



Uluslararası İşletmelerde Stratejik Yönetim

Kadir AKTAŞ
İnönü Üniversitesi,
SBE, İşletme Bölümü
aktas0072@gmail.com

Özet

Strateji terimi literatüre askeri bir terim olarak girmiş ve 20'nci yüzyılın başına kadar bu şekilde kullanılmıştır. Yaklaşık yarım asırdır da sosyal bilimler alanında kullanılan strateji terimi, artık günlük iş hayatımızda yerini almış olup sık sık karşımıza çıkan bir terimdir. Stratejik yönetim terimi ise 1980'li yıllardan sonra sosyal bilimler alanında kullanılmaya başlayan bir terim olarak karşımıza çıkmaktadır. Ancak strateji teriminin bu kadar yaygın kullanılmaya başlamasıyla birlikte; politika, taktik ve plan gibi terimlerle sık sık karıştırıldığı da araştırmacılar tarafından belirtilmektedir. Bu çalışmada strateji ile ilgili terimleri tanımlanacak olup, ayrıca uluslararası işletmelerde stratejik yönetimle ilgili terimleri ve süreçleri ifade etmeye çalışacağız.

Anahtar Kelimeler: Strateji, Stratejik Yönetim ve İşletmelerde Stratejik Yönetim

Strategic Management in International Business

Abstract

The term of strategy entered into literature as a military term and has been used in this way until the beginning of the 20th century. Nearly half a century the terms of the strategies used in the social sciences, now it has replaced the daily work in our lives is a term frequently encountered. The term of strategic management emerged as a term has began to be used in the social sciences after the 1980s. However, along with the widespread use of the term strategy, it is noted by researchers that terms such as policy, tactics and plans are often mixed up. In this study, it will be defined terms related to strategy and also tried to express terms and processes related to strategic management in international business.

Keywords: Strategy, Strategic Management and Strategic Management in Business.

GİRİŞ

Günümüzde baş döndürücü bir hızla değişen teknolojik ve iletişim sahasında alabildiğine artan rekabet sürecinde ve büyük şirketlerinin başını çektiği küreselleşme faaliyetlerinin yaşandığı dünyamızda, işletmelerin klasik usullerle idamesinin giderek zorlaştığı görülmektedir. İşletmeler içinse bu artan rekabet ortamında hayatını idame için en önemli faaliyet: çevresini çok iyi analiz ederek, öncelikle işletmenin güçlü ve zayıf yönlerini, ayrıca dış çevrenin fırsat ve tehditlerini algılayarak atacağı adımlarda bu analizleri yerli yerinde kullanmasıdır.

Geçmişte “günlük eylem planı uygulamak yerine, güç dengesini değiştirecek olan harekât tarzını uygulamak” anlamında askeri bir terim olarak kullanılan stratejik yönetim, giderek artan rekabet dünyasında işletme yönetiminin faaliyetlerini rakiplerinin muhtemel hareket tarzlarını da göz önüne alacak şekilde icra etmesine genel bir ifade ile stratejik yönetim diyebiliriz (Aydın, 2010: 157).

1. STRATEJİK YÖNETİM VE KAVRAMLARI

1.1. Amaç

Literatür taramasında Türk Dil Kurumu (TDK) sözlüğünde “hedef” olarak ifade edilen amaçla ilgili birçok tanımlama mevcuttur. Yönetimsel tanımlardan bazıları şöyledir:

TDK sözlüğünde “Ulaşmak istenilen sonuç, maksat” olarak ifade edilmektedir.

Bir işletmenin gelecekte ulaşmak istediği hedefi ve durumu ifade eder. Amaçlar kaynakların gelecekte bulunulmak istenen duruma göre düzenlenmesine ve işletme stratejilerine temel teşkil eder.

Amaç işletmenin ulaşmaya çalıştığı uzun dönemli sonuçlardır. Amaçlar aslında işletme stratejisine ve planlarına yol gösterici bir unsur olup hedeflerin oluşmasına esas teşkil ederler (Eren, 2004: 5).

Yukarıdaki tanımlardan genel bir tanım çıkaracak olursak, amacı kısaca: işletmenin varlık sebebinin kısa bir ifadesi olarak tanımlayabiliriz.

Eren'e göre amacın özellikleri: açık, gerçekçi, esnek, ölçülebilir, kısa ve uzun dönemli, uygulanabilir, motive edici ve uyumlu olmalıdır (Eren, 2004: 6).

1.2. Vizyon

Amaç ve hedefleri saptama faaliyetleri kapsamında; kurum veya işletme stratejisi ve politikası oluştururken, kurumun uzun vadede varmak istediği hedefleri açıklayan ifadelerle "vizyon" denir (Aktaş, 2014: 59).

Vizyon, bir kişinin kendine ait görüş açısı ve görüş derinliğini belirten bir ifadedir. Vizyon strateji olmadan sınanmamış ham düşünceler ve hayallerdir (Eren, 2004: 5).

İngilizce "vision" olarak kullanılan kelime, dilimize "ileriye görmek" anlamında "vizyon" olarak geçmiştir. Vizyon, kısaca işletmelerin uzun vadede nerede olmak istediğini belirten ifadedir, kurumsal stratejinin ve politikanın en önemli dayanaklarından birisidir.

Gerçekte vizyon, işletmenin veya kurumun kısa vadede ulaşamayacağı hedefler olmalıdır, aksi takdirde bütün hedeflerine ulaşmış bir kurum görevini tamamlayacağından, kurumun varlık sebebi ortadan kalkacaktır. Halbuki kurumların ve işletmelerin kuruluş amacı mümkün olduğu kadar uzun yaşamak ve gelişmektir. Bu nedenle yıllık, üç yıllık veya beş yıllık gibi belli aralıklarla yapılan performans kıyasetlendirmesinde kurumun vizyonu ve misyonu daima gözden geçirilmeli, eğer revize etmek gerekiyorsa derhal revize etmelidir ve bu yenilenen vizyonu veya misyonu her personelin bilmesi ve anlaması sağlanmalıdır ki, her kademedeki personel misyona ve vizyona giden hedefte katkıda bulunabilsin.

1.3. Misyon

Misyon kelimesi İngilizce "görev" anlamında kullanılan "mission" kelimesinden gelmektedir. Kurum ve işletmelerin politikalarının ve stratejilerinin temelini oluşturan, amacını ve varlık sebebinin açıklayan ifadeye "misyon" denilmektedir (Aktaş, 2014: 59).

Misyon, stratejilerin temelidir ve stratejinin daha somut hale gelmesine katkıda bulunarak uygulamayı kolaylaştırır (Eren, 2004: 8).

Misyon, bir işletmenin önemli ve müşterek duyguyla gerçekleştirmeye çalıştığı amacını, genelde kurumun inançlarını açıklayan ifadelerdir. Misyon ifadesi amaç, strateji, değerler ve davranış standartlarına esas teşkil etmektedir (Dinçer, 2007: 13).

Kurumsal misyon ifadesinin, işletmelerde her personel tarafından bilinmesi uygun olacaktır. Örneğin, bir kurumu ele alalım, hastane, üniversite, banka veya fabrika. Bu kurum onlarca, yüzlerce hatta binlerce kişiden oluşabilir, kurumda çalışanın sayısı önemli değildir. Önemli olan bu kurumda çalışan hizmetlisinden, genel müdürüne kadar herkesin kurumun misyonunu ve bu misyon içinde kendi rolünü iyi bilmesi ve maksimum seviyede bu amaca katkıda bulunabilmesidir.

Bu konuda aslında çok şey söylenebilir, ancak kurumda olan her personelin görevinin önemini bir atasözünü açıklayacağız "bir mih bir nalı, bir nal bir atı, bir at bir komutanı, bir komutan bir vatani kurtarabilir". Dolayısıyla, bu atasözünde de ifade edildiği gibi sıradan işçi olarak baktığımız nal çakan görevli, görevini standartlarına uygun yapmazsa, en kritik anlarda beklenmedik, basit nedenlerden dolayı ölümcül sonuçlar doğabilir ve ordunun lideri konumunda olan komutanın saf dışı kalmasıyla mağlubiyet kaçınılmaz olabilir. Bunun içindir ki işletme ve kurumlar misyonlarını her personelin

anlayacağı sade bir ifade ile oluşturmalı ve herkesin misyonu bilmesi sağlamalıdır. Yani her personel kapasitesine göre büyük resmi görmeli ve bu doğrultuda faaliyetini icra etmelidir.

1.4. Strateji

Strateji teriminin bir çok tanımı mevcuttur. TDK sözlüğünde: *“Bir ulusun veya uluslar topluluğunun, barış ve savaşta benimsenen politikalara destek vermek amacıyla politik, ekonomik, psikolojik ve askerî güçleri bir arada kullanma bilimi ve sanatı, sevkülceş.”* olarak ifade edilmiştir.

Strateji terimi köken olarak başarılı Yunanlı General Strategos’tan (Yunanca “strategia” “komutanlık” anlamına gelir.) veya “yol ve kanal” anlamına geldiği ifade edilen “Stratum” dan geldiği ifade edilmektedir (Dinçer, 2007: 16; Aydın, 2010: 157; Eren, 2004: 5).

Türkçede askeri bir terim olarak Strateji Dinçer’e (2007) göre: “En uygun tarzda konuşlanma ve duruma göre tekrar en uygun pozisyon alabilme sanatıdır.”

Strateji: Aktan’a göre: Geleceğe nasıl ve hangi yollardan ulaşılacağını gösteren genel bir planlamadır (Aktan, 2008: 5).

Strateji, ileride meydana gelebilecek bütün durumların öngörülemez kısmi belirsizlik şartlarında alınan ve işletmenin bütününe ilgilendiren karar türüdür (Söyler, 2007: 105).

Strateji karmaşık ve dinamik bir organizasyonda çalışanları cesaretlendirerek harekete geçirme sürecidir.

1.5. Politika

Yunanca “bir işi gözetmek” anlamında kullanılan politika, literatürde “halk adına işleri yönetmek” anlamındadır (Dinçer, 2007: 26).

Politika, karar verme sürecine yol gösteren genel açıklamaları kapsar (Şimşek ve Çelik, 2011: 46).

Politika, saptanmış amaçlara ulaşmak yöntemleri olarak ifade edilmektedir (Eren, 1997: 12).

Aristo’ya göre: politika, yöneticilerin halkla ilgili yaptığı tüm faaliyetlerdir.

