

**T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**MODERN YÖNETİM STRATEJİLERİ İLE ASKERİ
STRATEJİLERİN KARŞILAŞTIRILMASI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Mehmet SÜMER

**Enstitü Ana bilim Dalı : İşletme
Enstitü Bilim Dalı : Yönetim ve Organizasyon**

Tez Danışmanı : Doç. Dr. Mehmet BARCA

TEMMUZ-2007

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**MODERN YÖNETİM STRATEJİLERİ İLE ASKERİ
STRATEJİLERİN KARŞILAŞTIRILMASI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Mehmet SÜMER

Enstitü Ana bilim Dalı : İşletme
Enstitü Bilim Dalı : Yönetim ve Organizasyon

Bu tez 25/07/2007 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği ile kabul edilmiştir.

Jüri Başkanı

Jüri Üyesi

Jüri Üyesi

BEYAN

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

Mehmet SÜMER
25/07/2007

ÖNSÖZ

“Modern Yönetim Stratejileri ile Askeri Stratejilerin Tarihsel Gelişimleri Çerçevesinde Benzerlikleri, Farklılıkları ve Etkileşimleri” konulu çalışmanın hazırlanmasında yardımlarını asla esirgemeyen danışmanım öğretim üyesi Doç. Dr. Mehmet BARCA’ ya ve her an beni destekleyen eşime en içten dileklerle teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca, yetişmemde katkıları olan tüm öğretim üyelerime ve bana her konuda destek olan mesai arkadaşlarıma da minnettar olduğumu belirtmek isterim.

Mehmet SÜMER

25 Temmuz 2007

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR LİSTESİ.....	iii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	iv
TABLolar LİSTESİ.....	v
ÖZET.....	vi
SUMMARY.....	vii
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1 : STRATEJİ KAVRAMI.....	4
1.1. Tanım ve Kapsam.....	4
1.2. Stratejik Yönetim Düşüncesinin Temel Felsefesi.....	4
1.3. Stratejik Yönetim Düşüncesinin Tarihsel Gelişimi.....	9
1.4. Stratejik Analiz.....	10
1.4.1. Dış Çevre Analizi.....	10
1.4.2. İç Çevre Analizi.....	11
1.4.3. Pazar Analizi.....	12
1.4.4. Stratejik Yönetim Araçları.....	13
1.4.4.1. SWOT Analizi.....	13
1.4.4.2. Portföy Analizleri.....	13
1.4.4.3. Q-Sort Analizi.....	13
1.4.4.4. Senaryo Analizi.....	14
1.4.4.5. Vizyon / Misyon Bildirileri.....	14
1.4.4.6. Arama Konferansı.....	14
1.4.4.7. Delphi Tekniği.....	14
1.4.4.8. Nominal Grup Tekniği.....	15
1.4.4.9. Çoklu Oylama.....	15
1.4.4.10. Açık Grup Tartışmaları.....	15
1.4.4.11. Kalite Çemberleri.....	15
1.4.4.12. Fayda-Maliyet Analizi.....	16
1.4.4.13. Risk Analizi.....	16
1.5. Stratejik Karar Verme Süreci.....	16
1.6. Askerî Strateji.....	20
1.6.1. Askerî Stratejinin Tarihsel Evrimi.....	21

1.6.2. Askerî Güç Kavramı.....	22
1.6.2.1. Askerî gücün özellikleri.....	23
1.6.2.2. Askerî güç.....	24
1.6.2.3. Askerî gücün kullanılması.....	25
1.6.2.4. Askerî güç ve strateji.....	26
1.6.3. 21. Yüzyılda Askerî Strateji.....	26
BÖLÜM 2 : PORTER'IN POZİSYON OKULU VE ASKERÎ STRATEJİ.....	28
2.1 Porter'ın Pozisyon Okulu.....	28
2.1.1. Rekabet Stratejisi.....	31
2.1.2. Küresel Sektörlerde Rekabet.....	34
2.1.3. Stratejik Kararlar.....	38
2.1.3.1. Dikey Entegrasyonun Stratejik Analizi.....	41
2.1.3.2. Kapasite Artırımı.....	41
2.1.3.3. Yeni İş Alanları.....	42
2.2. Porter'ın Pozisyon Okulu ve Sun Tzu'nun Askerî Strateji Yaklaşımı.....	42
2.3. Porter'ın Pozisyon Okulu ve Clausewitz'in Askerî Strateji Yaklaşımı.....	50
2.4. Porter'ın Pozisyon Okulu ve Hart'ın Askerî Strateji Yaklaşımı.....	53
BÖLÜM 3 : İNNOVASYON VE ASKERÎ STRATEJİ.....	56
3.1. İnnovasyon.....	56
3.1.1. Teknolojik İnnovasyon.....	57
3.1.2. Programlı Otomasyon ve İnnovasyon.....	58
3.1.3. Esnek Üretim ve İnnovasyon.....	62
3.1.4. Stratejik Yönetim ve İnnovasyon.....	66
3.2. Askerî Strateji ve İnnovasyon.....	68
3.2.1. Askerî Örgütlerde Gelenek ve Değişim.....	70
3.2.2. Askerî Stratejide İnnovasyon.....	73
SONUÇ.....	80
KAYNAKÇA.....	93
ÖZGEÇMİŞ.....	102

KISALTMALAR

Ar-Ge	: Araştırma Geliştirme.
CEO	: Chief Executive Officer (Baş İdarî Yönetici)
RMA	: Revolution in Military Affairs (Askerî işlerde Devrim)
TÜSİAD	: Türkiye Sanayici ve İşadamları Derneği
vb.	: Ve benzeri.
vd.	: Ve diğerleri.

