

# İŞLETMELERDE STRATEJİ KAVRAMININ GELİŞİMİNE TARİHSEL PERSPEKTİFLE BİR BAKIŞ VE 21. YÜZYILIN STRATEJİ YAKLAŞIMI: STRATEJİK DÜŞÜNCE

A. Haluk PINAR\*

## Özet

Strateji kavramı, günümüz işletmelerinde giderek daha çok üzerinde durulan bir kavramdır. Küresel rekabetin sonucunda oluşan hiper-rekabet ortamlarında işletmeler, bu ortamların gerekliliklerine uygun strateji anlayışına sahip olmalıdırlar. İşletmelerde strateji kavramının tarihsel gelişim sürecine bakıldığında rekabet içerikli olarak, daha çok yirminci yüz yılın ikinci yarısından itibaren kullanılmaya başlandığı görülmektedir. 21. yüzyılda rekabet avantajı kazanmak isteyen işletmelerin stratejik düşünceyi ön plana almaları gerekmektedir. Stratejik düşünce, stratejilerin geliştirilmesi ve uygulanması aşamalarında organizasyonun sadece üst düzey yönetiminin sahip olduğu zihin gücünü değil, organizasyonun tamamının zihin gücünü kullanmaya yönelik bir yaklaşımdır.

**Anahtar Kelimeler:** Strateji, Rekabet, Stratejik Planlama, Stratejik Düşünce.

## GİRİŞ

1957 yılında S & P 500 listesinde yer alan firmalardan, 1997 yılına gelindiğinde sadece 74'ü faaliyetlerine devam ediyordu (Beer, 2002, s.1). Bunun yanında 1983'te Royal Dutch / Shell araştırması, Fortune dergisinin 1970'te saptadığı 500 büyük şirketten üçte birinin ortadan yok olduğunu belirlemiştir (Senge, 1993, s.26). Bazı işletmelerin yaşamları çok kısa sürede sona ererken bazılarının yaşamları oldukça uzun sürebilmektedir. Bu örnekler göz önünde bulundurularak, firmaların kendilerini geleceğe

---

\* Yrd. Doç. Dr. İslahiye Meslek Yüksekokulu, İşletme Bölümü, Sütçü İmam Üniversitesi Kahramanmaraş

taşıyacak bir strateji anlayışına sahip olmalarının son derece önemli olduğu söylenebilir.

Thompson ve Cole (1997,s.154) stratejinin işletmenin kaynakları, çevresi ve değerleri arasında uyum oluşturmak olduğunu belirtmektedirler. İşletmenin çevresi, kaynakları ve değerleri arasında uyum oluşturmak işletmelerin öncelikli olarak gerçekleştirmesi gereken görevlerden birisidir. Günümüzde karşılaşılan problemleri birbirinden bağımsız olarak ele almak çözümsüzlüğü bunun yanında giderek artan oranda problemleri de beraberinde getirmektedir. Birçok çıkar grubu meseleleri kendi bakış açısıyla ele almakta, ben kazanayım karşı taraf kaybetsin düşüncesi içerisinde hareket etmektedir. Bu da hiçbir sorunun çözümü olmamaktadır. Bu açıdan “kazan-kazan” anlayışının benimsenmesi ve çözüm üretmeye yönelik olarak işbirliği içerisinde hareket edilmesi gerekmektedir.

İşletmelerde üst düzeyde yönetsel performans için işletme yöneticilerinin sadece kendi bakış açılarıyla değil, tarafların hepsinin de kazanmasını sağlayacak bir sistem bakış açısıyla olayları değerlendirmeleri gerekmektedir. Dolayısıyla yapılan işleri doğru yapmanın yanında doğru işleri yapma becerisinin kazanılmasını amaçlayan stratejik düşünce son derece önem kazanmaktadır.

Stratejik düşünce, strateji açıklamasının sorumluluğunu üst düzey yönetimden alt düzeye doğru genişletmektedir. Stratejik düşünceye sahip olan kişinin sistemin tamamına ilişkin büyük resmi görebilmesi ve daha büyük sistemler içindeki rolünü anlaması gerekmektedir. İşletme yöneticilerinin sorunları doğru tespit ederek doğru çözüm önerileri geliştirebilmeleri için, işbirliği içerisinde bir yaklaşımla stratejik düşünce yeteneklerini geliştirmeleri gerekmektedir. Milenyumun bu ilk yüzyılında işletme yönetiminde, ilgili tüm tarafların aynı zamanda işin planlayıcısı, uygulayıcısı ve oto-kontrolünün sağlayıcısı haline geldikleri stratejik düşünce yeteneğini kazanmaya yönelik faaliyetler son derece önem kazanmaktadır.

Bu çalışmada iş dünyasında giderek daha çok önem kazanmaya başlayan strateji kavramı ve stratejik düşünce konusunda geniş bir literatür taraması yapılarak stratejik düşünce konusunda farklı yaklaşımların bir araya getirilmesi amaçlanmıştır.

Bu çalışmanın ilk kısmında konu ile ilgili yapılan geniş literatür taramasına yer verilecek daha sonra ise sonuç ve öneriler ortaya konulacaktır.