Politika, işletmede amaçlara ulaşabilmek için stratejilerin uygulanması sürecinde verilmesi gereken kararlara ve yapılması gereken faaliyetlere yol gösteren bir kılavuzdur (Ülgen ve Mirze, 2004: 35).

Politikalar yıllık amaçların gerçekleştirilme yöntemleridir. Politikalar yönergeleri, ilkeler ve yazılı amaçları başarmak için hazırlanmış destek prosedürlerini kapsamaktadır. Politikalar karar vermek için kılavuzluk ederler ve tekrarlanan/fasılalı durumları izah ederler (Fred, 2011: 14).

1.6. Politika ve Strateji ilişkisi

Dinçer’e (2007: 29) ve Eren’e (1997: 12) göre bu iki terimi kesin çizgilerle ayırt etmek zordur. Bu zorluğun iki sebebi vardır:

İlki: Stratejinin ve politikanın, her ikisi aynı anda aynı yerde var olabilmeleridir. Politikalar yönetimin bir fonksiyonunun alt işlevlerini ilgilendirirken, strateji yönetimin bir fonksiyonunu (ürün geliştirme politikası, sadece toptan satış politikası veya üretim stratejisi ve pazarlama stratejisi gibi...) ilgilendirir. Bu anlamda politikalar müesseseseleşmiş stratejiler olarak ifade edilebilir.

İkincisi: Strateji ve politikayı geliştirme süreçleri aynı esâsa dayanır ve her ikisi de planlara çerçeve oluşturur ve rehberlik eder. Politikayı işletmelerin yol rehberi olarak, stratejiyi ise bu rehber doğrultusunda amaçların oluşturulması ve kaynak kullanım kararlarını sağlayan sistemler olarak ifade edebiliriz (Dinçer, 2007: 30). Stratejiler uygulamada belirsizlikleri de öngördüğü için esnek yapıdadırlar, politikalar bir defa belirlendikten sonra sık sık değişmezler.

Tilles’e göre strateji bir işletmenin amaçlarının ve politikalarının toplamını ifade eder. Politika ise belirlenmiş amaçlara ulaşma yöntemlerini ifade eder. Eren, stratejinin politikayı da kapsayan daha genel bir kavram olduğunu ifade etmektedir (Eren, 1997: 13; 2004: 9).

Strateji ve politika terimlerinin benzerliklerini açıklayacak olursak: her ikisinde uzun döneme hitap etmektedirler. Ayrıca her ikisinde amaca bağlı olmakla beraber, strateji amaçlarla daha ilgili olarak ifade edilmektedir (Eren, 2004: 9).

1.7. Taktik ve Strateji İlişkileri

Dinçer'e (2007) göre: "Taktik işletmenin kaynaklarının en etkili bir şekilde kullanabilmek için değişen koşullara göre alınan kısa dönemli kararlardır."

Strateji amaçları doğrultusunda işletmenin kaynaklarını tahsis etmekle ilgili genel kararlar, taktik ise bu kaynakların harekete geçirilmesiyle, yani uygulamayla ilgili kararlardır. Taktik kararların, stratejik kararların detaylarını içerdiği ifade edilmiştir (Dinçer, 2007: 24).

Eren'e göre taktik, usûl ve teknik yönüyle stratejiye göre daha detaylıdır. Strateji amaçlar doğrultusunda kaynak tahsis planını ifade ederken, taktik bu kaynakların kullanımını, yani harekete geçirilmesini ifade etmektedir. Taktikler stratejinin gerçekleşmesine yardımcı programlardır (Eren, 2004: 9).

1.8. Yönetim

Literatür taramalarında yönetim kavramının bilimsel anlamda MÖ 3000'lerde Sümerler ile başladığı kabul edilmektedir. Sanatların en eskisi, bilimlerin en yenisi olan, yönetim kavramını ifade eden birçok tanım bulunmaktadır. Bu tanımlardan en yaygın olanlarını şu şekilde sıralamak mümkündür:

Taylor'a göre: "Yönetim ne yapmak istediğini bilme ve en kaliteli işi en ucuza yaptırma sanatıdır."

Fayol'a göre: "Yönetim öngörmek, planlamak, organize etmek, eşgüdüm ve kontrol etmektir."

Başka bir tanımlamada yönetim: müşterek amaçla bir araya gelmiş bir grubun bulunduğu işletmeyi hedeflerine ulaştırmak için başta insan kaynakları, para kaynakları, malzeme, iş ortamı ve zamanı koordine ederek, etkili ve verimli kullanacak kararlar alma ve uygulama sürecidir (Aslan, 2014: 16).

Diğer bir tanımlamada yönetim: işletme amaçlarına ulaşmak için başta insan kaynakları olmak üzere, parasal kaynakları, demirbaşları, alet-teçhizat, hammadde, yardımcı malzemeler ve zaman faktörünü uyumlu ve etkin bir şekilde kullanarak karar alma ve uygulama sürecinin toplamına denir (Şimşek ve Çelik, 2011: 4).

Sosyal bilimcilerinin üzerinde mutâbakata vardığı tanım ise: yönetim, başkaları vasıtasıyla iş görme sürecidir (Can ve İbicioğlu, 2008: 254).

Bu gün anladığımız anlamda yönetimin "işletme yönetimi" anlamında kullanılmaya başlamasının ise sanayi devrimi ve üretim sektörünün gelişimiyle doğru orantılı ortaya çıktığını söylemek mümkündür (Koçel, 2014: 52).

Yukarıdaki tanımlardan genel bir anlam çıkarırsak: "yönetim" işletmenin ve kurumun vizyonu ve misyonu doğrultusunda hedefine ulaşmak için sistemli ve bilinçli bir şekilde tüm fonksiyonlarını kullanma süreci, "yönetici" ise bu fonksiyonu kurum adına kullanan kişi veya kişiler olarak ifade edilebilir. Yöneticilik başka bir ifadeyle başkaları vasıtasıyla iş görme sanatıdır (Koçel, 2014: 81).

1.9. Program, Bütçe ve Strateji

Eren'e (2004) göre: program işletmede yapılacak faaliyetlerin süreleri, yeri ve zamanına kadar detayları içeren faaliyet akış detayıdır. Bütçe: programda belirtilen faaliyetlerin giderleriyle, yapılacak faaliyetlerin gelirlerinin rakamsal ve nakdi olarak ifade edilen öngörüsüdür. Strateji, yaşanması muhtemel olay ve hareketlerin uzun süreler için öngörüsünü ve bu vakaların işletme amaçları yönüyle değerlendirilmesi ve seçilmesi sürecidir (Eren, 2004: 9).

1.10. Stratejik Yönetim

Stratejik yönetim kavramı 1980'li yıllarda literatüre girmiş olup, strateji ve yönetim kelimelerinin birleşiminden bir araya gelmiştir.

İşletmelerde yönetsel strateji: işletmenin çeşitli fonksiyonları arasında meydana gelen karışıklıkları açıklığa kavuşturan ve genel amaçları belirleyen özellikleri düzenleyen, ekonomik bir ortamda işletmenin en ideal olanı seçebilme kararlarının bütünüdür (Eren, 2004: 3).

David'e (2011: 6) göre: Stratejik yönetimin amacı gelecek için yeni ve farklı fırsatlar oluşturmak ve tüketmektir. Stratejik yönetim ise işletmenin amacına ulaşmasına katkıda bulunabilecek fonksiyonlar arası kararları formüle etme, uygulama ve değerlendirme bilimi ve sanatıdır.

Eren'e (2004: 12) göre: Stratejilerin planlanması için gerekli araştırma, inceleme, değerlendirmeleri, uygulamadan önce hedeflere uygunluğu açısından bir kez daha kıymetlendirme ve her türlü tedbirleri almayı kapsayan ve tepe yönetimin görev alanındaki süreçlerin toplamıdır.

Bu tanımlar doğrultusunda yönetim stratejisi: belirlenen stratejik amaç ve hedefler doğrultusunda, yönetim faaliyetleri için geliştirilen stratejilere denir.

İşletme yönetimi ile çevresi arasındaki ilişkileri düzenleyen, rakiplere üstünlük sağlamak amacıyla kaynakları harekete geçiren yönetim stratejileridir (Kabar, 2011: 19). Yönetsel stratejini özellikler Eren'e (2004: 4) göre şöyle sıralanmıştır:

- Bir analiz etme sanatıdır.
- Amaçlara bağlı bir unsurdur,
- İşletmenin çevresiyle ilişkilerini organize eder,
- Tekrarlanan işlerden farklı olarak belirsizlikleri ve uzun süreyi kapsar,
- İşletmenin bütün kaynaklarının uyum içinde yönetimini sağlar,
- Karmaşık ve dinamik bir ortamda faaliyet sahalarını belirler ve çalışanların motivasyonunu artırır.

1.11. Uluslararası İşletmecilik

Uluslararası işletmeciliğin literatürde birçok tanımlaması vardır;

Vernon'a göre: farklı ülkelere ait işletmelerin tek yönetim stratejisi altında grup oluşturarak faaliyet göstermesine uluslararası işletme denir.

Fayerweather'a göre: iki veya daha fazla ülkede dolaysız olarak işletme faaliyetinde bulunan işletmelere uluslararası işletme denir (Kabar, 2011: 18).

Koparal'a göre: işletmeler tarafından düzenlenen ve ulusal sınırlar dışında yürütülen her türlü faaliyeti ifade eder. Uluslararası işletmecilik, uluslararası ticaret ve yatırım olarak iki kısma ayrılmaktadır (Koparal, 2004: 3). Kendi ülkesi dışında bir veya daha fazla ülkede faaliyet gösteren işletmelere "uluslararası işletme" denir (Mutlu, 1999: 9).

1.12. Ulusal ve Uluslararası İşletmelerin Kıyaslanması

Araştırmamızda uluslararası faaliyetlerin, ulusal alana göre daha fazla belirsizliği kapsadığı için daha fazla risk içerdiği ifade edilmekte olup, aşağıdaki alanlarda farklılıklar bulunmuştur:

- Uluslararası işletmeciliğin en önemli dezavantajı risklerinin ve belirsizlerin daha fazla olması,
- Bu risklerin başında politik belirsizlikler,
- Ekonomideki ve döviz kurlarındaki istikrarsızlıklar,
- Hukuki ve kültürel farklılıklar,
- Rakiplerinin ulusal piyasadan daha büyük ve güçlü olması,
- Medya sektöründeki ve teknolojiye hızlı ilerlemeler.