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1 : Stratejik Yönetim Planlamasında Beş Aşama.....	8
Şekil 2 : Stratejik düşüncenin evreleri.....	9
Şekil 3 : Ağırlık Merkezi.....	52
Şekil 4 : Teknolojik İnnovasyon için Uygun İşletme Stratejisi.....	57
Şekil 5 : İmaj Teorisi.....	67

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1 : Kritik Stratejik Karar Verme Süreci Karakteristikleri.....	17
Tablo 2 : Örgütsel Yapının Üç Boyutunun Etkilerine İlişkin Önermeler.....	19
Tablo 3 : Porter'ın Pozisyon Okulu	44

Tezin Başlığı: Modern Yönetim Stratejileri ile Askerî Stratejilerin Karşılaştırılması	
Tezin Yazarı: Mehmet SÜMER	Danışman: Doç. Dr. Mehmet BARCA
Kabul Tarihi: 25.07.2007	Sayfa Sayısı: VII (ön kısım) + 101 (tez)
Anabilimdalı: İşletme	Bilimdalı: Yönetim Organizasyon
<p>Strateji kavramı yönetimle ilgili disiplinlere askerî kanallarla girmiştir. Modern yönetim stratejileri işletmelerin birbirleri ile mücadelelerini nasıl ne az zararlar ve en çok kârla kapatabileceklerinin çözümlenmesi üzerine kuruludur. Bu çalışmada modern stratejik yönetim biçimlerinin askerî strateji ile hangi açılardan nasıl örtüştüğü, Porter'ın Pozisyon Okulu ve İnnovasyon kavramı etrafında şekillenen stratejiler temelinde ele alınmaktadır. Çalışmanın ilk bölümünde strateji kavramının evrimsel gelişimi, tarihsel özellikleri, stratejik analiz kavramı ile ifade edilenler ve çeşitli stratejik yönetim araçları ele alınmıştır. Daha sonra Porter'ın Pozisyon Okulu ile askerî strateji düşüncesinin nasıl örtüştüğü, daha çok Porter'ın Pozisyon Okulu'nun askerî stratejiye öykü geldiği noktalara vurgulamalar yapılarak aktarılmaktadır. Daha sonra innovasyon kavramının askerî strateji ile hangi açılardan nasıl örtüştüğü irdelenmektedir. Çalışmanın son bölümünde ise ilk üç bölümde ele alınan kavramların birbirleri ile karşılaştırılmasından çıkarılan noktalar özetlenmektedir. Her ne kadar işletme stratejileri oluşturulurken stratejiyle ilintili kavramlaştırmalar iş dünyası tarafından örnek alınarak geliştirildilerse de, askerî örgütlenmeler de çeşitli biçimlerde bu kavramların geliştiricisi olmuştur. Porter'ın Pozisyon Okulu'nda da, modern işletmelerde egemen olan stratejik yönetim anlayışında da, örgütsel innovasyon gelişiminde de askerî stratejiler altyapısal ya da temel olarak başat rol oynayageldiği bu çalışmada açıklanmıştır.</p>	
Anahtar kelimeler : Strateji, Askerî strateji, Pozisyon Okulu, İnnovasyon, Yönetim Stratejisi	

Title of the Thesis: Comparing Modern Management Strategies and Military Strategies	
Author: Mehmet SÜMER	Supervisor: Assoc. Prof. Dr. Mehmet BARCA
Date: 2007,27th JUL	Nu. of pages: VII (pre text) + 101 (main body)
Department: Business	Subfield: Management Organisation
<p>Conceptually strategy was included in management disciplines by military means. Modern management strategies are founded upon means to analyze how to get least losses from competition as well as how to make profit maximization. This dissertation goes through modern strategic management styles and military strategic styles to find their common points through disciplines shaped upon Position School of Porter and Innovation as a concept. In this respect, the first part of the dissertation counts evolutionary development of strategy, its historical properties, the meaning of strategical analysis and a variety of strategic management tools. After that the common points of Porter's position School with military strategy is gone through, while the emphasis is more on the parts that Porter's Position School tries to imitate military means. After that the points that innovation and military strategy come together are gone through. The last part of the dissertation is an analysis of the first three chapters of the dissertation. Both business world and military strategists have made efforts to develop concepts related to strategy, while military thinkers first to begin doing so. Both in Position School of Porter as well as modern strategic thought hegemon in modern companies, and in innovative development models within business organizations, military strategies were shown to be playing an essential role in the build-up of those conceptualizations' theoretical infrastructure.</p>	
Keywords : Strategy, Military Strategy, Position School, Innovation, Management Strategy.	

GİRİŞ

Çalışmanın Amacı

Strateji askerî kökenli bir kavramdır ve yönetimle ilgili disiplinlere askerî kanallarla girmiştir. Modern yönetim stratejileri işletmelerin birbirleri ile mücadelelerini nasıl ne az zararla ve en çok kârla kapatabileceklerinin çözümlenmesi üzerine kuruludur. Bu çalışmada modern stratejik yönetim biçimlerinin askerî strateji ile hangi açılardan nasıl örtüştüğü, Porter'ın Pozisyon Okulu ve İnnovasyon kavramı etrafında şekillenen stratejiler temelinde ele alınmaktadır.

