İŞLETME ANALİZİ İLİŞKİSİ: KAVRAMSAL BİR ÇALIŞMA

bir takım özellikler paketini satın almaktadırlar. Bu özellikler ürüne ve pazara göre değişir. Örneğin kamera müşterileri resmin berraklığı, kamera hızı, kameranın büyüklüğü veya fiyatı gibi özelliklerle ilgilenebilirler. Havayolu müşterilerini belli bir havayolu şirketinin uçuş güvenliği, kalkış-varış saatlerine sıkı sıkıya uyması, müşteri servisi, yemek, kalkış-varış zamanlarının uygunluğu ve fiyat konuları için tercih edebilirler. Belli bir bölgedeki sanatseverler bir tiyatro performansını oyunla çok ilgili olduklarından, oyundaki sanatçılardan veya bilet fiyatlarından dolayı seçebilirler (Kotler,1996:195). Bu adımlar tüketicilerin firma ürünlerine değer atfettikleri özellikleri ve bu özelliklerin firmaya rekabet avantajı veya dezavantajı sağlayıp sağlamadığını belirlemeye yönelik çalışmalardır. Bu bilgilerle birlikte firma hangi organizasyonel yeteneklerin rekabet avantajı sağlayıp sağlamadığını ortaya çıkarmaya hazır demektir. Üçüncü aşama organizasyonel kabiliyetleri tanımlamaktır. Kabiliyetleri tanımlamak için organizasyonun değişik birimlerdeki kaynakları, yetenekleri, becerilerin yakından incelemesi gerekir. Değişik organizasyonel kaynaklar ve organizasyonel süreçlerle ilgili bilgi son derece önemli bir adımdır. Bu tüketiciye en iyi değer ve faydayı sunabilmek için, stratejik karar vericilere neler olduğunu (neler olması gerektiğini) anlamaya zorlar. Hatta kar amacı taşımayan işletmelerdeki stratejik karar vericiler bile hangi organizasyonel kaynakların ve organizasyonel rutin ve süreçlerin tüketicileri onların ürünleri ve programlarını desteklemek ve fikren yardımcı olmak konusunda yönlendirdiğini bilmeleri gerekir. Bu belki de yetenekler profilindeki adımların en önemlisidir. Fakat bu belki de en önemli bilgiyi sağlar çünkü sorunun özünü ilgilidir.

Dördüncü adım bu temel yetenekler ve bu yeteneklerin stratejik önemlerine göre tasnif edilmesini içerir. Diğer bir deyişle, organizasyonun geleceğini inşa etmek adına bu kabiliyetlerin hangisi daha önemlidir? Yeteneklerin stratejik önemi şu üç kriter açısından değerlendirilmelidir. Yetenekler görünür bir tüketici faydası sağlamakta mıdır? Yetenekler rakipler tarafından taklit edilmesi güç müdür? Yetenekler farklı pazarlara girme imkânı sağlıyor mu? Bu analiz firmanın organizasyonel kabiliyetlerin stratejik önem düzeylerinin farklı olduğu ortaya koyar. Stratejik açıdan en önemlileri listenin başına yerleştirilmelidir. Organizasyonel yetenekleri stratejik önemlerine göre tasnif etmek, stratejik karar vericilere, organizasyonun kritik üstünlük ve zayıflıkları hakkında ayrıntılı bir şekilde bilgi sahibi olma imkânı sağlar. Nihai adım temel yeteneklerin ve kabiliyetlerin tanımlanması üzerinde uzlaşılmasını içerir. Stratejik önem düzeylerine bağlı olarak, karar vericiler