1.13. İşletmeler İçin Stratejinin Önemi

Öncelikle işletme seviyesi strateji; özel ürünlere ait pazarlarda ana rakiplerini kendi çıkarı doğrultusunda kullanarak bir rekabet avantajı kazanmak için bir dizi faaliyetlerin ve uygulamaların birleştirilmesi ve eşgüdümüne gidilmesidir. Burada amaç işletme ile rakip işletmeler arasında farklılık oluşturmaktır.

Stratejik rekabet, işletme müşteri gruplarını, özgün rekabetçi üretim pazarı esasında, fiyat, kalite ve yenilik gibi rekabetçi avantajlarını kullanarak tatmin ettiğinde ancak sonuç verecektir.¹

Firmaların, işletme strateji seviyeleriyle müşterileri tatmin etme zorunluluklarındaki ana sebep, müşteri ilişkilerindeki geri dönüşlerin bütün organizasyonlar için yaşam kaynağı olmasından kaynaklanmaktadır.

Bir örnek verecek olursak: Dell, ucuz maliyet stratejisi ile birlikte müşteri ihtiyaçlarını tatmin ederek, bilgisayar pazarında önemli bir mevzi kazanmıştır. Ancak, sadece tedarik kanalları vasıtasıyla düşük maliyet stratejisine aşırı yoğunlaşmasından dolayı çoğu müşterisini kaybetmiştir. Bu dönemde HP tedarik kanalları vasıtasıyla daha ucuz maliyet stratejisini öğrendiği için, daha büyük pazar payını ele geçirmeyi başarmıştır (Hitt ve diğerleri, 2009: 213).

Eren'e (1999: 19; 2004: 13) göre strateji, bir işletme yönetiminin en başta amaçlarını net bir şekilde ortaya koyup bu doğrultuda faaliyet göstermesini sağlamakla beraber aşağıdaki faydaları vardır (Dalay ve diğerleri, 2002: 25) :

- İşletmelerde kaynakların ekonomik, etkin ve emniyetli olarak kullanılmasını sağlar.
- Müşteri odaklı bir politika izlenmek yerine uygun bir pazar politikası izlenecektir.
- Günlük haberlere göre davranış yerine, pazarların tehlikelerden haberdar bir yöntem sergilerler.
- Sürekli artan ve yoğun rekabet ortamına ayak uydurmak kolaylaşır.
- İş gücünün giderek değişen (daha çok bilgi, insancıl davranış, artan kendini gerçekleştirme talepleri ve girişimci kişilikler gibi) beklentilerini sağlar.
- Ulusal pazarların büyüme hızlarının yeterli olmamasından dolayı yeni pazar arayışının gereğidir.
- Teknolojik ve iletişim araçlarının artan hızlı gelişimi, klasik yönetim tarzını atıl kılabilir.

1.14. İşletmelerde Strateji Uygulanmazsa

Eren'e (1999: 19; 2004: 13) göre eğer bir işletmede strateji kavramı ihmal edilir ve uygulanmazsa aşağıdaki sorunlarla karşılaşılabilir:

- Stratejinin olmadığı işletmelerde uzun kapsamlı süreçler yerine, yöneticilerin kişisel düşünceleri, hırs ve tutkuları ön plana çıkabilir.
- Nadir yatırım ve satış fırsatlarını değerlendiremez, zamansız yatırım ve satış yaparak riske girer.
- Yapısal değişikliklere zamanında ayak uyduramadıkları için kaynak israfına sebep olurlar.

1.15. İşletme Stratejinin Sınırları

Eren'e göre (1999: 19; 2004: 13) işletme stratejilerinin sınırları dört kısma ayrılır, bunlar:

- **Töresel ve yasal sınırlamalar:** İşletmelerde tüzel bir kişilik olduklarından, faaliyet icra ettikleri coğrafyada yasal ve geleneksel olarak toplum tarafından genel kabul görmüş norm ve kurallara uymak zorundadır.
- **Uygulamadan kaynaklı sınırlamalar:** Yönetimin daha önce yaşadığı olaylar sonucu tecrübeler, alışkanlık haline gelmiş davranışlar, adet ve önyargılar bu kapsamda sıralanabilir.

1. <http://www.kamu-is.org.tr/pdf/globallesme.pdf>

- **Karşı stratejiler:** İşletmelerin serbestçe faaliyet göstermesini engelleyen her unsur bu kapsamda değerlendirilir. Rakipler, devlet, diğer kamu kuruluşları, sendikalar ve hatta halk olarak karşımıza çıkabilir.
- **Sosyal ve psikolojik sınırlamalar:** Öngörülen bir stratejinin uygulanmasında başarı şansı, tarafların rızalarına ve uygulayıcı kişiler tarafından benimsenmesine bağlıdır. Kısaca yöneticinin bilgi, beceri, zeka ve tecrübe kapasitesiyle doğru orantılıdır.

1.16. İşletmelerin Stratejilerinin Unsurları

Avcı'ya göre işletmenin strateji unsurlarını açıklamaya yönelik bir çok model geliştirilmiştir. Hambrick ve Fredricson'a göre bu unsurlar beş boyutta incelenmiştir (Avcı, 2012: 139-167).

- **Alanlar:** İşletmenin hangi alanda iş yaptığının ifadesidir.
- **Araçlar:** İşletmenin rekabet araçlarını ve içsel gelişim, ortaklık kurulması ve joint venture gibi gelişim yöntemlerini belirler.
- **Fark Oluşturma Araçları:** İşletmenin rekabet yöntemlerini; yani fiyatlarla mı, kalitesiyle mi yoksa yenilikleriyle mi stratejik avantaj sağlayacağını ifade eder.
- **Dereceler:** Amaçlara ulaşmak için kullanılacak harekât tarzını; büyüme hızı ve yenilik sıklığı gibi yöntemleri belirler,
- **Ekonomik Bakış Açısı:** İşletmenin nasıl kazanacağını (maliyet düşürerek mi, sürümden mi, ürün farklılaştırmasıyla mı gibi) ifadesidir.

1.17. Uluslararası İşletmeciliğin Tarihsel Gelişimi

Uluslararası işletmecilik tarihsel gelişim açısından beş bölümde incelenir (Koparal, 2004: 8; Can, 1999: 14).

a. Ticaret öncesi dönem: 1500 yılı öncesi dönemi kapsamaktadır. Bu dönemde Avrupa'dan Çin ve Hindistan bölgelerine kadar uzanan bölgede ipek ve baharat gibi malzemelerin ticaretini kapsayan süreçtir.

b. Ticaret dönemi: 1500-1850'li yıllarda Sanayi devrimine kadar devam eden süreçtir. Deniz ulaşımın gelişimiyle ve keşif sürecinin başlamasıyla; zengin hammaddelerin, esirlerin ve diğer mamullerin daha geniş coğrafyalarda pazarlanmasıyla bu dönem hızlanmıştır (Kabar, 2011: 21).

Bu dönemde uluslararası ilişkiler ülkelerin yapısından dolayı gelişime müsait değildir, ancak Osmanlı kapitülasyonlarından Fransa, İngiltere ve Hollanda gibi ülkeler büyük avantaj sağlamıştır. C.Colombus ve arkadaşlarının açık denizlerde keşif ve ticaret için açılmalarıyla başlamıştır. Ülke dışı ticari ilişkilerin gelişimi "bankacılık" sektöründe gelişimi zorunlu kılmıştır. Asya, Afrika ve G. Amerika'da kolonilerin oluşmasıyla ve batı işletmelerinin Çin ve Japonya'da ayrıcalıklar kazanmasıyla sona ermiştir (Koparal, 2004: 8; Can, 1999: 15).

c. Sömürgecilik dönemi: 1850'li yıllarda başlayan Sanayi Devrimi ile 1'inci Dünya Savaşı başlangıcını (1914) kapsayan süreçtir. Bu döneme damgasını vuran gelişmeler şöyledir: (Koparal, 2004: 8; Can, 1999: 16)

- Coğrafi keşifler tamamlanmış,
- Ticari hacim genişlemiş,
- Sanayi Devrimi sonucu büyük işletmeler kurulmuş,
- ABD altyapı eksikliğinden dolayı pasif durumdadır.

d. İmtiyazlar dönemi: 1'inci Dünya Savaşı başlangıcından (1914) 2'nci Dünya Savaşı bitimini (1945) kapsayan süreçtir. Bu döneme damgasını vuran gelişmeler şöyledir (Koparal, 2004: 9; Can, 1999: 17):

- Bu dönemde otomobil sektöründe yapılan uluslararası yatırımlar ön plana çıkmıştır.
- Modern anlamda ilk uluslararası işletme İngiltere'de Lever Brothers'ın girişimi sayılmaktadır.

- Bu firma Hollanda'nın Union şirketi ile birleşerek Unilever firması kurulmuştur.
- Ticari hacim genişlemiştir.
- Coca-Cola ve Woolworth gibi ABD şirketlerinin uluslararası açılımı dikkat çekmektedir.
- 1929 yılında patlak veren ekonomik buhran uluslararası ticarete büyük zarar vermiştir.
- Almanya'nın ülkelerle beraber uluslararası işletmeleri de işgali uluslararası ticareti etkilemiştir.

e. Uluslararası dönem: 2'nci Dünya savaşı (1945) günümüze kadar olan süreçtir. 1945-1970 arası dönemde uluslararası işletmelerin pazar ve üretim kaynakları arayışıyla geçtiğinden bu döneme "Global genişleme" dönemi de denir (Koparal, 2004: 8; Can, 1999: 18).

- Globalizmin ve hızla gelişen iletişim teknolojisinin etkisiyle birlikte ABD uluslararasılaşmanın öncüsü haline gelmiştir.
- Rekabetin olabildiğine hızla devam ettiği bu dönemde üretim ve maliyet konusunda avantajı kaybeden ABD'nin öncülüğü tehlikeye girmiştir.

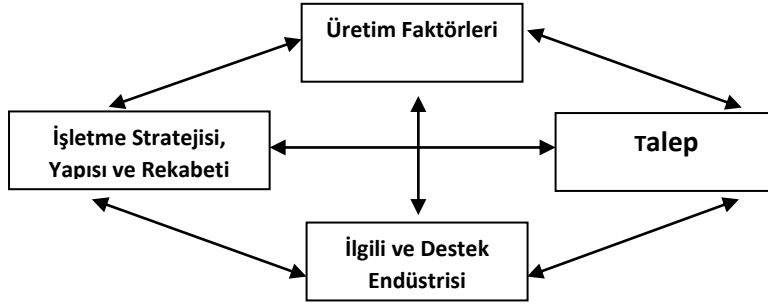
2. ULUSLARARASI İŞLETMELERDE İŞLETME STRATEJİLERİ

Uluslararası şirketler, birçok ülkede rekabet eden işletmelerle olan rekabetten sonuç alabilmek için stratejik yönetim ağı oluştururlar. Ülkeler arasındaki kanuni ve hukuksal farklılıklar uluslararası faaliyetlerin önündeki tehditleri artırmakta ve işletme için en azından bütün bu faaliyetlerin kanuni zorunlulukları karşıladığını onayladığı anlamına gelmektedir. Uluslararası şirketlerin ülke temsilcileri, buldukları ülkeye özgü stratejilerini belirlemede, pazar analizi yapmakta ve stratejisini geliştirerek uygulamaktadırlar.