Çalışmanın Yöntemi

Araştırmada karşılaştırma yöntemi ve literatür tarama yöntemi temel olarak kullanılmıştır. Bu yöntemlere ek olarak çalışma konusunda bilgili kişilerle yüz yüze görüşme ve e-posta iletişimi ile 'derinlemesine mülâkat' yöntemi kullanılmıştır. Karşılaştırma yönteminde bazı yönlerden birbirine benzer konular veya olaylar farkları da gözönünde tutularak birbirleriyle karşılaştırılır. Burada amaç benzerlik ve farklılıkların nedenlerini ortaya koymaktır. Araştırma için seçilen konuda başkalarının yaptığı araştırmalara ulaşmak için bir literatür taraması yapılması gerekir. Söz konusu tarama, araştırma ya da rapor için temel oluşturur (Porsmouth University, 2002, 13 – 14).

Yukarıdaki bağlamda araştırmanın konusuyla ilgili kitap ve makalelere başvurulmuştur. Üniversite kütüphaneleri ile EBSCO, Emerald ve JSTOR sanal veritabanlarından bu çalışma için yararlanılmıştır.

Çalışmanın ilk bölümünde strateji kavramının evrimsel gelişimi, tarihsel özellikleri, stratejik analiz kavramı ile ifade edilenler ve çeşitli stratejik yönetim araçları ele alınmıştır. Ayrıca stratejik karar verme süreçleri ile askerî stratejinin kavramsal tanıtımı da çalışmanın ilk bölümünde verilmektedir. Çalışmanın ilk bölümünde askerî güç kavramı ve bu kavramın bileşenleri ile 21. yüzyılda askerî stratejinin evrimleşerek hangi boyutta ve nasıl algılanmakta olduğuna da değinilmektedir.

Çalışmanın ikinci bölümünde ise Porter'ın Pozisyon Okulu ile askerî strateji düşüncesinin nasıl örtüştüğü, daha çok Porter'ın Pozisyon Okulu'nun askerî stratejiye öykü geldiği noktalara vurgulamalar yapılarak aktarılmaktadır. Bu bağlamda öncelikle söz konusu okulun kavramsal tanıtımı yapılarak, rekabet stratejisi, küresel sektörlerde rekabet ve stratejik kararların anlamı ele alınmaktadır. İkinci bölümde ayrıca Pozisyon Okulu'nun Sun Tzu, Clausewitz ve Liddell Hart gibi askerî strateji dehalarından hangi açılarla ve nasıl yararlandığı da ele alınmaktadır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde ise inovasyon kavramının askerî strateji ile hangi açılardan nasıl örtüştüğü irdelenmektedir. Bu bağlamda inovasyon terimi ve bu terimin bileşenleri olan teknolojik inovasyon, programlı otomasyon ve inovasyon, esnek üretim ve inovasyon ile stratejik yönetim ve inovasyon kavramları açıldıktan sonra inovasyon ile askerî strateji düşüncesinin ortaklaştığı noktalar ve söz konusu iki disiplinsel yaklaşımın birbirlerinden ödün aldıkları kavramlaştırmalara değinilmektedir.

Çalışmanın sonuç bölümünde ise ilk üç bölümde ele alınan kavramların birbirleri ile karşılaştırılmasından çıkarsanan noktalar özetlenmektedir. Çalışmanın bu bölümü iki kısımdan meydana gelmektedir. Bu kısımların ilkinde modern yönetim stratejileriyle askerî stratejilerin Porter'ın Pozisyon Okulu'na göre karşılaştırılmasının sonuçları, ikincisinde ise modern yönetim stratejileriyle askerî stratejilerin inovasyon yaklaşımına göre karşılaştırılması yapılmaktadır.

Çalışmanın Önemi

Çalışmada orduların ve şirketlerin strateji geliştirirken ortaklaştıkları ve farklılaştıkları noktaların irdelenmesi sonucunda şu noktalar bulgulanmıştır:

- Şirketler finansal kurumlardır; dolayısı ile varlıkları ya da yoklukları çok önemli olsa da orduların varlıkları ya da yokluklarının ifade edeceğinden daha önemli oluşumlar sayılmak durumunda değillerdir.
- Şirketler sürekli var oldukları pazarları geliştirebildikleri ve büyüyebildikleri ölçüde var kalma ve kâr sağlama potansiyellerini korurlar. Ordularınsa yeniliklere uyum sağlayarak mevcut duruşlarını sürdürmeleri

sıcak çatışma ânları dışındaki durumlar için çoğu kez yeterlidir. Bundan ötürü şirketler serbest piyasa koşullarında sürekli satın almalar ve Pazar savaşları ile büyüyerek tekelci ya da oligopol piyasalara doğru yönelirler. Ordularsa, orduları yöneten hükümetler emperyalist eğilimler içinde değillerse benzer yönelimler içerisinde olmazlar. Devletlerin askerlikle ilgili bakanlıklarının Savaş Bakanlığı ya da Saldırı Bakanlığı olmayıp Savunma Bakanlığı olmasının temelinde, çoğu kez teorik de olsa, bu ilkenin etkinliği yatar.