## 1. İŞLETMELERDE STRATEJİ KAVRAMININ GELİŞİMİNE TARİHSEL PERSPEKTİFLE BİR BAKIŞ

Strateji kavramı konusundaki ilk çalışma Sun Tzu'nun askeri strateji alanında yaklaşık olarak 2500 yıl önce yazmış olduğu "The Art of War" adlı eseridir. Strateji kavramı işletme ve diğer bilim dallarının literatürlerine askeri literatürden gelmiştir (Ülgen, Mirze, 2004, s.33). Bunun yanında "The Art of War", 21. yüzyılın işletme yönetiminde hala saygınlığını koruyan bir eserdir (Fernandez, 2004, s.51). İşletmecilik açısından stratejiyi, bir amaca yönelik hareket veya hareketin tasarımı olarak tanımlayabiliriz (Mintzberg, 1987,s.11).

Sanayi devriminin ilk dönemleri de dahil olmak üzere strateji kavramının işletmelerde kullanıldığına rastlanmamaktadır. Çünkü bu dönemde işletme boyutları küçüktür ve bu işletmeler yönetsel anlamda organize değildirler, planlama ve strateji anlayışları ise henüz gelişmemiştir.

Bu dönemde işletmelerde bilimsel bir yönetim anlayışı henüz söz konusu olmadığından "Adam Smith gibi bazı ekonomistler *"tek başına firmaların değil de bir görünmez elin"* pazarı yönlendirdiğini ileri sürmüşlerdir. Ancak, "Amerika'da 1850'lerden sonra demiryollarının inşasıyla birlikte geniş pazarlar oluşmaya başlamış, sermaye ve kredi girişinin artmasıyla, üretim ve dağıtımda geniş ölçekli yatırımlar ortaya çıkmıştır. 19.yy'ın sonlarına doğru ilk olarak ABD'de ve Avrupa'da yeni bir firma türü ortaya çıkmıştır. Bu firmalar dikey entegre, çok bölümlü, üretim ve pazarlama alanında geniş yatırımlar yapan ve farklı fonksiyonları koordine eden bir yönetim anlayışına sahiptir. Bu yeni tür firmalar rekabet çevresinin değişimini gerçekleştirmişlerdir. Bu gelişmelerin ardından Alfred Chandler, Adam Smith'in görünmeyen el kavramını *"profesyonel yöneticilerin görünen eli"* şeklinde değerlendirmiştir. Belirli bir şirket stratejisi ihtiyacı, ilk olarak çok bölümlü şirketlerin üst düzey yöneticilerinden gelmiştir. Alfred Sloan stratejiyi açık bir şekilde Ford'un güçlü ve zayıf yönlerini temel alarak tasarlamıştır (Ghemawat, 2000). Bunun yanında Henry Ford'un o yıllarda uyguladığı ve aşağıda yer alan yaklaşımlar sanayileşmenin bugün ulaştığı boyutlara önemli katkı sağlamıştır.

Günümüzdeki ekonomik boyutlara ulaşmanın önemli aşamalarından birisini oluşturan seri üretim çağını Ford Motor Company başlatmıştır. "Henry Ford 1903'te otomobil üretmeye başladığında her montajcı kendi başına bir otomobilin bütün montajından sorumluydu ve bu da 514 dakika, yani yaklaşık 9 saat alıyordu. Genç Ford beş yıl boyunca montaj işlemini hızlandırmanın yollarını aramıştır (Barnet, Cavanagh, 1995, s.27)."

Henry Ford'un yaşam hikayesinin işlendiği filmdeki şu sahne ilginçtir. Ford, bir gün evinin garajında iken, üretmiş olduğu otomobillerden birine gayri ihtiyari bir şekilde dokunur. Bu esnada otomobil hareket eder,

otomobilin hareket etmesiyle birlikte de Ford'un kafasında bambaşka bir üretim yöntemi canlanır. Otomobilin montajını, fabrikanın içerisinde sabit bulunduğu yerde değil de, otomobil fabrikanın içine döşenmiş olan bir rayın üzerinde hareket ederken gerçekleştirmeyi düşünür ve bunu uygulamaya koyar. Henry Ford günümüzdeki yürüyen bant sisteminin ilk örneği olarak görülebilecek bir sistemi geliştirmiştir.

Bu modelin özünde işbölümünü gerçekleştirerek seri üretime geçiş yer almaktadır. Bu çerçevede üretilen "Model T siyah, kutu gibi bir araçtı ve kullanması o kadar kolay, onarımı o kadar basittir ki, Ford onu evrensel araba olarak tanımlamıştır. Henry Ford, üretim süreci boyunca işçilerin aynı üretim sürecini kullanmaları halinde parçaların her bir otomobil için özel yapılmaları gerekmeyeceğini, belli bir modeldeki tüm otomobillere uyacaklarını keşfetmişti. Model T ile Ford uzun zamandır istediği bir şeyi gerçekleştirdi. Parçalar artık standarttı ve değiş tokuş edilebilirdi. Her montajcı tek bir iş yapıyordu ve sonuçta ortalama bir Ford montajcısının görevi 514 dakikadan 2.3 dakikaya düşmüştü. 1913'te Highland Park fabrikasında ilk üretim bandının kurulmasıyla bu süre 44 saniye daha kısaldı (Barnet, Cavanagh, 1995, s.27).