Bu şirketlerin odaklandığı en önemli nokta ürünlerin yerele uyarlanmasıdır. Uluslararası şirketler idari ve koordinasyon yönüyle ana şirkete bağlı olmakla birlikte, yerel firmalar nasıl davranıyorsa öyle davranırlar. Her bir işletme yerel pazara odaklanan rekabetçi bir strateji geliştirmek zorundadır. Uluslararası işletme stratejisinde, yerel faaliyetler çoğu zaman en önemli rekabet avantajı kaynağını oluşturur. Ana ülkede yerleşmiş kaynaklar ve kabiliyetler, genelde işletmenin uluslararası pazarlarda takip etmesi gereken stratejiye sıklıkla yol gösterir (Çalışkan, 2011: 25; Hitt ve diğerleri, 2009: 331).

Ancak, araştırmalar işletmeler çoklu uluslararası alanda büyümeye devam ettikçe, ana ülkedeki rekabet avantajına daha az önem verdiklerini göstermektedir, kaderin bir cilvesi olarak, önemli kaynaklardan yoksun olmalarından dolayı, ülkeler sık sık olgunlaştırılmış ve özel faktörler geliştirirler. Örneğin, G.Kore gibi bazı Asya ülkeleri, geniş tabii kaynaklardan yoksun, fakat güçlü iş ahlâkı, çok sayıda mühendis ve geniş ölçekte üretim yapma kapasiteli firmalarını sunmaktadır. Benzeri bir şekilde Almanya, kolonileri çok geniş ölçekte doğal çivit boya sağlayan İngiltere'den farklı olarak, kısmen Hoechst ve BASF firmalarının ithalata bağımlılığı azaltmak için sentetik çivit boya geliştirmelerinden dolayı, güçlü bir kimya endüstrisi meydana getirmiştir (Hitt ve diğerleri, 2009: 213).

Porter tarafından geliştirilen dört temel unsurla ilgili olarak geliştirdiği "pırlanta" modeli (Şekil 1), ülke avantajına katkıda bulunan bir ülke ekonominin çevresel ve yapısal özelliklerini vurgulamaktadır. Devlet politikaları da bir çok işletmenin başarılı veya başarısız olmasında açıkça katkıda bulunmaktadır. Örneğin, Çin Hükümeti, SAIC firmasının yeni bir markayla uluslararası pazarlara girebilmesi ve rekabet kabiliyetini geliştirmesi için gerekli olan teşviki sağlamıştır.



Kaynak: Hitt ve diğerleri, 2009, The Management of Strategy: Concepts, Copyright 2009, Cengage Learning, Inc., Canada, p.218.

Şekil 1. Ülke Avantaj Belirleyicileri

Her işletme kendi başarımını elde etmek zorunda olmasına rağmen, aynı ülkede faaliyet gösteren başarılı firmalar çıkaran unsurlar olsa bile, bütün işletmelerin ömrü uluslararası rekabet edecek kadar uzun olmamaktadır (Hitt ve diğerleri, 2009: 213).

Uluslararası işletme stratejisi; işletmelerin yerel pazarlara ait mal ve hizmetlerini satmaya çalışırken kullandıkları stratejidir. Uluslararası işletme stratejisi uygulamanın en önemli nedeni, (yerel pazarlamalara odaklanan stratejilerin tersine) uluslararası pazarlar kârlı fırsatlar sunmaya hazırdır.

Raymond Vernon uluslararası ayırımının klasik mantığını yakalamıştır. Raymond'a göre Amerika gibi gelişmiş ekonomiye sahip ülkelerde, girişimciler bir ürün geliştirdiğinde; genelde ürünün başka ülkelerde geliştirilmesini ve yerel operasyon vasıtasıyla diğer ülkelere pazarlanmasını isterler. Artan talep üzerine, girişimci yabancı ülkelerde faaliyetleri için, özellikle yabancı rakiplerinden kurtulmak için, yatırım yapmayı uygun bulurlar. Bundan dolayı, Vernon, uluslararası yatırımın en önemli ayırımın, ürünün pazar ömrünü uzatmak olduğunu gözlemlemiştir.

Uluslararası ticaretin diğer teşvik edici nedenleri ise ucuz işgücü, hammadde ve enerji gibi ihtiyaç olan kaynakları güvenlik altına almaktır. Rekabetin en önemli unsurlarının birinin maliyet olduğunu göz önüne aldığımızda uluslararası firmalar ucuz hammadde ve enerji elde ettiklerinde, ulusal ve uluslararası pazarlara daha güçlü girebileceklerdir.

Uluslararası işletme stratejisi başarılı olduğunda işletme dört önemli çıkar elde edecektir (Ireland ve diğerleri, 2009: 213):

- Daha büyük pazar ölçeği,
- Daha büyük yatırımlar veya yeni ürünlere/süreçlere yatırım,
- Daha büyük ekonomik ölçek, kapsam ve öğrenme,
- Yerleşmek suretiyle daha ucuz işgücü, hammadde ve enerjiye erişim.

2.1 Uluslararası İşletmelerde Strateji Adımları

Phatak ve diğerleri uluslararası işletmeciliği, özel yada kamu girişimlerinin ülke sınırları dışındaki kaynak hareketliliğine sebep olan faaliyetleri olarak nitelendirmektedir. Uluslararası işletmelerin uyguladıkları stratejileri pazarlama, üretim, İnsan Kaynakları Yönetimi (iKY), yatırım, yönetim ve kurumsal strateji olarak sıralanabilir. Özellikle yönetim ve pazarlama stratejileri diğer stratejilere kaynaklık eder. Phatak'a göre izlenecek aşamalar şunlardır (Çalışkan, 2012: 7):

- Uluslararası nitelikteki risk, tehdit ve fırsatların analizi,
- İşletmenin dış imkanlar açısından güçlü ve zayıf yönlerin tespiti,
- Uluslararası faaliyetlerin nitelik ve niceliğin analizi,

- Uluslararası işletmecilik açısından hedeflerin belirlenmesi,
- İşletme yönetimi olarak stratejilerin geliştirilmesi.

İşletme hedef ve politikaları konusunda stratejik hedefler koyarak, modern yönetim biliminin, teknolojinin ve çevresel uyum faktörleriyle yapılan yönetim anlayışına Uluslararası İşletmelerde Stratejik Yönetim (UİSY) denir (Kabar, 2011: 75).

UİSY'in temel farklılığı çok dilli ve çok kültürlü bir ortamda farklı sosyal, siyasal, hukuki, teknolojik, ekonomik, mali, iş ve coğrafik çevrelerden kaynaklanmaktadır.

Aslında ulusal ve uluslararası işletmelerin stratejik yönetim konsepti hemen hemen aynı olmakla birlikte ilişkiler ve değişkenlerden dolayı uluslararası işletmelerin süreçleri biraz daha karışıktır.

Sosyal, kültürel, demografik, hukuksal, çevresel ve politik süreçler, altyapı ve teknolojik alanlardaki fırsat ve tehditler üretilen ürün sayısı ve hizmet edilen coğrafyaya göre değişkenlik gösterecektir. UİSY uygulaması için hedef coğrafyadaki farklı kültürleri ve değerleri tanımak ve değerlendirmek için hem daha fazla zaman, hemde gayret gerekmektedir.

Uluslararası işletmelerin en az riskleri döviz kurunun dalgalanmasından meydana gelebilecek değer kaybetmesi riskiyken, anlaşmalarda istenmeyen yanlış anlamalar/yorumlar, toplumsal ve yönetsel rahatsızlıklar, kotalar ve ilave vergiler gibi değişik risklerle de karşı karşıya kalabilirler.

Yukarıda bahsedilen riskleri azaltmak için uluslararası pazarlara girmeden önce, yönetimin patent ve ticari haberleri taramaları, araştırma kurumlarından akademik tavsiye almaları, uluslararası ticari fuarlara katılmaları, ortaklık oluşturmaları ve geniş bir araştırma yaparak anlaşmanın kapasitesini genişletmeli ve uluslararası ticarete risklerini azaltmalı. Ayrıca, yönetim ihtiyaca göre uluslararası ticari sigorta yaptırarak riski azaltmalı.

Dünya çapında bir işletme stratejisi oluşturabilmek için bazı stratejik boyutlar arasında tercih yapmak gerekir.(Eren, 2004: 260)

a. Pazar Katılımı: Çok uluslu işletmelerin yönetim stratejilerinde, ülkeler gelirlerinin ve kârlarının kendine yeterliliğine göre, küresel stratejilerde ise ülkelerin küreselleşmeye yaptıkları katkıya göre tercih edilir. Eloktrölük grubu bu sistemi uygulayarak gelişmiştir.

b. Ürün Sunumu: Çok uluslu işletmelerin yönetim stratejilerinde, her ülkede sunulan ürünler yerel ihtiyaçlar göz önüne alınarak üretilir. Küresel stratejilerde ise asgari yerel pazara uyum gerektiren dünya standardı olarak kabul görmüş ürünler tercih edilir. Örnek: Boing 737 geliştirmekte olan ülkelerin kısa yumuşak zeminleri için pazarlanmış ve başarılı olmuştur.

c. Değer Katma Faaliyetlerinin Yeri: Çok uluslu işletmelerin yönetim stratejilerinde, değer zincirinin tümü ya da çoğu her ülkede yeniden üretilir. Diğer bir strateji olan ihracatta ise değer zincirinin çoğu bir ülkede tutulur. Küresel bir yönetim stratejisinde ise değer zinciri kırılarak, her bir faaliyet farklı bir ülkede yapılarak maliyet azaltılır.

d. Pazarlama Yaklaşımı: Çok uluslu işletmelerin yönetim stratejilerinde, pazarlama her ülke için tamamen değiştirilmiştir. Küresel bir yönetim stratejisinde ise her ne kadar pazar karmasının tüm elemanlarının aynı olması gerekse de tüm dünyada tek düze bir yönetim uygulanır. Unilever ürünlerinin her ülkede başka markalarla pazarlanması örnek olarak verilebilir.