- Askerî örgütlenmeler dışındaki işletmelerin geliştirilen esnek üretim biçimleri innovasyon yolu ile giderek askerî örgütlenmelerde de içertilmektedir.
- Strateji kavramı, yenileşme ve değişiklikle ilintili innovasyon kavramları gibi kökensel olarak askerî gelenekten gelen kavramlardır. Her ne kadar zaman içerisinde işletme stratejileri oluşturulurken bu kavramlar iş dünyası tarafından örnek alınarak daha geliştirildilerse de, askerî örgütlenmeler de çeşitli biçimlerde bu kavramların geliştiricisi olmuştur.
- Porter'ın Pozisyon Okulu'nda da, modern işletmelerde egemen olan stratejik yönetim anlayışında da, örgütsel innovasyon gelişiminde de askerî stratejilerin altyapısal ya da temel olarak başat rol oynayageldiği bu çalışmada açılmıştır.

BÖLÜM 1 : STRATEJİ KAVRAMI

Çalışmanın bu bölümünde strateji kavramının tarihsel ve bilimsel süreçte kullanımı ile karşılık geldiği olgular çeşitli boyutları ile ele alınmaktadır.

1.1. Tanım ve Kapsam

Strateji, eski Yunan'da 'general'in sanatı, uygulaması' anlamına gelen *stratagem* kelimesinden gelmektedir (Etymology Online, 2007). Strateji kelimesinin etimolojik kökeni Eski Yunanca'ya dayanmaktadır. Strateji, Eski Yunanca "stratos" (ordu) ve "ago" (yönetmek, yön vermek) kelimelerinin birleştirilmesiyle oluşturulmuştur. Bazı yazarlar kelimenin etimolojik yönden Latince "stratum" kelimesinden türetildiğini ifade etmektedirler. Latince'de "stratum"; "yol, çizgi, nehir yatağı" anlamlarına gelmektedir. Strateji kelimesinin sözlük anlamı ise, "bir amaca varmak için eylem birliği sağlama ve düzenleme sanatı" olarak ifade edilmektedir. Strateji, özellikle askerî terminolojide de çok sık kullanılan bir kavramdır (Wikipedia, 2007).

Day'e göre (1984: 23), strateji bir organizasyonun seçilen çevrede kaynakların kullanımında takip edeceği yönü belirtmektedir. Kotler (1986: 111) ise stratejik planlamayı organizasyonun hedefleri, kaynakları ile çevresel imkânların arasındaki uyumu yönetsel bir süreç olarak açıklamaktadır.

1.2. Stratejik Yönetim Düşüncesinin Temel Felsefesi

Strateji kavramı savunma alanında geniş olarak kullanılan bir kavram olmakla birlikte zaman içerisinde yönetim alanında da kullanılmaya başlanmıştır. Yönetim biliminde strateji, bir organizasyonun amacına ulaşmak için izleyeceği "yollar" anlamında kullanılmaktadır. Bu çerçevede, strateji, işletmeye yön vermek ve rekabet sağlamak amacıyla işletme ve çevresini sürekli analiz ederek uyum sağlayacak amaçların belirlenmesi, faaliyetlerin planlanması ve gerekli araç ve kaynakların yeniden düzenlenmesi sürecidir.

Rekabete dayanan ekonomik bir ortamda strateji; yeniliği, ilerlemeyi ve işletmenin devamlı olarak çevreye uyumunu sağlayarak ortaya çıkan değişiklikleri kontrol altına alan yönetsel bir araçtır.

Yönetim sanattır, bilimsel veriler kullanılır, meslektir; çünkü sahip olduğu ilke, teknik, yöntem, teori ve varsayımları her yönetici aynı başarı düzeyinde kullanamaz. Hiçbir plan, organizasyon olmadan yaşayamaz. Yönetim biliminde özellikle firmaların ya da şirketlerin rakiplerine karşı izleyeceği stratejiler, önce Stratejik Planlama ve daha sonra da Stratejik Yönetim adı verilen bir disiplinin doğmasına neden olmuştur. Günümüzde stratejik yönetim, yönetim biliminde çok önemli araştırma alanlarından birini oluşturmaktadır (Dinçer, 2003: 6).

Yönetim ve işletme alanında strateji; işletmenin çevresi ile arasındaki ilişkileri düzenleyen ve rakiplerine üstünlük sağlayabilmek amacıyla kaynaklarını harekete geçiren bir anlam taşımaktadır. Buradan hareketle strateji, işletme ile çevresi arasındaki ilişkileri analiz ederek işletmenin yönünün ve amaçlarının belirlenmesi, bunları gerçekleştirecek faaliyetlerin tespiti ve örgütün yeniden düzenlenerek gerekli kaynakların elde edilmesi şeklinde tanımlanmaktadır. Dolayısıyla stratejinin amacı, belirsizlik ortamında işletmenin istenilen sonuçlara ulaşabilmesini sağlamaktır, çünkü strateji bir işletmenin amaçları doğrultusunda fırsatçı olmasına imkân tanımaktadır (Dinçer, 2003: 7).

Stratejinin ilgilendiği temel alanlar aşağıdaki gibi özetlenebilir (Asunakutlu ve Coşkun, 2000: 20) :

- Yönetim sistemi,
- Pazar başarısı,
- İşletme araçları,
- Çalışanlar,
- Çevre.

Yönetim açısından karar sistemi, organizasyon yapısı, işletme kültürü ile tüm yönetsel yardımcı araçlar, yönetim sistemini oluştururken; ürün, pazarın yapısı, işletmenin kullandığı teknoloji ve pazarlama ile verimlilik yaratma konuları, pazar başarısının unsurları arasında sayılmaktadır (Drucker, 1999: 53).

İşletmenin kullandığı üretim malzemeleri, enerji, finansal araçlar ve sahip olunan teknik bilgi, işletme araçları olarak stratejik yönetimin ilgilendiği alanlar arasında bulunmaktadır. Ayrıca örgüt çalışanları ve işletmenin faaliyetleri ile dolaylı veya doğrudan ilgili bulunan çevre ve kurum imajı stratejik açıdan büyük önem taşımaktadır.