Henry Ford arabalardan çok fabrikalarla ilgileniyordu ve şirketini seri üretimde geliştirdiği yenilikler üzerine kurdu. Bununla birlikte seri üretimin mucidi, ondaki hataları göremiyordu. Müşteriler yıllarca birbirinin aynı siyah araçları kullandıktan sonra, her arabanın ve otomobilin kendine özgün renklerinin olduğu o eski günleri özlemeye başladılar. Amerika zenginleşirken otomobilde dinlence saatlerinin ayrılmaz bir parçası; bir varlık simgesi; tekerlekler üzerinde bir güç fantezisi oldu ve müşteriler yıldan yıla hep aynı ufak, kutu gibi araçları almayı reddettiler. General Motors'ta 90 yıl boyunca uygulanan yönetim ilkelerinin sahibi Alfred P. Sloan ise ileri görüşlülük gösterip seri üretime çeşitlilik kattı ve modellerini farklı pazarlara göre oluşturdu ve neredeyse Henry Ford'u piyasadan sildi (Barnet, Cavanagh, 1995, s.27).

İlerleyen yıllarda işletmecilikte stratejiye yaklaşım açısından çeşitli akademisyenlerin önemli katkıları olmuştur. 1930'lu yıllarda Chester Barnard, yöneticilerin stratejik faktörlere dikkatlerini vermeleri gerektiğini belirtmiştir. 1944 yılında John von Neumann ve Oskar Mongenstern temelde sıfır toplamlı problemleri çözümlenmeye yönelik klasik çalışmaları olan "oyun teorisi ve ekonomik davranışları" isimli eserlerini yayınlamışlardır. 2.dünya savaşından sonra ise Amerika da, askeri alanda faaliyet gösteren farklı kuvvetlerin, tek bir organizasyonmuş gibi bir araya getirilmesinin daha etkin olacağı konusu tartışılmıştır. Ancak Selznick gibi sosyolojistler ayrıncı yeteneklere dikkat çekmişlerdir. Örneğin deniz kuvvetlerinin organizasyon yapısıyla kara kuvvetlerinin organizasyon yapısı farklıdır. Çünkü biri daha çok insan gücüne dayanırken, diğeri daha çok teknoloji odaklıdır. (Ghemawat, 2000).

1950'lerin başlarında Harvard İşletme Fakültesi'nden iki profesör George Albert Smith ve Roland Christensen stratejinin rekabet durumuna uygun olması gerektiğini ortaya koydular. 1950'lerin sonlarında yine aynı okuldan Kenneth Andrews, her organizasyonun istenmeyen sonuçlara razı olmamak için birimler ve bireysel bazda hedefler ortaya koyması gerektiğini belirtmiştir. 1960'larda "pazarlama miyopluğu" isimli makalesinde Theodor Levitt firmaların muhtemelen ayırıcı özellik tabanlı gerektiğinden fazla ürüne odaklandığını ve müşteriye hizmetin geri planda kaldığını belirtmiştir. Levitt genelde problemlerin sürekli değişen müşteri ihtiyaçları, yenilenen pazar yapıları ve uygulamaları, ürün geliştirmeler ve tamamlayıcı endüstrilere adaptasyon konusunda olduğunu öne sürmüştür. Yine 1960'larda Harvard İşletme Fakültesi'nde, SWOT analizi gerçekleştirilmiştir. Bu yıllarda Ansoff ve bazı bilim adamları SWOT analizinden elde edilen verileri kullanarak, strateji geliştirmede cevaplanılmasına ihtiyaç duyulan somut ve mantıklı sonuçlar elde etmeye odaklanmışlardır. (Ghemawat, 2000). Ancak SWOT analizlerinin kullanıldığı stratejik planlama çalışmaları 1980'lerden sonra popülaritesini kaybetmeye başlamıştır.

Bu yıllardan itibaren stratejik planlama süreçlerinde, ani değişimler bir fırsat olarak algılanmaktan çok bir tehdit olarak algılanmaya başlanmış ve gerçek dünyadaki hızlı değişimin göz önüne alınmadığı ilgisiz planlama süreçleri geliştirilmiştir. 1980 yılında ABD'de, örneğin GE şirketinin bir çok işletmesinde stratejik planlamacıların ofisleri genel müdürlerin ofislerinin hemen arkasında yer almaktayken, 1983 yılından itibaren bu ofislere yeni sakinleri taşınmış ve zarif stratejik planlama dosyaları sahneden kaybolmuştur (Bossidy, 1998, s.1).

Giderek daha bürokratik hale gelen ve konu dışı ilgisiz alanlara odaklanılan stratejik planlama çalışmaları (Altier, 1991, s.21), işletmelerin rekabet ortamının gerekliliklerine uyum sağlamalarına yardımcı olamaz hale gelmiştir. İşletmelerde zaman içerisinde ön plana çıkan; maliyet, kalite, hız, esneklik ve çeviklik gibi konular stratejik planlama çalışmalarının geçerliliğini sorgular hale getirmiştir. Bu doğrultuda 21. yüzyılda belirtilen nitelikleri karşılayabilecek bir yaklaşım olarak stratejik düşünce önem kazanmaktadır. Aşağıda stratejik düşünce üzerinde durulacaktır.