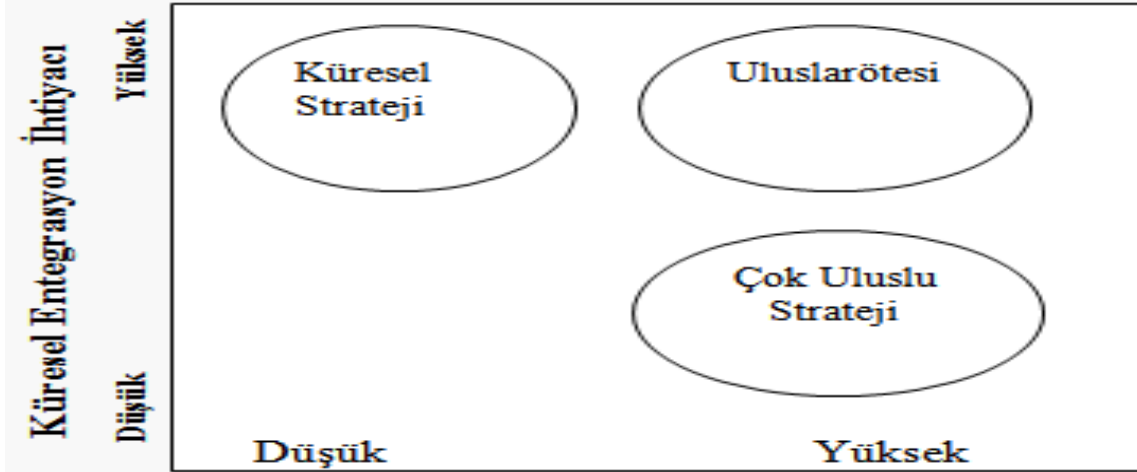
e. Rekabet Hareketleri: Çokuluslu işletmelerin yönetim stratejilerinde, ülkelerdeki yöneticiler diğer ülkelerde neler olduğuna bakmaksızın rekabetçi bir yöntem izlerler. Küresel stratejilerde ise rekabet ülkeler arasında aynı anda ve sistematik bir şekilde yapılır. Bir ülkede bir rakibe atak yapılır ki o ülkede rakibin kaynakları tüketilsin.

f. Küresel Stratejiden Melez Stratejiye Geçiş: Melez stratejide ülkelerdeki işletmeler faaliyetlerini bir uluslararası merkezden sürdürmekle kalmazlar, birbirleriyle de ilişkide bulunurlar.

2.2. Uluslararası Stratejiden Küresel Stratejiye Geçiş

Uluslararası işletme stratejileri, kısmen uluslararası işbirliği için seçilen firmanın tipine bağlıdır. Bazı birleşimler, üyelerinin ülkede nasıl strateji geliştireceğine karışmazken, bazı birleşimler de ürün ve

ülkelerde çapraz kaynak paylaşım standartlarını sağlamak için şirket stratejilerini tüm unsurlarına dikte ederler. Uluslararası seviyesi şirket stratejisi, hem ürünlere ve hemde coğrafik ayrışma yoluyla faaliyet sergileyen işletme alanlarına odaklanır. Eğer işletme, çoklu endüstrilerle ve çoklu ülke ve bölge alanında faaliyet gösteriyorsa, uluslararası seviyesi şirket stratejisini uygulaması zorunludur. Tepe yönetim, takip edilen uluslararası şirket stratejisine bağlı olarak işletme ve ülke seviyesi yönetim seviyelerinde önemli girdiler olsa bile, stratejilere rehberlik eder. Çok uluslu, global ve uluslar ötesi olmak üzere Şekil 2’de gösterildiği gibi üç çeşit uluslararası strateji vardır (Hitt ve diğerleri, 2009: 220).



Kaynak: Hitt ve diğerleri, 2009, The Management of Strategy: Concepts, Copyright 2009, Cengage Learning, Inc., Canada, p.220.

Şekil 2. Uluslararası İşbirliği Düzeyinde Stratejiler

Eren’e göre (2004: 260) ise uluslararası faaliyet temelde çok uluslu ve küresel strateji olmak üzere ikiye ayrılır. Melez strateji, Küresel stratejinin bir adım gelişmiş halidir.

Uluslararasılaşmak ülke sınırlarını aşan ekonomik faaliyetlerin yaygınlaştırılmasını ifade eder. Küreselleşme ise uluslararasılaşmanın çok daha ileri boyutu olan dünya üzerinde dağılmış ekonomik faaliyetlerin entegrasyonunu ifade eder (Eren, 2004: 261). Küreselleşme stratejisi süreci ise temel işletme stratejisinin geliştirilmesi, temel işletme stratejisinin uluslararası boyuta taşınması ve uluslararası stratejinin ülkeler arasında bütünleştirilerek küresel hale getirilmesi olarak belirtilmektedir.

a. Çok Uluslu İşletme Stratejisi (Multidomestic Strategy)

Çok Uluslu Strateji, stratejik ve faaliyet kararlarının, ürünlerin ülkenin yerel müşterisine hitap edebilmesi amacıyla, ülkelerde faaliyet gösteren işletmelerce alınmasını sağlayan merkezi olmayan bir uluslararası stratejidir (Hitt ve diğerleri, 2009: 220):

- Çeşitli ülkelerdeki birimler bağımsızdır.
- Her birim kendi pazarında faaliyet gösterir.
- Uluslararası merkez diğer birimlerden farksızdır.

b. Küresel İşletme Stratejisi

Global strateji olarak nitelendirilen bu strateji yoluyla; ana ülke ofisi tarafında dikte edilen rekabetçi strateji ile ülke pazarlarındaki ürünler standartlaştırılır. Küresel strateji daha düşük risk üretmesine rağmen, ya bu pazarların bir fırsat olarak tanıtılma potansiyellerinin zayıf olmasından dolayı, yada fırsatların yerel marketlere adapte edilememesinden dolayı, işletmenin yerel pazarlarda büyüme fırsatlarından vazgeçmesine sebep olabilir (Hitt ve diğerleri, 2009: 220):

- Çeşitli ülkelerdeki birimler bir merkeze bağlıdır.
- Uluslararası merkez çeşitli ülke pazarları için standart ürünler geliştirmeye çalışır.
- Ölçek ekonomisi oluşturmak için üretim faaliyetleri de biri merkezden gerçekleşir.

c. Melez İşletme Strateji

Melez stratejide, çeşitli ülkelerdeki birimler faaliyetlerini sadece bir uluslararası merkezden sürdürmekle kalmazlar, ayrıca ülke merkezleri birbirleriyle yatay görüşmede yaparlar (Eren, 2004: 261).

- Çeşitli ülkelerdeki birimler bir merkezden ve birbirleriyle ilişki içinde gerçekleştirirler.
- Çeşitli ülkelerdeki birimler sadece karşılaştıkları özel durumlara uyabilirler.
- Çok hareketlilik ve müşteri ihtiyaçları için müşterek dayanışma söz konusudur.
- İletişim teknolojisini kullanırlar.
- Tüm örgüt nerede olursa olsun ilgili kaynakları kullanır. Küresel rekabet için çok hızlı hareket ederler.

d. Uluslarötesi İşletme Stratejisi (Transnational Strateji)

Uluslararası strateji türlerinden biri olan uluslar ötesi işletme stratejisinde işletmeler, hem küresel yararlanma, hemde yerel duyarlılığa özen gösterme arayışı içindedir. Kaynaklar yabancı ülkedeki faaliyetlere yönlendirilmiştir ve aynı zamanda koordine edilmektedir (Hitt ve diğerleri, 2009: 222: Çalışkan, 2001: 133). Uluslar ötesi işletme stratejisinin genelde diğer stratejilerinden daha yüksek performans sağlaması olumlu yönlerinden biridir. Bu strateji uygulama açısından zor, ama giderek artan rekabet için bir zorunluluk olarak görülmektedir.

2.3. Küresel İşletme Yönetim Stratejisinin Faydaları

Eren'e göre (2004: 267) küresel yönetim stratejisi kaldıracında kullanılan dört faydası sayılabilmektedir, bunlar:

- Ürünün Maliyetini Azaltmak:** bütünleşik küresel bir strateji, maliyetleri tedarik, enerji, üretim veya diğer faaliyetleri birleştirerek düşürebilmektedir.
- Kalitenin İyileştirilmesi:** Küresel stratejiye odaklanan bir işletme, diğer stratejilere göre daha az sayıda ürüne ve programa odaklanacağından; hem ürün, hemde üretim kalitesinde kalite artışı beklenmektedir.
- Genişletilmiş Müşteri Önceliği:** Küresel erişilebilirlik, hizmet ve tanınma, müşteri önceliklerini iyileştirebilir. En çok fast food ve içecek sektöründe tercih edilen stratejidir. Bu stratejiden dolayı müşteri nerede olursa olsun aynı standartta ürünü alabilmektedir. Örneğin: Mc Donalds ve Coca-Cola şirketleri gibi.
- Artmış Rekabet Kaldıracının Sağlanması:** Küresel bir strateji rakiplere atak yapmakla onların sindirilmesini sağlar. Japon şırınga firmalarının önünü kesmek için Amerikan Becton'un Hong Kong'a, Singapur'a ve Filipin'e açılması örneği gibi.

2.4. Küresel İşletme Yönetim Stratejisinin Sakıncaları

Eren'e göre (2004: 269) küreselleşme stratejisi, artan koordinasyon, raporlama gereksinimi ve kadroyla birlikte önemli ölçüde genel yönetim giderlerine neden olmaktadır. Küreselleşme stratejisi, eğer merkezîyetçilik yerel motivasyonu olumsuz etkilerse, bazı ülke etkinliklerini azaltabilir. Bunun yanında diğer mahsurları şöyle sayabiliriz.