Stratejik yönetimin öncelikle üst yönetim kademelerinin uğraşı alanında yer alması nedeniyle, üst düzey yöneticiler bu süreç içinde büyük önem taşımaktadırlar. Yöneticilerin, işletmenin uzun vadeli yaklaşımlarının oluşmasında ve hareket tarzının belirlenmesinde üstlendikleri fonksiyon, büyük ölçüde örgütün yapısını oluşturacak tercihleri de içermektedir. Bu açıdan üst yönetimin öngörülerini ve yetenekleri, örgütün misyonunun belirlenmesinde ve yerine getirilmesinde temel belirleyici olmaktadır (Dinçer, 2003: 9).

Stratejik yönetim sürecinin ilk safhasında yöneticiler işletmenin mevcut şartlarını değerlendirirler, iç kaynak ve yetkinliklerini analiz eder, planlar ve geliştirirler. SWOT analizi ile stratejik planların geliştirilebilmesi için çevredeki değişimlerin takip edilmesi, fırsat ve tehditlerin göz önüne alınarak gerçekleştirilmek istenen amaçların belirlenmesi gerekmektedir. Stratejilerin geliştirilmesi ve stratejik planların hazırlanması başlıca üç kademede gerçekleşmektedir. Bu kademeler şu şekilde sıralanabilir:

- *Dış çevrenin analizi:* Bu analiz, işletmenin dış çevresindeki değişim ve gelişmelere bağlı olarak işletmenin karşı karşıya kalacağı fırsat ve tehditlerin tahmin edilmesine yönelik çalışmaları kapsamaktadır. Bu çerçevede, çevrenin mevcut yapısı belirlenmekte ve gelecekte alacağı şekil tahmin edilerek işletme üzerine yapacağı etkiler öngörülmektedir.
- *İşletme içi kaynak ve yetkinliklerin analizi:* Bu analiz ile dış çevredeki gelişmelerden ne kadar istifade edileceğinin belirlenmesi için işletmenin sahip olduğu kaynak ve kabiliyetlerin teşhisine yönelik çalışmalar yapılmaktadır.
- *Stratejik amaçların, yönetim değerlerinin ve örgütsel önceliklerinin belirlenmesi:* Dış çevre ve işletme içi analizden sonra bu aşamada

yönetimin öncelikleri, değerleri ve sorumluluk alanına göre ulaşılmak istenen amaç ve hedefleri tanımlanmaktadır

İşletmelerin genelde yerine getirmesi gereken sorumluluklar aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- Ekonomik sorumluluk çerçevesinde verimli ve karlı olmak,
- Hukuki sorumluluk bağlamında kanunlara uymak,
- Ahlaki sorumluluk, kanunların ötesinde toplumsal norm ve beklentilere uyumlu davranmak,
- Sosyal sorumluluk yani toplumsal sorunların çözümü için gönüllü katkıda bulunmak.

Kurumsal sosyal sorumluluk, doğrudan bu sorumlulukların son ikisini, ancak dolaylı olarak hepsini içermektedir. Bunun sebebi, toplumun beklentilerine uyumlu olan, onun sorunlarına ilgi gösteren işletmelerin, toplumda yarattığı mutluluk, onların daha mutlu insan kaynaklarına, daha mutlu müşterilere ve dolayısıyla daha mutlu hissedarlara sahip olmaları sonucunu getirmesidir. Kurumsal sosyal sorumluluk, işletmelerin daha iyi bir toplum ve daha iyi bir çevre için gönüllü olarak katkıda bulunmasıdır (Bircan, 2002: 6).

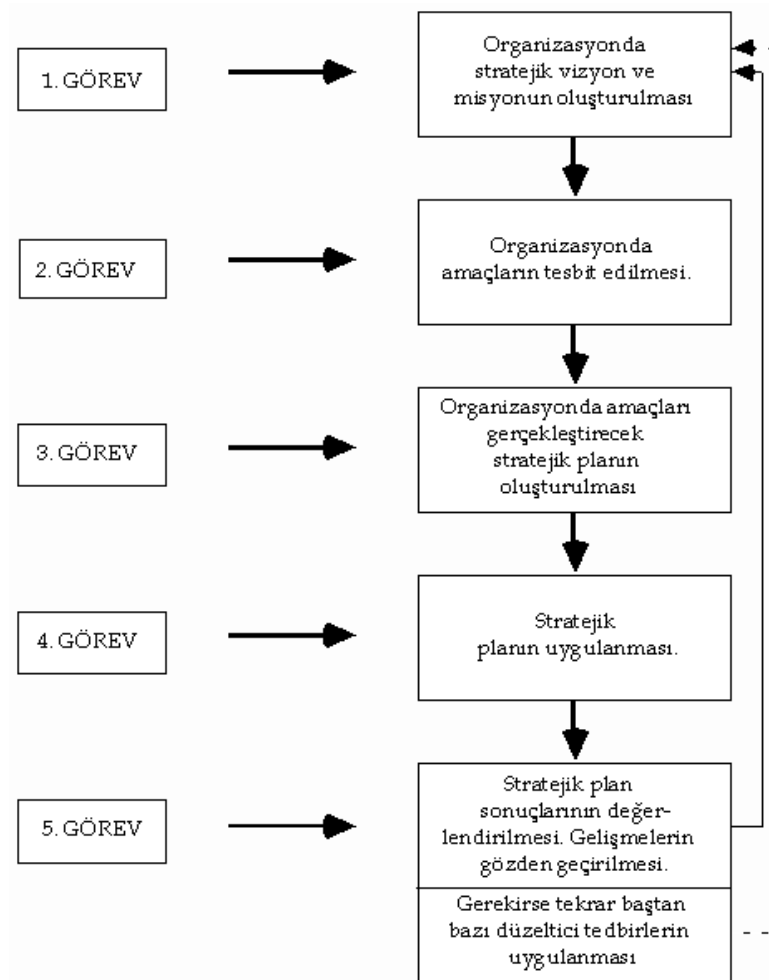
Kurumsal sosyal sorumluluk kavramına önem veren işletmeler genel olarak üç ana tema üzerinde taahhütte bulunurlar. Bunlar aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