## **2. 21. YÜZYILIN STRATEJİ YAKLAŞIMI: STRATEJİK DÜŞÜNCE**

Rekabetçi iş ortamlarında bazı anlayışların devre dışı bırakılarak, stratejik düşünce anlayışının yönetim süreçlerinde etkin kılınması gerekmektedir. Bir kenara bırakılması gereken bu anlayışlar ve bunların

yerine geçmesi gereken yaklaşımları aşağıdaki başlıklar altında inceleyebiliriz (Schminke, 1990, s.16-18).

*Anlayış 1:*

- *Finansal Sonuçlar Amaçtır*
- *Finansal Sonuçlar Amaç Değil, Araçtır, Oyuna Odaklanın*

1 milyar dolarlık dağıtım hacmine sahip olan bir şirketin Ceo'su 565 sayfadan oluşan satış ve finansal hedeflere ilişkin uzun vadeli planlarını devre dışı bırakmıştır. Çünkü önemli bir problem vardır, plan işlememektedir! Bu yönetici yalnız da değildir. Pazar payları azalmakta olan bir çok şirket yeni hedefler belirlemek için zaman harcamaktadırlar. Ancak, aynı şeyleri daha fazla yapmak başarılı sonuçları garanti etmemektedir.

Peki ne yapmak gerekmektedir? Yapılması gereken; planın çalışmadığını kabul etmek, finansal ölçümlerin şirket amaçlarıyla aynı şey olduğu anlayışını bir kenara bırakmaktır. Düşünün, spor yaparken stratejiniz skoru 37 yaparak kazanmak olabilir mi, ya da yolculukta 55 km süratle gideceğim diyebilir misiniz? Bunun yanında hangi oyunu oynadığınız açık değilse aldığımız skorunda pek önemi yoktur. İşletmeler açısından burada şu soru sorulabilir; şirketiniz hangi oyunun içinde, nereye gittiğinizi biliyor musunuz? Finansal sonuçları ölçüm olarak kullanabilirsiniz ama amaç olarak değil. Oyuna odaklanmak gerekmektedir.

*Anlayış 2:*

- *Gelecek Geçmişin Doğrusal Bir Projeksiyonudur*
- *Gelecek Geçmişten Farklıdır; Kalıplanmış Şekilde Değil, Farklı Bir Şekilde Düşünün*

10 milyar dolarlık portföye sahip bir banka önemli bir sorunla karşı karşıya kalmıştır. Çok hızlı bir değişim vardır ve yıllık standart planlara güvenmek pek mümkün değildir. Böyle bir durumda başkan yardımcısı çalışanlardan farklı bir şekilde düşüncelerini istemiştir. Çünkü rekabet için yeni şeyler yapmadan, herhangi bir sürece yıllar boyunca takılıp kalınmaktadır. Başkan yardımcısının en önemli amacı çalışanlarına stratejik düşünceyi telkin etmektir. Ona göre; ancak stratejik düşünce yeteneğiyle meydana gelen tahmin edilemeyen değişimlerle başa çıkılabilecektir. Gelecek geçmişin doğrusal bir projeksiyonu değildir.

*Anlayış 3:*

- *Cevaplara Bakın Soruları Unutun*
- *Önce Doğru Soruları Sorun*

Doğru soru sorulmadığında şirketler bulgulara odaklanırlar. Satışları artırmak için satış eğitimleri, moraller düşük olduğu için kültürel değişim, düşük yönetici performansı için liderlik yetenekleri gibi. Ancak

organizasyonlar entegre yapılardır, yönetici eğitiminiz ne kadar iyi olursa olsun işletme stratejisiyle desteklemediğiniz takdirde bir anlamı yoktur. Yöneticilerinizin, yaptıkları tüm faaliyetlerde işletme stratejisi bakış açısına da sahip olmalarını sağlamanız gerekmektedir. Böylelikle yöneticiler çözümün doğru bir şekilde gerçekleşmesi için gerekli soruları doğru bir şekilde ortaya koyabilirler.

İşletmelerde yukarıda belirtilen değişimlerin gerçekleşmesi, organizasyonlarda stratejik düşünce yaklaşımının tüm basamaklarda yerleştirilmesi ile mümkündür. Stratejik düşünce hakkında çeşitli tanımlamalar yapılmıştır. Stratejik düşünce Weir (2002, s.22)'e göre “doğru şeyleri mi yapıyoruz? sorusunu sormak” anlamına gelmektedir.

“Stratejik düşünce Ohmae tarafından rekabet avantajı kazanmak için analitik yöntem ve düşünsel esnekliğin bir arada kullanılması olarak tanımlanmıştır. Stumpf'a göre ise stratejik düşünce bireylerin tercih ettikleri amaca erişebilmek için çeşitli yollar tanımlamaları ve içerisinde bulunmayı istedikleri pozisyona ulaşabilmek için neleri gerçekleştirmeleri gerektiğini belirlemeleridir (Pellegrino, Carbo, 2001, s.375)”.