- Pazar Katılımına Küresel Bir Strateji Yaklaşımı:** Kâr amacından daha üstün olabilir. Motorola'nın Japonya'da sırf küresel rekabet konumunu korumak amacıyla çalışması örneği gibi.

b. Ürünün Standardizasyonu: Hiçbir müşteriye veya bazı ülke müşterilerini tatmin etmeyen bir ürün ortaya çıkabilir. Şirketler ilk defa uluslararası pazara yerel standartlarda ürünlerini sokarlar. Bu durum ilk aşamada bu şirketin satışlarının zayıf gitmesine, hatta zarar etmelerine bile sebep olabilir.

c. Küresel Olarak Standardize Edilmiş Bir Ürün: Küresel bir ürün, her zaman farklı ülke müşterilerini tatmin etmeyebilir. Japon Canon firması fotokopi makinesi ürettiğinde, Japonya kağıt boyutunda düzenlemeye gitmek zorunda kalmıştır.

d. Faaliyete Yoğunlaşma: Bu durum düşük esneklik ve cevap verebilirlikle sonuçlanacağından, müşterilerin uzaklaşmasına neden olabilir.

e. Tekdüze Pazarlama: Yerel müşterilerin taleplerine cevap vermekte işletme zorlanabilir. British Airways'in yöneticilerinin televizyonlarda New York'u hatırlatan program yapmaları, İngiliz müşterilerin tepkisine neden olmuştur.

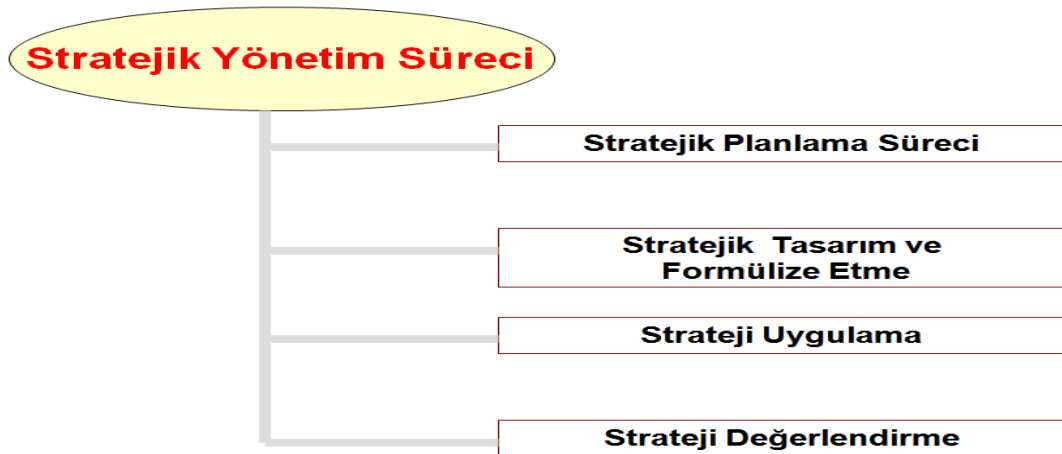
f. Bütünleşmiş Rekabetçi Hareketler: Özellikle belli ülkelerde tutunabilme gereksinimi, kârdan fedakârlık gerektirebilir.

2.5. Uluslararası Stratejik Yönetimin Temel Unsurları

Uluslararası pazarlarda kalıcı olarak başarıyı yakalayabilmek için işletmelerin yalnızca hedef bilgisi yanında, doğru ürünler ve hizmetler sunarak sağlayabilecekleri anlayışı, sadece dış pazarlara yeni açılan işletme anlayışına uygun olabilir. Pazarlarda sürdürülebilir başarılar yakalamak isteyen işletmelerin tedarik süreçlerinden başlayarak, ileri ve geri tüm süreçleri doğru bir şekilde değerlendirmesi ve yönetmesi, ancak stratejik yönetim düşüncesinin yönetimce benimsenmesiyle mümkün olabilecektir. Uluslararası işletmelerin stratejik yönetimi ile yerel arasındaki en önemli fark, çevrenin ve coğrafyanın genişlemesi ile bu genişlemenin getireceği belirsizlikler olacaktır. Çevre genişliğine bağlı olarak artan bir takım unsurlar, yönetim tarafından iyi analiz edilip değerlendirilebilirse, uluslararası aşamada faydalı olacaktır. Stratejik yönetimi etkileyen unsurlar şöyle sıralanmaktadır: işletme sahipleri ve hissedarlar, tepe yöneticileri, uluslararası stratejiler, işletmenin amaç, hedef ve görevleri, uluslararası çevre, ürün/pazar stratejisi, maddi, manevi ve stratejik kaynaklar (Dinçer, 2007: 51; Çalışkan, 2011: VI).

2.6. Stratejik Yönetim Süreci

David'e göre stratejik yönetim süreci üç aşamadan oluşmaktadır, ancak literatür taramasında Şekil 3'te görüldüğü gibi genelde bu sürecin dört aşama olarak ele alındığının gözlemlendiği için "Planlama" sürecinin de ilavesi uygun bulunmuştur (Dinçer, 2007: 39).



Kaynak: David, R.Fred, 2011, Strategic Management: Concepts & Cases 13th Edition, Pearson Education, Inc. Publishing as Prentice Hall, Ch 1-2. 14p.

Şekil 3. Stratejik Yönetim Süreci

a. Stratejik Planlama Süreci

Stratejik yönetim sistemi, analizle başlar ve bu analizler uzun dönemli kararlara temel teşkil etmektedir. Stratejik analiz aşamasından sonra stratejik tasarım olarak ifade edilen amaç ve politikalar belirlenir (Dinçer, 2007: 42).

• **Dış Çevrenin Analizi: Fırsat ve Tehditler:** Dış çevre, işletme sınırlarının dışında kalan ve işletme faaliyetlerini etkileme potansiyeli olan tüm faktörlere denir. Hızla değişmekte olan çevre, işletmelere hem çeşitli fırsatlar sunmakta, hemde tehdit ve sıkıntılar içeren riskleri getirmektedir. Sunulan fırsatlardan en üst seviyede faydalanabilmek ve tehditlerden korunabilmek için bu analiz sürecinin çok önemli olduğu değerlendirilmektedir. (Can, 1999: 52; Dinçer, 2007: 70; Ülgen ve Mirze, 2004: 464).

• **İç Analiz: Güçlü ve Zayıf Yönler:** İşletmenin alt parçalarını oluşturan tüm unsurlar, iç çevre olarak ifade edilmektedir. İşletmenin kendini tanıması olarak ifade edilebilen bu süreç; hem işletmenin başarı ve eksikliklerini ortaya çıkarması açısından, hemde rakiplerle kıyaslama yaparak üstün ve zayıf yönlerin görülmesi açısından fayda sağlayabilecektir. Planlamalara esas teşkil edecek analizlerin belli periyotlarla ve rakiplerle kıyaslanarak yapılması, standartlarımızın kontrolü açısından da önemlidir (Ülgen ve Mirze, 2004: 65; Dinçer, 2007: 107).

• **İşletme Çevre Etkileşimi ve SWOT (FÜTZ) Analizi:** Fırsatların, Üstünlüklerin, Tehditlerin ve Zayıf yönlerin (FÜTZ) işletme başarısı üzerinde kilit role sahip faktörlerin tespit edilerek, stratejik kararlara temel teşkil edecek şekilde yorumlanması sürecidir (Dinçer, 2007: 139).

b. Stratejik Tasarım ve Formülize Etme

Stratejik tasarım, işletmenin geleceğini tanımlama süreci olup işletmenin gelecekte nerede olmak istediğini, nasıl ve hangi yöntemleri kullanacağını ifade eden kararlar bütünüdür.

• **Rekabet Üstünlüğü İçin Genel Stratejiler:** Rekabet sürecinin hızla devam ettiği günümüzde işletmeler faaliyet alanlarında devam edebilmesi amacıyla en uygun stratejiyi belirlemek zorundadır. Bu durumda bütün alternatif stratejilerin incelenerek; işletme, faaliyet alanına ve yapısına en uygun stratejinin seçilmesi ve sürecini belirlemek zorundadır (Dinçer, 2007: 197).

(1) **Temel rekabet stratejileri:** İşletmelerde uzun dönemli bir başarının temelinde rekabet üstünlüğü bulunmaktadır. Rekabet üstünlüğünü sağlayabilmek amacıyla işletmeler fiyat, kalite, zaman ve çeşitlilik üzere dört farklı alanda strateji geliştirmelidirler (Dinçer, 2007: 198). Temel stratejiler: toplam maliyet liderliği stratejileri, farklılaştırma stratejileri ve odaklanma stratejileri olarak sıralanmaktadır.

(2) **Büyüme ve gelişme stratejileri:** İşletmelerin genellikle büyümeyi hedef alması ve faaliyetlerini bu doğrultuda yoğunlaştırması eğilimi mevcuttur. İşletme için ideal olan durum kâr elde ederek büyümektir, ancak bu durum her zaman mümkün olmamaktadır (Dinçer, 2007: 204). Bu konuda en ciddi çalışma Ansoff tarafından yapılmıştır. Ansoff çalışmalarında, bir firmanın büyüme yollarını biçimsel olarak incelemiş ve ilk jenerik uygulanabilecek nitelikte stratejilerin temelini oluşturmuştur (Eren, 2004: 167). Bu strateji bütünleşme stratejileri ve çeşitlendirme stratejileri olarak ikiye ayrılmaktadır.

(3) **Dış büyüme stratejileri:** Firmanın, başka işletmeleri kullanarak büyümesi ile kendi ülkesi dışındaki ülkelerdeki işletmelerle işbirliği yaparak büyümesini ifade eder (Dinçer, 2007: 211). Dış büyüme stratejisi günümüzde giderek yaygınlaşan bir stratejik alternatif olarak ortaya çıkmıştır. Bu stratejide iki veya daha fazla işletmenin birleşmesi söz konusu olduğundan, ya işletmelerden birinin kimliği altında yada bütün hepsi yeni bir tüzel kimlik altında bir araya gelmektedir (Eren, 2004: 150). Dış büyüme stratejisi, uluslararası ticaret ve ithalat/ihracat stratejileri, stratejik ittifaklar ve birleşme veya satın alma stratejileri olarak dağılmaktadır.

(4) **Durgun büyüme ve durumunu koruma stratejileri:** İşletmenin faaliyette bulunduğu alanda dengeli bir gelişimi takip ederek, riskli alanlardan kaçınması sürecini ifade eder. Bu stratejilerde işletmeler

aynı veya benzer amaçları takip eder, aynı veya benzer ürün ve hizmetler sunar ve yavaş büyüme stratejisini takip eder (Dinçer, 2007: 221; Eren, 2004: 153). Bu strateji durumunu koruma stratejisi, kâr veya harmanlama stratejisi, fasıllı büyüme stratejisi ve destekli büyüme stratejisi olarak sıralanmaktadır.