organizasyonun temel yetenek ve kabiliyetlerini kolayca tanımlayabilirler. Burada güç olan bunların hangisinin kilit durumda olduğu konusunda uzlaşmaktır. Rekabet avantajı açısından bunların bazılarının diğerlerinden önemli olduğunu tespit etmeye çalışmak organizasyonun değişik bölüm ve birimlerine gelecekte yapılacak kaynak tahsisini ve desteği muhtemelen etkileyecektir. Bunun için organizasyon üyeleri belki bundan farklı şekilde etkilenecektir ama kilit kabiliyetler üzerinde uzlaşmaya varılması, yeteneklerin değerlendirilmesinde önemli bir adımdır. Bu kritik yetenekler üzerinde uzlaşmaya varılmadan sürdürülebilir rekabet avantajının stratejik anlamda yönetimi son derece güç olacaktır (Stevenson, 1967:51-68). Yeteneklerin değerlendirilmesi yaklaşımı, organizasyonun önemli stratejik yetenekleri üzerine eksiksiz bir analiz sağlamasına rağmen son derece karmaşık bir süreçtir. Bu yaklaşım üst düzey stratejik yöneticiler için daha faydalı gibi gözükmemektedir, çünkü çok sayıda organizasyonel rutinler ve süreçler arasındaki kompleks etkileşimler oldukları için son derece dar tanımlanmış belirli fonksiyonel alanlara rahatlıkla sığmazlar(Coulter,2002:135).

2.5.Organizasyonda Üstünlük ve Zayıflıkların Sınıflandırılması

İçsel analize yönelik her yaklaşım organizasyonun kaynaklar ve kabiliyetlerinin tanımlanmasında kullanılabilir. Organizasyonun temel ve destek aktiviteleri tarafından yaratılan tüketici değerinin analizi perspektifinden organizasyonun değişik fonksiyonel alanlarının denetimi perspektifi, organizasyonun üstünlük ve zayıflıkları ile rekabet avantajı arasındaki ilişki perspektifi, organizasyonun ayırt edici yeteneklerinin tespiti perspektifi gibi hangi yaklaşımla olursa olsun, organizasyonun kaynakları, iş rutinleri ve süreçleri hakkında ayrıntılı bilgi elde edilebilir. Bununla birlikte bu resmin sadece yarısıdır. Bu faktörler tanımlandıktan sonra fazlasının yapılması gerekir. Firma aynı zamanda her bir alanda organizasyonun üstünlüklerini ve zayıflıklarını değerlendirmek zorundadır. Güçlü noktalar nelerdir? Zayıf noktalar nelerdir? Sürdürülebilir rekabet avantajının kullanılabilmesi için hangi kaynaklar yetenekler zenginleştirilebilir? Hangi kaynak ve kabiliyetler eksiktir veya etkili şekilde kullanılmaktadır? Hangi yaklaşımdan elde ettikleri bilgiyle olursa olsun, stratejik karar vericiler organizasyonun değişik alanlarıyla ilgili bilgiyi analiz ederken bu tür değerlendirmek zorundadırlar. Hangi kaynak ve kabiliyetlerinin üstünlük ve zayıflığı veya hangilerinin sürdürülebilir rekabet avantajı kaynağı olduklarını belirlemek için

STRATEJİK YÖNETİM VE İŞLETME ANALİZİ İLİŞKİSİ: KAVRAMSAL BİR ÇALIŞMA

elbette ki bazı kriterler vardır (Stevenson,1967:51-68). Kaynak ve yeteneklerin üstünlük ve zayıflık olduğunu belirlemekte kullanılacak bir kriter geçmiş performans trendleridir. Bu kriter, finansal oranlar, üretim verimliliği istatistikleri, çalışanların üretim istatistikleri veya kalite kontrol standartlarını uygulamayla (bağlılıkla) ilgili veriler gibi herhangi bir organizasyonel performans ölçütü olabilir. Ölçülebilir olan herhangi bir organizasyonel alan bu trendlere bakılarak değerlendirilmelidir. Örneğin, pazar payı artıyor mu yoksa azalıyor mu? Likidite oranı düşüyor mu yükseliyor mu? İade edilen ürünler artıyor mu yoksa azalıyor mu? Çalışanların eğitimi tahmin edilen geri dönen ürün oranını azaltıyor mu?