Stratejik düşünce, fikir oluşturma ve karar verme yeteneği olarak da tanımlanmaktadır. Bu yaklaşım en büyük katkıyı fonksiyonel düzeyde günlük kararlar alınırken oluşturur ve fonksiyonel yöneticilere, verecekleri kararların işletmenin rekabet pozisyonunu nasıl geliştireceğini anlamalarını sağlar (Suutari, 1993, s.17).

Stratejik düşünce, stratejik yönetim disiplini içerisinde de son derece önemli bir yere sahiptir. Stratejik düşünce, stratejik yönetim süreçleri içerisinde amaçların belirlenmesinde ve organizasyon içerisinde belirlenen yönde hareket etmek için gerekli iletişimi sağlamaktadır (Bossidy, 1988, S.4). Bunun yanında stratejik düşünce yaklaşımı iyi bir şekilde uygulandığında bilinen varsayımlara meydan okur, pazarlara ve organizasyonlara ilişkin yeni düşünsel modeller yaratır (Rouse, 1997, s.40).

## 2.1. Çeşitli Stratejik Düşünce Yaklaşımları

Literatür taraması yapıldığında çeşitli yazarların stratejik düşünce konusunda farklı yaklaşımlar ortaya koydukları görülmüştür. Bu çalışmada üzerinde durulacak yaklaşımlar aşağıda yer almaktadır.

- Mintzberg'in stratejik düşünce yaklaşımı
- O'Shannasy'nin stratejik düşünce yaklaşımı
- Liedtka'nın stratejik düşünce yaklaşımı
- Tracy'nin askeri stratejik düşünce yaklaşımı

### **Mintzberg'in Stratejik Düşünce Yaklaşımı**

Mintzberg'e göre (Graetz, 2002, s. 456-457) birçok kimse stratejiyi plan olarak algılamıştır. Bu yönüyle strateji, önceden enine boyuna düşünülen niyetin söz konusu olduğu bilinçli bir faaliyettir. Planlanan stratejiler genel ve özel olabilir. Strateji, organizasyon üyelerince pattern olarak faaliyetlerin akışı içinde de görülebilir. Plan olarak strateji enlemesine boylamasına düşünülen ve niyet edilen, gerçekleşen ya da gerçekleşmeyen bir stratejiye ilişkin iken, pattern olarak strateji planlı olmayan gelişen stratejiyi, niyet olmadan gerçekleşen bir stratejiyi önerir.

Plan ve pozisyon olarak enine boyuna düşünülen ve niyetlenen strateji ve pattern olarak gelişen planlanmayan strateji, strateji oluşum bütününe her bir ucunda yer alır. Rasyonel planlanan yaklaşım stratejik karar verme sürecini basamak basamak çalıştırmayı doğru bulur. Bununla birlikte şöyle bir problem söz konusudur. Rasyonel model açık, anlaşılabilir ve sistematik bir yaklaşımı stratejik planlama için önerir. Ancak bu yaklaşım gerçek yaşamda sürdürülemez varsayımlar içermektedir. Stratejik yönetim süreci daima farkına varılan ve niyetlenen stratejilerin enine boyuna düşünülmesi sürecidir. Organizasyon rasyonel bir plana başlarken gerçekte niyetlenen şeyden oldukça farklı şeyler gelişebileceği bir gerçektir. Başarılı veya gerçekleştirilen stratejiler daha çok faaliyetlerin akışı içerisinde önyargılı planlara karşı pattern olarak gelişir.

Bu strateji görüşü daha önceden tahmin edilemeyen geniş çevresel yapı içerisinde stratejik düşünce kavramına daha uygun olarak yaratıcı, dinamik, cevap verici, sezgisel süreç oluşturur. Mintzberg'e göre stratejik düşünce ve planlama, iki farklı düşünce sistemine sahiptir. Planlama; analize, sistem ve süreçleri şekillendirmeye ve oluşturmaya ilişkindir. Stratejik düşünce ise; sezgiye, yeniliğe ve yaratıcı düşünceyi tüm organizasyonda cesaretlendirmeye yönelik bir sentezi içermektedir.

### **O'Shannasy'nin Stratejik Düşünce Yaklaşımı**

Stratejik düşünce konusunda O'Shannasy'nin (2003, s.54-56) geliştirdiği modelin temel özellikleri aşağıda yer almaktadır.

İlk olarak O'Shannasy, stratejik düşünürün sistemin tamamına ilişkin büyük resmi görebilmesi ve daha büyük sistemler içindeki rolünü anlaması gerektiğini belirtmektedir. Açık sistemlerin esnek olabilmesi, müşteri ve pazarlara cevap verebilmesi için organizasyon, esnek girdilere ihtiyaç duyar. Bu girdiler dört kategoride toplanabilir, bunlar;

- Esnek teknoloji ve makineler
- Esnek çalışanlar
- Esnek yapılar
- Esnek sistem ve süreçlerdir.