(5) *Kendine gelme ve tasarruf stratejileri:* Etrafına bakma stratejileri olarak adlandırılan bu stratejinin amacı; olumsuz etki yapan dış etkileri elimine etmek için faaliyetlerin verimliliğine yoğunlaşma stratejisidir (Dinçer, 2007: 224). Bu stratejide uygulanan yöntemler yeniden yapılanma, sıkı mali kontrol ve maliyet azaltma ve gelirleri artırma olarak sıralanmaktadır.

(6) *Yatırımları azaltma ve tasfiye stratejileri:* Kârsız ve verimsiz yatırımların sonlandırılması stratejisidir. Bu bir anlamda işletmenin küçülme stratejisi olup pazarda en uygun mal ve hizmet kalır, işletmede bu ürünlere yoğunlaşır. İşletme bir tasarruf stratejisinde başarısız olmuşsa, işletme kaynakları bir strateji için yetersiz geliyorsa, büyük miktarda nakit ihtiyacı varsa ve anti-tröst kanunları işletmeyi tehdit ediyorsa bu strateji uygulanabilir (Dinçer, 2007: 229). Bu stratejide tecrit etme, mahkum olma, işletmeyi satma veya tasfiye etme ve karma stratejiler olarak alt bölümlere ayrılmaktadır.

• **Rekabet Üstünlüğü İçin Özel Stratejiler:** Bu strateji türü, rekabet üstünlüğünü ele geçirebilmek için pazarın, ürünün, işletmenin, teknolojinin ve çevrenin durumuna göre geliştirilen bir strateji geliştirme sürecidir (Dinçer, 2007: 235).

(1) *Pazarın durumuna göre stratejiler:* İşletmenin hitap ettiği pazarın büyüklüğüne, yoğunluğuna, rekabet durumuna ve olgunluk seviyesi gibi durumlara göre geliştireceği strateji sürecini ifade eder (Dinçer, 2007: 197). Pazarın durumuna göre stratejiler kapsamında; parçalı pazar stratejileri, yeni ve büyüyen pazar stratejileri, olgun pazar stratejileri, düşüş aşamasındaki pazar stratejileri, çalkantılı pazar stratejileri ve çok uluslu ve küresel pazar stratejileri olarak dağılmaktadır.

(2) *İşletmenin özelliklerine göre stratejiler:* İşletmelerin sahip olduğu kaynakları, kabiliyetleri ve kapasiteleri, üstün ve zayıf yönleri strateji belirlemedeki en önemli unsurlardır. Yönetimin, mal ve hizmetin kalitesi, pazar payı ve kaynaklar göz önüne alınarak ürünün hayat çizgisine göre bir rekabet stratejisi geliştirilir (Dinçer, 2007: 248). Bu stratejide hızlı büyüyen işletme stratejileri, lider ve takipçi işletme stratejileri ve zayıf ve kriz içindeki işletme stratejileri olarak sıralanmaktadır.

(3) *İnternet ekonomisi stratejileri:* İnternet kullanımındaki hızlı artış, ekonomik yapıyı ve iş dünyasını köklü bir şekilde değiştirmeye başlamıştır. Bu nedenle klasik yöntemlerin dışında usullerle yapılan işletme faaliyetine uygun bir strateji geliştirme ihtiyacı doğmuştur. İnternet sistemindeki gelişimler sonucu ortaya çıkan fırsatlar ve tehditler, firmaları köklü stratejik değişiklikler yapmaya zorlamaktadır. Bu stratejiler e-işletme modelleri ve işletme stratejileri ile geleneksel işletmeler için internet stratejileri olarak ikiye ayrılmaktadır (Dinçer, 2007: 253).

(4) *Diğer yardımcı stratejiler:* Yukarıda sayılan hususların dışında kalan alanlarda kullanılabilecek stratejileri ifade eder. Bunlar işletme hiyerarşik seviyesine göre stratejiler, kapsamına göre stratejiler, örgüt içine ve dışına göre stratejiler ve diğer stratejik tasnifler olmak üzere dört çeşit strateji sayılabilir.

• **Stratejik Alternatiflerin Analizi ve Portföy Matrisleri:** Strateji seçim aşamasının son aşaması olan bu aşamada, işletme hedefe nasıl ulaşabileceğinin çözüm aşamasındadır. Bu aşamada tespit edilen stratejiler ve alternatif stratejiler belirlenerek değerlendirilir. Her bir alternatif hassasiyetle değerlendirildikten sonra, en uygun olan stratejiler seçilir. Uygulama bu seçim aşamasından sonra başlar ve seçilen stratejinin doğruluğuna bağlı olarak başarı olasılığı artacaktır (Dinçer, 2007: 267-299).

(1) *Strateji seçiminde portföy analizleri:* Portföy analizinin asıl amacı işletmenin ürettiği mamullerden hangisine, ne kadar kaynak tahsis edileceğini belirlemektir. Bunun için her stratejik bir iş birimi için matris hazırlamak gereklidir. Her konu için böyle bir matrisin hazırlanması zor, hatta imkansız olabilir veya yanlış yönlendirebilir.

(2) *İşletme stratejilerini geliştirmede kullanılan matrisleri:* İşletme stratejilerini geliştirmede kullanılan matris grupları dört sınıfa bölünmüştür. Bunlar aşağıda izah edilmiştir (Dinçer, 2007: 278-290).

(a) Boston Danışma Grubu (BDG) ve Pazar payı/Büyüme Matrisi: En çok kullanılan portföy analiz tekniğidir. Çok ürünlü veya yatırımlarını çeşitlendirmiş işletmeler için stratejik planlamaların oldukça karışık olduğunu düşünen BDG uzmanları ürünleri stratejik iş birimlerine (SİB) ayırarak her birinin bağımsız bir kâr merkezi haline getirilmesini savunmaktadır. Örneğin bir işletme kontraplak üretiminden tasarruf ederek, sağladığı nakit akışını televizyon üretimine aktarabilir (Dinçer, 2007: 279; Eren, 2004: 198).

(b) Stratejik Kümeleme Analizi: Thompson ve Strickland pazarın büyüme hızını ve işletmenin rekabet hızını ölçmek üzere geliştirdikleri iki faktörü esas alan iki boyutlu bir matristir. Rekabet durumu güçlü ve zayıf olmak üzere iki ayrı yönlere yerleştirilir, pazar büyüme hızı hızlı ve yavaş olarak iki ayrı yönlere yerleştirilerek kümeler oluşturulur (Dinçer, 2007: 282; Eren, 2004: 212).

(c) GE İşletme Portföyü Matrisi: Boston analiz tekniğini geliştiren GE uzun dönemli pazar ve rekabet durumunu ölçmek için geliştirilmiştir. Bu matriste uzun dönem pazar çekiciliği ile işletmenin rekabet faktörleri esas alınarak hazırlanmış dokuz alan bulunmaktadır.

(d) Hofer Analizi ve Ürün/Pazar Matrisi: Boston ve GE analiz tekniğini geliştiren Hofer, diğer iki analizin eksikliklerini tamamlamak için geliştirilmiştir.

(3) *İşletme stratejilerini geliştirmede kullanılan diğer matrisler:* Diğer matris grupları beş sınıfa bölünmüştür. Bunlar aşağıda izah edilmiştir (Dinçer, 2007: 290).

(a) Mamul hayat eğrisi: Mamullerin pazara sunumuyla başlayan ve tasfiyesiyle sona eren süreci analiz etme tekniğidir. Ürünlerin ömür safhası giriş, gelişme, olgunluk ve sonuç olarak dört safhada incelenmektedir.

(b) Rekabet tablosu: İşletmenin rekabetini tahmin için yapılan analizdir. Anlamını artırmak için rakiplerin her birinin üstün ve zayıf yönlerin tespiti gerekir.

(c) Tecrübe/öğrenme eğrileri: Üretilen ürünlerin bir biriminin işçilik veya maliyetinin, o mamulün toplam maliyetiyle karşılaştırılmasıyla elde edilen eğrilerdir. İşletmenin üretim veya satışının artmasıyla edinilen tecrübelerin analizi için geliştirilmiştir.

(d) Kârlılık ve PIMS (Profit Impact of Market Strategy) analizi: İşletmenin pazarlama stratejileri ile yatırımın geri dönmesi ilişkilerini analiz etme tekniğidir. PIMS programı yaklaşık 3000 işletmenin performansı ile ilgili sayısal verileri kapsayan bir veri tabanıdır. GE ve Schoffer tarafından başarısızlık sebeplerini tespit ve stratejik planlamaya işletme kârlılığını ölçmek için 620 değişik konuda 57 ana işletmede yapılan bir araştırmaya dayanır (Eren, 2004: 206; Dinçer, 2007: 296; Ülgen ve Mirze, 2009: 410).

(e) Pazar çekiciliğinin analizi ve strateji haritası: Araştırmacılar bir sanayi dalının çekiciliğini tespit için beş safhadan oluşan analiz süreci kullanmaktadır.

c. Strateji Uygulama

Strateji uygulama safhasında gerekli organizasyon yapısı, yıllık programlar, bütçeleme, stratejilerin kontrolünü ve değerlendirilmesini kapsamaktadır (Eren, 2004: 277). David'e göre başarılı bir strateji formülize etmek başarılı bir stratejisini garanti etmez (David, 2009: 228).

• **Stratejik Uyum ve Örgütlenme:** Stratejilerin başarı şansı örgütün kabiliyeti, yapısı ve yönetim sistemleriyle etkileşimine bağlıdır. Başarı için örgüt yapılanması stratejik planlamaya uygun yapılandırılmalı, ünitelerde meydana gelen değişiklikler örgütün ilgili birimlerine yansıtacak şekilde uyumlu olmalıdır (Dinçer, 2007: 307).

(1) *Örgüt içi stratejik uyum:* İyi bir sistem için örgüt içi ve dışı uyumun sağlanmasını ifade eder.

(2) *Strateji ve yapı*: Bir işletmenin yapısından kasıt işlevsel organların birbirini desteklemesi ve tam bir uyum içinde çalışmalarını ifade eder.

(3) *Strateji ve teknoloji*: İşletmelerin teknolojileri kullanmaları maliyet, kalite ve zaman gibi stratejik unsurları doğrudan etkileyerek rekabet avantajı sağlar.

(4) *Stratejik örgüt kültürü*: Örgüt kültürü “bir işletmedeki hakim değerler” olarak ifade edilebilir. Toplumsal kültür, örgüt kültürü ve örgütsel alt kültürün uyumu stratejinin başarısını artıracak önemli etkenlerdendir.