- İşletmelerin ticari faaliyetlerini yürütürken, kanuna, ahlak standartlarına, insan haklarına tam anlamıyla uyumlu davranmaları ve faaliyetlerinin dünyanın her yerinde çevreye verebileceği zararı en aza indirmek durumunda olduklarını kabul etmeleri ve buna uygun davranmaları,
- İşletme faaliyetlerinin sadece işletmenin içini değil, aynı zamanda piyasayı, tedarik piyasalarını, içinde yaşanılan yöreyi, sivil toplum örgütlerini ve kamu sektörünü de etkilediğinin ve tüm bu paydaşlar ile iş birliği içinde çalışma gereğinin bilincinde olmaları,

- Bu sorumluluğun, en başta işletme yönetim kurulları, yönetim kurulu başkanları ve genel müdürlerin sorumluluğunda olduğu kabul edilmelidir. Bu kavrama önem veren işletmeler, yönetim yaklaşımlarını da aynı ciddiyetle yürütmek durumundadırlar. Dolayısıyla, işletmeler bu konudaki faaliyetlerini de, toplam kalite yönetimi felsefesinin iyi yönetim ilkeleri olarak ortaya koyduğu ilkelerle yönetmelidirler.

Stratejik yönetim planında beş temel aşama şu şekilde formüle edilebilmektedir (Robbins ve Coulter, 1999: 146):

Şekil 1: Stratejik Yönetim Planlamasında Beş Aşama



Kaynak : Robbins ve Coulter (1999: 146)

1.3. Stratejik Yönetim Düşüncesinin Tarihsel Gelişimi

Stratejik yönetim düşüncesinin evrimini çok eski dönemlere kadar uzandığını söylemek mümkündür. Özellikle askerî savaşlar stratejik yönetime örnek olarak gösterilebilir. Ancak 20. yüzyıla değink stratejik yönetim örnekleri yönetsel model teknikleri henüz disiplinsel bir anlayışla sistemli bir biçimde bilimsel kılınmaya başlanmamış olduğu için bu yıllara değink stratejik yönetim örneklerini doğrudan bilimsel stratejik yönetim örneği olarak kabul etmek hatalı olabilir (Eren, 1997: 16).

1800'lerle doruk noktasına oluşan ve Avrupa'da başlayan endüstriyel devrim, yönetim düşüncesinde bilimselleşmeyi de beraberinde getirmiştir. Stratejik yönetim düşüncesinin bu bağlamdaki evrimleşmesi aşağıdaki gibi gösterilebilir:

Şekil 2: Stratejik Düşüncenin Evreleri

	Bilimsel Olmayan Yönetim Dönemi
1880	Bilimsel Yönetim Döneminin başlangıcı
1950	Planlama
1960	Uzun Vadeli Planlama
1955	Toplu Planlama
1970	Stratejik Planlama
1980	Stratejik Yönetim
1985	Stratejik Senaryolar
1990	Stratejik Görüş

Kaynak: Ülengin ve diğ. (1997: 17)

1950'lerle birlikte sistemli düşünce de modern dünyada önem kazanmaya başlamıştır. Gelecekte meydana gelecek ve gelmesi olası olguların önceden düşünülerek tasarlanması sürecini kapsayan söz konusu sistemleşme, 1960'larla birlikte daha uzun vadeli planlama ve toplu planlama kavramlarının önem

kazanmaya başlamasına yol açmıştır. 1970'lerle birlikte günümüzde de kullanılan strateji kavramı 'stratejik planlama' ile kullanıma girmiş ve çağdaş stratejik yönetim sürecinin tanınarak benimsenmeye başlamasına önyak olmuştur (Ülengin ve diğ, 1997: 19).

1.4. Stratejik Analiz

Çalışmanın bu bölümünde stratejik analizi oluşturan etmenler irdelenmektedir.

1.4.1. Dış Çevre Analizi

Dış çevrede oluşan değişimler, işletmenin bu günkü ve gelecekteki fırsat ve tehditlerinin ana kaynağını oluştururlar. Dış çevre işletmenin doğrudan kontrol edemediği eğilim, olay ve güçlerden oluşur. Dış çevredeki değişimler, değişik iş kollarını ve endüstrileri değişik biçimlerde etkiler. Örneğin; teknolojik değişim sonucu bilgisayar aracılığı ile iletişimin yaygınlaşması, cep telefonu üzerine çalışan işletmeleri olumsuz yönde etkileyecektir. Ancak aynı değişim, bilgisayar sektöründe bulunan işletmelerde olumlu etkiler yapacaktır. Bu yüzden dış çevredeki bir tek değişim kimi endüstrilerde fırsatlar doğururken, kimi endüstriler için tehditler oluşturacaktır (Dündar,1998: 198).