İkinci olarak stratejik düşünce problem çözmeye odaklanır. Sistem yaklaşımı stratejik düşünürün geniş işletme yapısını daha iyi anlayarak, organizasyonun tüm düzeylerindeki problemleri tanımlamasını ve bunlara çözüm önerileri getirmesini sağlar. Bu çözüm geliştirme bilimsel orjindir, gereksinim duyulan analitik ve sezgisel yaklaşımı içerir.

Üçüncü olarak stratejik düşünce katılımı teşvik eder. Bu, geleneksel yaklaşımla zıttır. Çünkü geleneksel yaklaşımda CEO organizasyondaki baş stratejisttir. Stratejik düşünce çalışanlara kendi sorumluluk alanlarında belirsizliğe cevap verebilmek amacıyla daha fazla özerklik sağlar. Özellikle dış danışmanlar ve bazen de ortak çıkar çevresi (kredi verenler, tedarikçiler gibi) firma stratejisine zaman zaman girdi sağlayabilirler.

Dördüncü olarak stratejik düşüncenin merkezinde, çalışanlar arasında işletmenin geleceğine ilişkin açık, doğrudan sezgiyle elde edilebilen organizasyon stratejisi oluşturmak yer alır. Stratejik niyet olarak da adlandırılabilir bu ifade, çalışanların çevresel değişimlerden telaşlanmadan kendi faaliyetlerine odaklanmalarını sağlar.

Beşinci olarak stratejik düşünce geçmiş, bu gün ve geleceği bir arada düşünen bir zaman anlayışına sahip olmalıdır. İşletmelerin tarihsel gelişimleri incelendiğinde işletmelerin kurucularının ortaya koyduğu değerleri hala devam ettirdikleri görülmektedir.

### **Liedtka'nın Stratejik Düşünce Yaklaşımı**

Liedtka (1998,s.31-32) stratejik düşünceye ait beş temel özelliği ortaya koymuştur. Bunlar:

Sistem veya çok boyutlu bakış: Stratejik düşünce sistem yaklaşımı üzerine kurulmuştur. Stratejik düşünür değer yaratan sistem yaklaşımına, kendisinin onun içindeki rolüne ve içerdiği konular arasındaki bağlantıları anlamaya ilişkin, mantıksal bir modele sahiptir.

Niyete odaklanma: Stratejik düşünce niyet yönlüdür. Gary Hamel ve C.K.Prahalad, bu konu üzerinde uzun süredir durmaktadırlar ve bizim strateji süreci hakkındaki düşüncemizde devrim oluşturmuşlardır. Stratejik niyet, bireylere organizasyon içerisinde enerjilerini düzenleme ve kaldıraç gücü oluşturma, dikkate odaklanma, dikkatin dağılmasına karşı koyma, amacı başarmaya odaklanmaya izin verir. Şaşırtan değişim girdabı içerisinde böyle bir ruhsal enerji, organizasyonun sahip olduğu çok dağınık bir şekildeki kaynakları, başarıya ulaşmak için etkin bir şekilde kullanmaya imkan sağlayabilir.

Zaman düşüncesi: Stratejik düşünürler; dün, bugün ve yarın arasında bağlantı kurarlar. Strateji sadece yarın yönlendirmeli bir niyet değildir. Günümüz gerçeği ve geleceğe ilişkin niyet arasındaki boşluk önemlidir.

Zaman düşüncesinin üç bileşeni vardır. Bunlardan birincisi gelecek geçmişin bir devamı değildir, ancak geçmiş bir tahmin değerine sahiptir. Günümüzde gelecek için geçmişten ne gibi farklılıklar olacağı, değiştirmeler, değişimler, alışılmış kanallardan farklılıkları görmek ise bir diğer bileşendir. Üçüncü bileşen ise günümüzden geleceğe ve geçmişe devam eden, sürekli mukayesedir.

Hipotez yönlendirmeli olmak: Stratejik düşünce merkez aktivitelerde hipotez oluşturma ve test etme ile uğraşan bilimsel yöntemi yansıtır. Çünkü hipotez yönlendirmelidir. Stratejik düşünce analitik ve sezgisel gibi ayrımlar oluşturmaktan kaçınır. Bilimsel metod yaratıcı ve analitik düşüncüyü birbirlerini tamamlayacak şekilde yerleştirir.

Zekice fırsatçı olmak: Stratejik düşünce zekice fırsatçı olmayı gerektirir. Böylece ortaya çıkan fırsatları fark ederek avantaja dönüştürmeyi sağlar.

### **Tracy'nin Askeri Stratejik Düşünce Yaklaşımı**

Tracy'ye göre (1997, s.12-13) askeri strateji ilkeleri yüzyıllardır geliştirilmiş ve neredeyse mükemmelliğe ulaşmışlardır. Askeri stratejik düşünce yaklaşımının dokuz önemli bileşeni vardır, bunlar aşağıda yer almaktadır.

Amaç: Amaç, neyi başarmayı deneyeceğini önceden tam olarak kararlaştırmaktır. Sizin amacınız tam olarak nedir? Problemlerin %80'i kişisel ve şirket yaşamıyla ilgili belirsizliklerden kaynaklanmaktadır. Amaçların açıklığı diğer stratejik düşünce bileşenlerinin önünde yer almaktadır. Burada düşüncenizi netleştirmek için şu sorular sorulabilir.