(5) *Stratejik liderlik*: Stratejik liderlik, bir işletmenin stratejisini oluşturma (amaç, vizyon, misyon, politika v.b.), uygulama ve değerlendirmekten sorumlu şahıstır. Bu kişiler genelde tepe yöneticisi veya uzman kişilerdir (Ülgen ve Mirze, 2006: 371; Dinçer, 2007: 339). Bu kapsamda Henry Mintzberg’in stratejik liderlik modelleri ve Senge’nin stratejik liderlik modelleri sıralanabilir.

• **Strateji Uygulama Süreci**: Stratejilerin seçilmesi ve uygulanması birbirini madalyonun iki yüzü gibi tamamlayan süreçtir. Uygulanmayan strateji bir anlam ifade etmez. Uygulanma süreci planlama aşamasından daha fazla özen gerektirir, çünkü stratejik planlama belirsizleri öngöremeyeceğinden, uygulamada beklenmeyen durumlarla karşılaşılabilir. Uygulama aşaması değerlendirilmesi gereken en önemli aşamadır (Dinçer, 2007: 349).

(1) *Uygulama süreci ve planları*: Uygulama süreci, stratejik planlamaya uygun olarak yönetimin yapması gereken her türlü faaliyeti kapsamaktadır.

(2) *Kurumsal politikalar ve süreçler*: Stratejik planlar genel çerçeveyi belirleyen ana kılavuzlardır. Her ünitenin ana strateji kapsamında kendine düşen görevlerle ilgili politika, taktik ve planları hazırlaması gereklidir.

(3) *Programlar, bütçeler ve prosedürler*: İşletmede yapılacak her bir faaliyetin yer, zaman, kim, nasıl ve kaynak gibi sorularını açıklayan ifadelerin hazırlanmasının ve onaylanmasının sürecidir.

d. Strateji Değerlendirme ve Kontrol Süreci

Strateji yönetim sürecinin son aşaması, seçilen strateji ile uygulama sonuçlarının karşılaştırılarak değerlendirilmesi sürecidir. Bu değerlendirme sonuçlarına göre geri besleme yapılarak, gerekirse strateji aşamasında revizyonlara gidilmelidir. Klasik ve çağdaş stratejik kontrol sistemleri olmak üzere iki kısma ayrılır (Dinçer, 2004: 339; Dinçer, 2007: 373).

• **Stratejik Uygulamaların Kontrolü**: Kontrol faaliyetleri, yönetimin faaliyetlerin sonuç analiz ve göstergelerini doğru okuyabilmeleri ve değerlendirme yapabilmeleri açısından en önemli süreçtir. Stratejik kontrol sürecinde en önemli husus kontrolün uygun standartlarla yapılmasıdır. Her kontrol noktası için belli esneklikte bir başarı ölçütü konulmalı ve bu ölçekler gelişen şartlara ve teknolojiye göre güncellenmelidir. Analiz sürecinin doğru, kısa sürede ve sistematik olarak yapılabilmesi için teknolojik imkanların kullanılması yönetim açısından bir avantaj sağlayacaktır.

• **Stratejik Kontrol Yöntemleri**: Kontrol ve değerlendirme sürecini daha kolay ve etkili yürütebilmek için bilimsel metot ve tekniklerin kullanılması esastır. Üst yönetimin kontrol faaliyetini sürecin tümünü kapsayacak şekilde belli noktalar yayması, gerekirse bu süreçte dışarıdan yardım alması faydalı olacaktır (Ülgen ve Mirze, 2009: 404; Dinçer, 2007: 387).

(1) *Faaliyet esaslı maliyetleme*: Üretim hattında değer katan her faaliyete bütçe oluşturmak amaçlı yapılır. Değer zinciri analizinde, faaliyetleri, etkinlikleri, temel ve destek faaliyetleri olarak gruplandırmakta ve bunların müşteride oluşturduğu değer belirlenmesinde bu analiz kullanılır (Ülgen ve Mirze, 2009: 153; Dinçer, 2007: 388).

(2) *Sorumluluk merkezleri*: Maliye, satış, kâr ve yatırım merkezleri olarak dört kısma ayrılır. Belli yönetim birimlerine gelir-gider sorumluluğu verilmesini ifade eden süreçtir.

(3) *İşletme bütçeleri*: Yatırım ile yıllık genel ve bölüm bütçeleri olmak üzere temelde ikiye ayrılır. Programlarda belirtilen faaliyetler için ayrılan kaynak tahsislerine denir. İşletme bütçesi, planlamayla

kontrol arasında bir köprü vazifesi gördüğünden, kontrol mekanizmasının en önemli unsurudur (Dinçer, 2007: 394).

(4) *Kontrol aracı olarak (Dengeli Değerlendirme Süreci) Balanced Scorecard*: Balanced scorecard bir işletmede vizyonun ve stratejinin fiziksel ölçülebilir bir hale getirilip etkili bir kontrol aracı olarak kullanılmasına yardımcı olur. Bu kontrol süreci; yönetim, işletme ve iş süreçlerinin kontrol aracı olarak kullanılır. Değerlendirme sürecindeki performans kriterleri: gelişme kriterleri, işletme içi süreçler, müşterilerle ilgili süreçler ve finansal kriterler olmak üzere dört adettir (Ülgen ve Mirze, 2009: 413; Dinçer, 2007: 396).

3. SONUÇ

Uluslararası işletmelerde stratejik yönetim konusunu ele aldığımız bu çalışmada öncelikle stratejik yönetim ve uluslararası işletmecilik kavramlarını inceledik. Uluslararası pazarların, yerel pazarlara göre birçok açıdan daha karmaşık, riskli ve bilinmezliklerle dolu olduğunu araştırmamızda gözlemledik. Bu kapsamda, stratejik yönetimin ilk ve en önemli süreci olan planlama ve analiz safhası olduğunu ifade edebiliriz. İyi bir planlama ve analiz süreciyle bahse konu belirsizliklerin ve risklerin elimine edilerek, avantaja çevrilebileceği de değerlendirilmektedir.

Her işletmenin kendine özgü bir yapısı olduğu göz önüne alınarak, işletme öncelikle amaçlarını, vizyon, misyon ve politikalarını oluşturmalı ve bu doğrultu da stratejilerini oluşturarak uygulamalıdır. Stratejik yönetimde tüm süreçler, özellikle analiz ve kontrol süreçleri bilimsel kriterlere göre yapılmalıdır, aksi takdirde sistematik faaliyetten söz etmek mümkün olamayacaktır. Ayrıca Ülgen ve Mirze'ye göre (2004: 462) strateji yönetecek personelin "bilgili" olmalarından ziyade, "bilgiye yönelik" olmaları gerekmektedir, çünkü bilgi eskimeye mahkum iken, bilgiye yönelmek, her zaman personelin donanımının güncellenmesini sağlayacaktır.

Faaliyet süreçlerinde belli aralıklarla kontrol ve değerlendirme yaparak, elde edeceği geri beslemelere ve gelişmelere bağlı olarak, strateji revizyonu yapmalıdır. İşletme stratejisi oluşturma ve stratejik yönetim aşamasında göz önünde bulundurması faydalı olabilecek hususlar aşağıda sıralanmıştır.

- Stratejiler basit tutulmalı ve somutlaştırılmalı,
- Öngörüler değil, varsayımlar tartışılmalıdır,
- Detaylı bir iş ve iletişim çerçevesi kullanılmalıdır,
- Kaynak imkanları ve dağıtımları önceden planlanmalıdır,
- İşletme öncelikleri açıkça tespit edilmelidir,
- Performanslar sürekli izlenmelidir,
- Yeteneklere göre iş yapılmalı,
- Başarılar adil bir şekilde ödüllendirilmelidir.

KAYNAKLAR

Aktan, Coşkun Can (2008), *Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama*, Çimento İşveren, Temmuz-Ağustos, Makale-1, s.5.

Aktaş, Kadir (2014), *İtibar Yönetimi, İş Memnuniyeti ve Örgütsel Performans Arasındaki İlişkinin Analizi: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama*, Gediz Üniversitesi, (Yayımlanmamış) Yüksek Lisans Tezi, İzmir.

Aslan, Metin (2014), *Yönetim ve Organizasyon Ders Notları*, Harran Üniversitesi Birecik Meslek Yüksekokulu, Urfa.

Avcı, Umut, (2012), *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Editör: Okumuş, Fevzi, Günlü, Ebru ve Koyuncu, Mustafa, Seçkin Yayıncılık, 1. Baskı, İstanbul.

Aydın, Ahmet Hamdi (2010), *Yönetim Bilimi*, Seçkin Yayınları, Ankara.

Can, Ali ve İbicioğlu Hasan (2008), *Yönetim ve Yöneticilik Yönünden Üniversite Hastanelerinin Değerlendirilmesi*, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi Cilt 13(3): ss.253-275.

Çalışkan, Esra Nemli (2011), *Uluslararası Yönetim Stratejik Bir Yaklaşım*, Beta Yayınevi, İstanbul, s.7

Dalay, İsmail, Coşkun, Recai ve Altunışık, Remzi, (2002), *Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları*, Beta Yayınları, İstanbul.

David, R.Fred (2011), *Strategic Management: Concepts & Cases*, 13th Edition, Pearson Education, Inc. Publishing as Prentice Hall, Ch 1-2. New Jersey, USA.

Dinçer, Ömer (2007), *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Alfa Yayınları, İstanbul.

Eren, Erol (1997), *İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikaları*, Der Yayınları, İstanbul, s.12.

Eren, Erol (2004), *Stratejik Yönetim*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.

Hitt, Michael A., Ireland, R. Duane and Hoskisson Robert E., (2009), *The Management of Strategy: Concepts*, Copyright 2009, Cengage Learning, Inc. , Canada.

Kabar, M.Muhammet (2011), *Uluslararası İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon Politikaları ve Stratejileri*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

Koparal, Celil, (2004), *Uluslararası İşletmecilik*, Editör: Özalp, İnan, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Ekim 2004, Eskişehir.

Mutlu, Esin Can, (1999), *Uluslararası İşletmecilik*, Beta Yayınları, İstanbul.

Söyler, İlhami (2007), *Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim Uygulanabilir mi? (Engeller/Güçlükler)*, Maliye Dergisi, sayı: 157.

Şimşek, M.Şerif ve Çelik Adnan (2011), *Yönetim ve Organizasyon*, Eğitim Akademi, 13.Baskı, Konya, ss.4-46.

Ülgen, Hayri ve Mirze, S.Kadri (2004), *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Literatür Yayıncılık, İstanbul.