Fırsat, belirli bir hedef veya hedef grubu ile ilgili olarak işletmeye avantajlı koşullar sağlayan dış çevrenin herhangi bir özelliğidir. Tehdit ise, fırsatın tam aksine belirli bir amaca ulaşmada işletme için problem oluşturan herhangi bir çevresel gelişmedir (Demirdöğen, 1997: 144). Dış çevre sürekli bir değişim içindedir. Bu yüzden yöneticiler fırsat ve tehditleri oluşturabilecek dış çevre faktörlerini devamlı izlemek zorundadırlar. Ancak çok sayıdaki olay ve eğilimleri izlemek ve kaydetmek gibi çok güç bir problemle karşı karşıya kalmaktadırlar. Burada görevin başarılabirliği, tüm bu değişimler içinde gerçekten önem verilmesi gereken kritik değişimlere odaklanmakla mümkündür.

Bu ise karşımıza kritik çevre faktörleri kavramını çıkarmaktadır. Kritik çevre faktörleri; işletmenin faaliyetleri üzerinde olumlu ya da olumsuz önemli sayılabilecek bir etki yapan eğilimler, olaylar ve güçlerdir. Dış çevrede meydana gelen değişimlerin sonuçlarını, oluşacak fırsat ve tehditleri önceden tahmin edebilmek için (Dündar, 1998 : 200) :

- Kritik çevre faktörleri tanımlanmalı,
- Bu faktörlerde görülen değişimler belirlenmeli,
- Bu değişimlerin işletme için olumlu olup fırsat mı, yoksa olumsuz olup tehdit mi, oluşturacağı belirlenmeye çalışılmalıdır.

Genel dış çevre, işletmeyi genel olarak ve dolayısıyla etkileyen çevredir (Dinçer, 2003: 43). Bu çevre; teknolojik, sosyal ve kültürel, demografik, ekonomik, doğal, hukuki ve politik çevre ile beklenmedik olayları kapsar. Bu faktörler makro çevre faktörleri olarak da isimlendirilmektedir.

Artan teknolojik, ekonomik değişme ve gelişmelere bağlı olarak, dünya adeta küçülmüş, küreselleşme hareketleri ulusal ölçü, boyut ve alışkanlıkları değiştirerek ulusları birbirine yakınlaştırmıştır. Rekabetin boyutları da ulusal düzeyden uluslararası düzeye çıkmıştır. Artık ulusal sınırlar önemini kaybetmiştir. Gerek politik, gerekse sosyo-kültürel ve ekonomik incelemeler arasındaki sınırlar büyük ölçüde yapaylaşmıştır (Eren, 1997: 111). Bu nedenle genel dış çevre faktörlerinin analizi, ulusal ve uluslararası ayrımı yapılmaksızın bir bütün olarak ele alınmalıdır.

1.4.2. İç Çevre Analizi

İç çevre analizi (işletmenin analizi), fırsatlardan yararlanmak ve tehlikelerden korunmak için bir işletmenin hammadde, pazar, insan ve diğer kaynaklarını inceleyerek sahip olduğu gücü belirleme sürecidir. Bu süreç, işletmenin neler yapma yeterliliği olduğunu ve ne tür kaynaklara sahip bulunduğu konusunda bilgi verir. Bu bilgiler, işletmenin ne yaptığı veya ne yapmak isteğinde olduğu ile ilgili bilgilerden farklıdır. Bu nedenle işletmenin analiz edilmesi, onun güçlü ve zayıf yönlerinin ortaya konulmasıyla ilgilidir. Çünkü işletmenin yapmakta olduğu faaliyetler, kaynak ve kabiliyetlerinin hepsini yansıtmayabilir veya yapmak istediği faaliyetler gerçek durumdan değil, yöneticilerin hayal gücünden kaynaklanabilir. Analiz etme uğraşısı aynı zamanda, mevcut faaliyetlerin ve işletmenin bulunduğu yerin belirlenmesini kapsamaktadır. Böylece işletmenin ne yapabileceği ile ne yaptığı arasındaki farkı belirlemek mümkün olacaktır (Dinçer, 2003: 72 – 73).

Güçlülük, işletmenin belirlenen amaçlarına ulaşmasına yardımcı olacak belirli olanaklar ve üstün meziyetlerdir. Bunlar belirli piyasa türlerindeki, tecrübeler, üretim, Ar-Ge, ve pazarlama konularında çalışanların sahip olduğu belirli yeteneklerle ilgili olabilir. Zayıflık ise, işletmenin belirli amaçlara ulaşmasını engelleyen ve belirli pazar, teknoloji, işletme imajı veya mevcut finansal kaynakların büyütülmesi v.b. konularda sınırlı tecrübesini içeren özelliklerdir (Demirdöğen, 1997: 145 – 147).

İşletmenin mevcut güçlü ve zayıf yönlerinin açıkça bilinmesi ve analiz edilmesi yöneticilerin stratejik seçimlerini iyileştirmektedir. Yönetim aynı zamanda işletmenin mevcut güçlü ve zayıf yönlerini analiz ederek, şu anki ve gelecekteki stratejilerini, politikalarını değerlendirme ve yönlendirme olanaklarına kavuşacaktır (Eren, 1997: 158).