Bu tür sayısal veriler organizasyonel üstünlük veya zayıflıkla ilgili göstergelere karşı kullanılabilirler. Performans trendleri, organizasyonun kaynak ve kabiliyet kullanımı hakkında önemli bilgiler sağlamalarına rağmen, performansın standartlara uygun olup olmadığını göstermezler. Bunun için organizasyonel üstünlük ve zayıflıkların değerlendirilmesi ile ilgili diğer bir kriter hedeflenen belirli performanslarla gerçekleşen performansları karşılaştırmaktır. Organizasyonel hedefler istenilen sonuçlarla ilgili ifadelerdir. Her organizasyon her düzeyde ve her organizasyonel alanda belirli hedeflere sahip olmalıdır. Bunlar belirli şartlar çerçevesinde organizasyonun başarmayı umut ettiği hedeflerdir. Bu hedefler organizasyonun vizyon ve misyonunun gerçekleştirilmesinde hangi kaynak ve kabiliyetlerinin nasıl kullanılması gerektiğini belirleyerek yön tayin ettiği için son derece önemlidir. Gerçekleşen performans hedeflenenle karşılaştırılarak üstünlük ve zayıflıklar değerlendirilebilir. Bu değerlendirme organizasyonun her bir dahili alanının nasıl bir performans gösterdiğini son derece iyi bir şekilde ortaya koyar. Bununla birlikte hedeflenen performansla gerçekleşeni karşılaştırmak veya performans trendlerine bakmak, bu üstünlük ve zayıflıkların sürdürülebilir rekabet avantajı potansiyellerinin geliştirilmesine katkıda bulunup bulunmayacağını belirlemek için yeterli olmayabilir. Bunu yapabilmek için firmanın rakiplerle birtakım karşılaştırmalar yapması gerekir. Buda üstünlük ve zayıflıkları ölçmek için kullanılan diğer bir kriterdir (Stevenson,1967:51-68).

Dışsal analizle ilgili yapılan çalışmalarda rakiplerin dikkate alınması konusu vardır. Ancak aynı zamanda içsel analizdede rakiplerin sadece ne yaptıkları değil, aynı zamanda bunu nasıl yaptıkları üzerine yoğunlaşmaktadırlar. Bu konu hakkında bilgi toplamak firmanın kendi organizasyonunun performansı ile ilgili bilgi toplamak kadar

kolay değildir. Bu bilgi dışsal bilgi kaynaklarındaki araştırmalar, basılı materyaller olabilir. Firmalar rakiplerle ilgili bilgiyi işletme veya diğer dergilerdeki makalelerden, kamu yayınlarından, meslek kuruluşlarının yazıları, profesyonel toplantılar, müşteri irtibatları hatta rakiplerin web sayfalarından da elde edilebilir. Burada önemli olan rakiplerle ilgili bilgi toplama yönteminin etik olup olmamasıdır. Rakipler hakkında bilgi yayınlamanın etik bir yönü olmamasına rağmen eğer rakibinin çöp atıklarında veya elektronik veri tabanına girerek bilgi elde edildiğinde etik endişesi ortaya çıkar. Buna rağmen kritik etik konularında kolaylıkla doğru ve yanlış cevabı vermek mümkün değildir (Western,1995 :22-23).

Organizasyonel üstünlük ve zayıflıkların değerlendirilmesinde kullanılacak son kriter, stratejik karar vericilerin ve danışmanların şahsi veya subjektif fikirlerinden yararlanmaktır. Bazen bir konunun zayıf ve güçlü yönleri hakkında bilgi elde etmenin en iyi yolu, konu ile doğrudan ilgili olanların şahsi görüşlerini elde etmektir. Belirli sayısal performans kriterleri kullanmak belirli bir fonksiyonel alanda nelerin olup bittiği konusunda gerçekçi bilgi sağlayamayabilir. Kaynaklar ve kabiliyetler her zaman sayısal ölçümler için yeterli olmayabilir. Organizasyon üyelerinin niceliksel fikirleri veya değerlendirmeleri üstünlük ve zayıflık alanlarının belirlenmesinde faydalı olabilir. Eğer organizasyonun herhangi bir birimi veya alanıyla çalışıyorsa dışarıdan bir danışmanın fikirleri nelerdir? Onlar üstünlük veya zayıflık olarak neyi görüyor? İçsel analiz, organizasyonun kaynakları, yetenekleri ve temel yeteneklerini belirleme ve değerlendirme süreci olarak tanımlanmaktadır.