- Biz ne yapmaya çalışıyoruz?
- Varsayımlarımız neler?
- Varsayımlarımız yanlışsa ne olur?

Hatalı varsayımlar çoğu zaman başarısızlığın temelinde yer alır. Bu yanlış varsayımları ortadan kaldırmanın yolu ise onları dikkatli bir şekilde analiz etmek, tartışmak ve varsayımlarınızın geçerliliğini kanıtlamaya çalışmaktan geçmektedir.

Bunun yanında amaçların netleştirilmesinde son olarak, bu amaçları niçin başarmak istediğinizin nedenlerini ortaya koyacak şu soruları da cevaplandırmanız gerekmektedir.

- Değerleriniz neler?
- Temel çalışma ilkeleriniz neler?
- Bunlar sizin için ne anlama gelmekte ya da gelmemektedir?
- Yaptıklarınızı niçin yapmaktasınız?

Taarruz: Konumunuza bakın. Başarınızı ya da başarısızlığınızı belirleyen kritik faktörler nelerdir. Bir veya iki şeyi yapmaya bir kez karar verince onları iyi bir şekilde yapmak için gerçek bir farklılık oluşturun, kendinizi ileriye taşıyacak faaliyetleri gerçekleştirin. Endişelerin gerçek panzehiri tam olarak belirlenen amaç içerisinde sistematik, anlamlı faaliyetleri yürütmektir.

Yoğunlaşma: Kaynaklarınızı alanınızdaki büyük fırsatlara yoğunlaştırın. Başarı için en önemli alışkanlık bir zamanda bir konu üzerine odaklanmaktır. Şimdiye kadar yaşamda benim başarıyı sağlayan beceri ve yetenekler neler oldu diye kendinize sorun. Enerjinizi bir veya iki şey üzerinde gerçek bir farklılık oluşturmak için, potansiyelinizi tam olarak ortaya koyarak yoğunlaştırın.

Amaçlarınız ile sizin aranızdaki engellerin ne olduğunu kendinize sorun ve çevrenizdeki bu engelleri açık bir şekilde listeleyin. Yeteneklerinizdeki zayıf alanları yazın. Şirket içindeki faktörlere ek olarak, şirket dışındaki faktörleri de yazın. Öncelikler bakımından bu listeyi düzenleyin.

Neyi yapıyor olduğunuzu düşünün ve bir şeye, en önemli olan şeye odaklanın ve onu başarınca kadar onunla uğraşın. Bu alışkanlık geleceğinizi tam olarak değiştirebilir.

Manevra: Manevra ilkesi şunu söyler; amaçlar hakkında açık olmak, süreçler hakkında esnek olmak. Esneklik, yöneticinin başarısı açısından son derece önemlidir. Üst düzeydeki performans kalitesi, feedback'leri kabul etmek ve kendi kendini düzeltme yeteneği olarak tanımlanmıştır. Üst düzeyde performans gösterenler çevrelerinden bilgi alırlar, bu bilgiler planlamalarına tamamıyla ters olsa bile. Bilgiyi kabul ederler ve kendilerini ileriye taşıyacak şekilde yeniden düzenlerler.

Zeka: Zeka basit bir tanımlamayla gerçekleri kavrama anlamına gelir. Doğru bilgi yalan söylemez. Gerçek ve doğru bilgileri alın, doğru olduğu varsayılan ya da görünüşte doğru olanları değil, gerçek, kanıtlanabilir bilgileri alın. Kararınızın kalitesi, zamanında ve tam olarak bilginin alınması için ona zaman ayırmanıza bağlıdır. Yetersiz bilgiye sahipseniz yapacağınız en iyi şey kararı ertelemektir.

Kuvvet Ekonomisi: Kaynaklarınızı sadece amaçlarınızı başarmak için kullanın. Amaçlarınızı gerçekleştirmek için yeterli kaynak kullanın. Kişisel enerjiniz, sizin yaşamınızı yönlendirmek için sahip olduğunuz yatırım aracınızdır. Şu soruyu sorun; bu ne kadar önemli ve benim için ne kadar önemli?

Düzenli bir şekilde karşılaştığınız deneyimlerde önceki aldığımız kararı uygulayın ve kendinize şunu sorun; bu karar verilmemiş olsaydı, şu anda ne yapmam gerekiyordu? Eğer ne yapmam gerektiğini zaten biliyor

işem, o halde bu kararı yine vermeliyim. Eğer soruya cevabımız hayır ise bu problemi nasıl çözebilirim ve ne kadar hızlı çözebilirim sorusunu kendimize yöneltmemiz gerekir.

Şaşırtma: Beklenmeyeni yapın. Rekabeti altüst edecek yolları araştırın.

Fırsatları kullanma: İzle ve tamamla. İşletmecilikte pazar fırsatını gördüğünüzde, bu fırsatı olabildiğince değerlendirin. Bir buluş fikrine, ürün veya servisine sahipseniz satabildiğiniz kadar satın.