Bu sürecin sonucunda elde edilenler organizasyonun belirli değerleri, becerileri, iş rutinleri ve süreçleri hakkında önemli bilgilerdir. Bir işletmenin belirli kaynak ve kabiliyetlere sahip olduğundan dolayı üstünlüklerinin veya zayıflıklarının neler olduğunu bilmesi gerekir. Stratejik açıdan önemli olan bu bilginin elde edilmesi içsel analizle olabilir. Fakat işin içyüzü ilgili bu bilgiye sahip olmak kendi kendine faydalı bir şey değildir. Asıl önemli olan bunun stratejik karar vericiler tarafından nasıl kullanıldığıdır. İçsel analizden elde edilen bilgiyi kullanarak stratejik karar vericiler, organizasyonun mevcut rekabet avantajı hakkında önemli kararlar alabilirler, rekabet avantajı potansiyeli ve nelerin rekabet avantajı potansiyelini engellediği konularında sağduyulu değerlendirmeler yapıp karar verebilirler. İçsel denetim ile elde edilen bilgi, organizasyonun çevresel şartlar hakkında elde edilen bilgiyle birleştirildiğinde

STRATEJİK YÖNETİM VE İŞLETME ANALİZİ İLİŞKİSİ: KAVRAMSAL BİR ÇALIŞMA

sürdürülebilir rekabet avantajı için gerekli uygulamaların alınmasına temel teşkil edecektir (Coulter, 2002:135).

SONUÇ

Strateji işletmeler için çok önemli etkin ve dinamik bir süreçtir. Bu süreç işletmenin değişen ve belirsizleşen iç ve dış çevresel şartlara karşı yapılan planların başarılı olmasında temel rol oynamaktadır. Çünkü strateji yeniliği, ilerlemeyi ve işletmenin çevre ile karşılıklı uyumunu sağlar. Strateji planlanan hedeflere ulaşmada başarılı olması için eldeki kaynakların en doğru kullanımını sağlayabilecek bir süreçtir. İşletme dünyası açısından strateji kavramı ilk defa Kenneth R. Andrews'un "The Concept of Strategy" adlı klasik kitabında geliştirdiği tanımla ortaya çıkmıştır. Andrews, stratejiyi bir şirketin yapma olanağına sahip oldukları yani örgütün güçlü ve zayıf yönleri ile çevredeki fırsatlar ve tehditler arasındaki uyum olarak tanımlamıştır (Montgomery, 2000:65). İşletme stratejisini ise, bir işletmenin yeteneklerini rekabet avantajına dönüştürmenin bir aracı olarak nitelendirmiştir (Andrews, 1971). Andrews, bir işletmenin neyi daha iyi yaptığına bakarak, farklılık yaratmasını sağlayabilecek yetenekleri belirlemeye çalışarak, rekabet avantajının çevresel fırsatlar ve işletmenin farklılık yaratma yetenekleri arasındaki ilişkiye bağlı olduğu sonucuna ulaşmıştır (Olalla, 1999:1). Pek çok işletme stratejiyi işletmenin seçilmiş müşterileri ve diğer pay sahibi grupları için, benzersiz değer seviyeleri oluşturmada kullanabileceği temel yetenekleri tanımlama ve geliştirme amacıyla geniş bir yönetim açılımını içeren bir süreç olarak görür (Long, Vickers ve Koch,1995:6). Günümüzde artık işletmelerde yapılan faaliyetler belli planlar doğrultusunda yapılmaya başlanmıştır. İşletmelerin planları ise ilk zamanlar yalnızca bütçelere bağlı ve kısa süreli planlar iken bir süre sonra bu planlar yetmemeye başlamış ve daha uzun süreli planlar yapılması ihtiyacı duyulmuştur. İşte günümüzde kullandığımız stratejik yönetim kavramı da bu ihtiyaçtan dolayı ortaya çıkmıştır (Hill ve Jones, 1994:62). İşletmenin dış çevresinin yarattığı fırsatlardan yararlanabilmesi ve getireceği kısıtlamalara karşı kendisini koruyabilmesi için güçlü ve zayıf yönlerini saptaması gerekir. İşletmenin güçlü ve zayıf yönlerinin incelenmesi, işletmenin kendi kendisini analiz etmesini ve sahip olduğu kaynakların envanterini çıkarmasıyla gerçekleşir. İşletmenin yapısı, kültürü ve kaynakları işletmenin güçlü ve zayıf yönleri konusunda fikir verir. Günümüzde firmalar artık pazarın büyük bölümünü kontrol etmelerine yardımcı olan ekonomik gücü eskisi gibi kullanamamaktadırlar. Bu nedenle rekabette sağladıkları pazar

paylarını elde tutmaları için daha fazla çalışmalarını gerektirmektedir. Bu süreç, şirketlerin yerel ve dünya ölçeğinde mevcut ekonomik ve stratejik değerlerini güçsüzleştirmektedir. Ve bu zayıflama sonucu pazara yeni rakipler girmesini engelleyecek ekonomik yaptırımlar uygulanamamaktadır. İşletmeler mevcut ürün ve hizmetlerle farklılaşan müşteri ihtiyaçlarını hem nitelik hem de teknolojik olarak karşılamakta zorlanmaktadır. Bütün bu gelişmeler işletmelerin karlılık düzeylerini ve rekabetçi konumlarını geliştirecek yeni ürün ve hizmetler geliştirmeye zorlamaktadır. Bu yeniliklerin geliştirilebilmesi ve başarılı olabilmesi için işletmelerin yeteneklerinin farkına vararak kendilerini rakiplerden farklılaştıracak bu yetenekler ile en iyi yaptıkları işler üzerine stratejiler geliştirmeleri gereklidir. Bunu n yapılabilmesi için işletmeler kendi iç kaynak ve yetenek bilgilerini geliştirmeye yardımcı olan içsel analiz tekniklerini uygulamalı ve ortaya çıkan yeteneklere uygun stratejilerle hareket ederek rekabet avantajı kazanmalıdır. Ancak bir işletmenin bazı yeteneklere sahip olması başarı için yeterli değildir, başarılı olunması için yeteneklere uygun stratejilerin oluşturulması gereklidir ve bu stratejilerin oluşturulmasında da yönetimin desteği ve rolü oldukça önemlidir. Çünkü işletmenin güçlü yönleri olan yeteneklerin ortaya çıkartılması konusunda gerekli çabayı gösteremeyen veya bu faaliyetleri yapabilecek yetenekten yoksun bir yönetim mekanizması yeteneklere uygun strateji seçiminde de başarılı olmayacaktır. Ayrıca doğru stratejinin oluşturulabilmesi işletme yeteneklerinin öğrenilmesi ile mümkün olabilir ve bu ise içsel analizin başarı bir şekilde uygulanması ile gerçekleşir.

KAYNAKÇA

- Albanese, R., Management, South Western Publishing Company, Cincinnati, Ohio, 1988.
- Andrews, K., The Concept of Strategy. Homewood, Dow Jones-Irwin, 1971.
- Ansoff, I., Strategic Management, The Mcmillan Press Ltd, London, 1984.
- Barry, W.B., " Strategic Planning Workbook for Public and Nonprofit Organizations", St Paul: Amherst Wilder Foundations, 1986.
- Brayson, J.M., Strategic Planning for public and nonprofit organizations, San Francisco, Jossey-Boss, 1988.
- Brown, S., " Manufacturing The Future- Strategic Resonance For Enlightened Manufacturing ", Pearson Education Limited, London, 2000.
- Caulson-Thomas, C., " Strategic Vision or Strategic con Rhetoric or Reality?", Long Range Planning, vol.25, n.1, 1992.
- Coulter, M., Strategic Management Factor, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 2002.