Sinerji: Askeri anlamda birlikte yapılmış hareket anlamına gelir. Bir işletme terimi olarak ise sinerji “bireyleri ve grupları diğerleriyle uyum içerisinde ve etkin bir şekilde başarı için sorumlu kılma yönetsel yeteneğidir”. Amaçlarınızı başarmak için gerekli bireyler ve grupları tanımlayın. Bunları önem sırasına göre düzenleyerek listeleyin ve şu soruyu sorun ben onların işbirliğini nasıl kazanacağım?

## SONUÇ

Günümüz dünyasında işletmelerin sürdürülebilir bir rekabet avantajı kazanmaları ancak etkili bir strateji anlayışı gerçekleştirmekle mümkündür. Strateji oluşturma ve bu stratejileri uygulama süreci oldukça kompleks bir süreçtir. İşletmelerde tarihsel gelişim süreci içerisinde, strateji uygulamaları belirli bir olgunluk düzeyine ulaşırken, bilimsel anlamda gerçekleştirilen çeşitli araştırmalar da strateji kavramının sürekli geliştirilmesini ve yeni bakış açıları kazanılmasını sağlamaktadır. Bu doğrultuda işletme yöneticileri, küresel pazarda karşılaşılan problemlerin çözümü için geçerli standart reçeteler olmadığı bilinci içerisinde ve çok yönlü bakış açısıyla hareket ederek, kurumlarına rekabet avantajı kazandıracak stratejiler geliştirmelidirler.

Global rekabet ortamında işletmelerin, geçmişte yaptıkları faaliyetleri tekrarlayarak rekabet avantajı kazanabilmeleri pek mümkün görünmemektedir. Geçmişte geçerli olan stratejik planlama çalışmaları, hızlı değişimlerin yaşanmadığı ortamlarda işletmelere rekabet üstünlüğü sağlamıştır. Ancak çok hızlı değişimlerin yaşandığı günümüz dünyasında, stratejik planlama yaşanan gelişmelere cevap verebilecek özelliklere sahip değildir.

Organizasyonlar sadece üst düzey yöneticilerinin strateji geliştirme sürecine katkılarıyla, ya da bir başka ifadeyle sadece üst düzey yöneticilerinin zihinsel yetenekleriyle daha rekabetçi olamamaktadırlar. Bu yönüyle stratejik düşünce, hem strateji geliştirme süreçlerine tüm basamaklardan katkı sağlanmasına, hem de tüm fonksiyonel düzeylerdeki yöneticilerin gerçekleştirdikleri faaliyetlerde işletme stratejisiyle bağlantı

kurmalarına imkan tanımaktadır. Stratejik düşünce yaklaşımını uygulayan organizasyonlar daha hızlı, esnek ve çevik bir şekilde hareket edebileceklerdir.

### KAYNAKLAR

- ALTIER William J. (1991); “Strategic Thinking for Today’s Corporate Battles”, Management Review, Nov, 80,11, ABI/INFORM Global
- BEER M. (2002); “Building Organizational Fitness in the 21st Century”, Harvard Business School Working Papers
- BOSSIDY Lawrence A.(1998); “Some Thoughts On Strategic Thinking”, Executive Speeches, 2, 6 ABI/INFORM Global
- FERNANDEZ J. A. (2004); “Management in times of change: lessons from The Art of War”, Business Strategy Review, Spring,, Volume 15
- GHEMAWAT P. (2000); “Competition and Business Strategy in Historical Perspective”, Harvard Business School Competition & Strategy Working Paper Series, WP Number: 798010, April.
- GRAETZ Fiona (2002); “Strategic Thinking Versus Strategic Planning: Towards Understanding The Complementarities”, Management Decision, 40/5
- LIEDTKA Jeanne M. (1998); “Linking Strategic Thinking with Strategic Planning”, Strategy and Leadership, Sep-Oct.
- MINTZBERG H. (1987); “The Strategy Concept II: Another Look at Why Organizations Need Strategies”, California Management Review, 30, 1, ABI/INFORM Global, Fall.
- O’SHANNASSY Tim (2003); “Modern Strategic Management: Balancing Strategic Thinking And Strategic Planning For Internal And External Stakeholders”, Singapore Management Review, 25, 1, ABI/INFORM Global
- PELLEGRINO Kimberly, CARBO Jerry A.(2001); “Behind the Mind of the Strategist”, The Total Quality Magazine, Vol 13, No 6
- ROUSE William B.(1997); “Technology for Strategic Thinking”, Strategy&Leadership, Jan/Feb, 25, 1, ABI/INFORMGlobal
- SCHMINCKE Donald R.(1990); “Perspective For Success”, Management Review,79,8, ABI/INFORMGlobal
- SENGE M. P. (1993); Beşinci Disiplin, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul
- SUUTARI Ray (1993); “The Case For Strategic Thinking”, CMA Management, 67, 5, ABI/INFORM Global
- THOMPSON J., COLE M. (1997); “Strategic Competency-the Learning Challenge”, Journal of Workplace Learning, Volume 9, Number:5
- ÜLGEN H., MIRZE S.K. (2004); İşletmelerde Stratejik Yönetim, Literatür Yayınları
- WEIR Graham (2002); “Why it’s Important to Think Strategy”, New Zealand Management, Jul,49, 6, ABI/INFORM Global