STRATEJİK YÖNETİM VE İŞLETME ANALİZİ İLİŞKİSİ: KAVRAMSAL BİR ÇALIŞMA

- Daft, R.K., Management, Forth Worth, Dryden Pres, 1997.
- Daniel, A.L., " Strategic Planning: The Role of The Chief Executive", Long Range Planning, Vol.2, 1992.
- Dean, W, Shofman, M.P., " Does Decision Process Matter? A Study of Strategic Decision Making Effectiveness", Academy of Management Journal, Vol. 39, no. 2, 1996.
- Dinçer, Ö., Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, 5.Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 1988,1991.
- Duncan,W.J, Ginter,P.M, Swayne,E., " Competitive advantage and internal organizational assessments", Academy of Management Executive, August, 1988.
- Drucker, F.P., 21.Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları, (Çev: İrfan Bahçivangil-Gülanay Garbon), Epsilon Yayınevi, İstanbul, 1999.
- Efil, İ., İşletmelerde Yönetim ve Örgütsel Davranış, Alfa Basım Yayım, Genişletilmiş 6. Baskı, Bursa, 1999.
- Eren, E., İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, İstanbul,1997.
- Eren, E.,İşletmelerde stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta Yayınları, 2000.
- Ergin, E., İşletme Politikası, Der Yayınları, İstanbul, 1992.
- Frederickson, J, Mitchell, T., " Strategic Decision Process: Comprehensiveness and Performance in an Industry With an Unstable Environment", Academy of Management Journal, 27(2), 1984.
- Hax, A.,"Defining The Concept of Strategy", Strategy Process, Content, Context-An International Perspective, ed.Bob de Wit-Ron Meyer, Minneapolis, West Publishing Company, 1994.
- Hill, C.W.L; Jones, G.R., Strategic Management, Houghton Mifflin Co, 3. Edition, U.S.A, 1995.
- Howe, S.W., Corporate Strategy, The Mcmillan Pres Ltd, Hong Kong, 1993.
- Jarillo, J.C., Strategic Networks: Creating the borderless organizations, Butterworth-Heinemann, 1993.
- Kotler, P., Marketing Management, 8th.ed.(upper saddle rived),Prentice Hall, 1996.
- Kowamoto,N., Comment regarding Honda Motor Company, Fortune, February 22, 1993.
- Long, C, Vickers-Koch, M., Using core capabilities to create competitive advantage, Organizational Dynamics, vol.24, Issue1, Summer, 1995.
- Marino, K.E., "Developing consensus on firm competencies and capabilities", Academy of Management Executive, August, 1996.
- Mintzberg. H, Quin, J.B., The Strategy Process: Concepts, Contexts and Cases, Prentice Hall Inc, New Jersey, 1996.
- Montgomery, C.A ,Cynthia, A, Coolis, D.J., Şirket avantajı oluşturmak, Şirket Stratejisi, MESS Yayınları, No: 327, Haziran, İstanbul, 2000.

- Nutt,P.C, Backoff, R.W., Strategic Management of Public and Thid Sector Organizations; A handbook for Leaders, San Francisko:Vassey-Bass Public, 1992.
- Olalla, M.F., "The Resource-Based Theory and Human Resources", International Advances in Economic Research, c.5, February, 1999.
- Pamuk ve Ark., Uzun Dönemli Planlama, B.İ.Ü. Yayınları, İstanbul, 1989.
- Porter, M.E., "Competitive strategy : Techniques for analysis industries and 37. competitors" New York, The Free Press, 1980
-, Competitive Advantage: Creating and Suataining Superior Performance, NewYork: The Free Pres, 1985
-, "What is Strategy ?", Harvard Business Review, November- December, 1996.
- , " Strategic Planning and Performance Measurement Handbook", Arizona State Goverment, U.S.A, www.State.az.us, 1998.
- Stevenson, H.K.," Analysing Corporate Strengths and Weaknessess", Sloan Management Review, Spring, 1967.
- Şahin, M., "İşletmelerin Stratejik Yönetimi", Anadolu Üniversitesi Afyon İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yıllığı, 1992.
- Webby, R, Connor, M., Reengineerring The Corporation, Harper Business, NY, 1993.
- Wernerfelt, B, Montgomery,A.," What is an attractive industry?, Management Science 32, 1086.
- Western, K.," Ethical Spying" Business Ethics, September-October, 1995.
- Yozgat, U, Duran, F., " Strateji geliştirme sürecinde üst yönetim bilgi sistemleri kullanımı (Gıda sektörü araştırması), 9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, İstanbul. 2001.