1.4.3. Pazar Analizi

Şirketin içinde bulunduğu pazarın analizi ve segmentasyonu stratejik analiz sürecinin önemli bir parçasıdır. Şirket ister kamu kuruluşu, ister kar amacı gütmeyen bir yardım kuruluşu olsun, Pazar analizi çalışmaları stratejik formülasyon için temel girdi teşkil etmektedir. Çünkü pazarın yapısı ve davranışları uygun stratejinin seçiminde ve organizasyon içinde yerleştirilmesinde önemli rol oynamaktadır. Pazar analizi dört bölümden oluşmaktadır;

- Pazar araştırması
- Satış ve pazar tahminleri
- Tüketici davranışlarının analizi
- Pazar bölümlendirilmesi

Stratejik analiz başlığı altında, yapılan dış/iç çevre ve pazar analizi ile organizasyonun karşı karşıya olduğu fırsatlar/tehditler, güçlü/zayıf yönler ve içinde bulunduğu pazarın durumu saptanmaktadır. Diğer bir deyişle mevcut durum analizi yapılmaktadır. Bu analiz stratejik formülasyon ve uygun stratejilerin seçimi safhasında önemli rol oynamaktadır (Kotler, 2001: 184).

1.4.4. Stratejik Yönetim Araçları

Stratejik yönetimde kullanılan araçları ya da yönetim tekniklerini kısaca incelemekte yarar bulunmaktadır. Stratejik yönetimde en önemli aşama SWOT analizi yapılmasıdır. SWOT analizi ile organizasyonun iç ve dış durum değerlendirmesi yapılır. Portföy analizleri ise strateji seçiminde yararlanılan tekniklerdir. Arama konferansı, beyin fırtınası, Delphi tekniği, nominal grup tekniği ve saire karar verme tekniklerinden de stratejik yönetim alanında geniş ölçüde yararlanır. Bu bölümde söz konusu stratejik irdeleme araçları ele alınmaktadır (Aktan, 2007: 10 – 13)

1.4.4.1.Swot Analizi

SWOT; İngilizce “Strength” (güçlü yönler), “Weakness” (zayıf yönler), Opportunity” (fırsatlar), “Threat” (Tehdit ve tehlikeler) kelimelerinin baş harflerinin birleştirilmesiyle oluşturulmuştur. SWOT Analizi, kısaca organizasyonda iç ve dış durum değerlendirmesi yapılması demektir. Organizasyonda önce “iç durum analizi” yapılarak organizasyonun güçlü ve zayıf yönleri ortaya konulur. Daha sonra da “dış durum analizi” yapılarak organizasyonun rakip firmalar karşısındaki durumu, pazardaki fırsatlar ve tehditler tespit edilmeye çalışılır.

1.4.4.2.Portföy Analizleri

Organizasyonda strateji tespitinde kullanılan analizlerdir. Portföy analizleri genellikle matrisler ile yapılır. Stratejik yönetimde en yaygın olarak bilinen matris analizleri şunlardır: McKinsey matrisi, pazar rekabet matrisi, Boston Danışmanlık Şirketinin geliştirdiği büyüme/pazar payı matrisi, ürün yaşam analizi (Hofer analizi), Ansoff büyüme matrisi, Porter rekabet analizi ve saire.

1.4.4.3.Q-Şort Analizi

Strateji seçiminde alternatifler arasındaki öncelikleri belirlemek için kullanılan bir tekniktir. Q- Şort analizinde en fazla ve en az önem taşıyan konuların bir değerlendirilmesi yapılarak Öncelik sıralaması tespit edilmeye çalışılır.

1.4.4.4. Senaryo Analizi

Senaryolar, gelecekte ne olacağına ilişkin yazılı ifadelerdir. Senaryo analizi, 1950’li yıllarda Rand Corporation’da araştırmacı olarak çalışan Herman Kahn tarafından geliştirilmiştir. Stratejik yönetimde senaryo yazımı, gelecekte neler olacağını tahmin etmek için yararlanılan bir tekniktir.

1.4.4.5. Vizyon / Misyon Bildirileri

Vizyon Bildirisi (vision statement), organizasyondaki amaçların ve ilkelerin yer aldığı bir yazılı dokümandır. Misyon Bildirisi (Mission statement) ise organizasyonun varlık nedenini ve vizyona ulaşılması için gerekli ilkeleri ve ortak değerleri içeren bir yazılı belgedir. Bazı organizasyonlarda vizyon ve misyona yönelik ilkeler tek bir belge içerisinde toplanmıştır.

1.4.4.6. Arama Konferansı

Organizasyonda “ortak akıl” yaratmaya yönelik bir katılım tekniğidir. Arama konferansı çok çeşitli gerekçelerle yapılabilir. Organizasyonda vizyon ve misyonun belirlenmesi için arama konferansı yapılabileceği gibi, stratejik planlamanın hazırlanması için, organizasyondaki sorunların tesbiti ve buna ilişkin çözümlerin bulunması için de arama konferansları yapılabilir. Arama konferanslarında “beyin fırtınası” adı verilen teknikten geniş ölçüde yararlanılarak ortak akıl yardımıyla “ortak görüş”ler üzerinde uzlaşmaya ulaşılmaya çalışılır. Arama konferansında belirli sayıda organizasyon çalışanı bir araya gelir. Konferans genellikle organizasyon dışında rahat bir ortamda, genellikle bir dinlenme tesisinde yapılır. Önce katılımcılar küçük gruplar halinde ortak akıl bulmaya çalışır. Daha sonra grupların çalışmaları bir araya getirilerek tekrar tartışmalar yapılır ve nihai bir konferans sözleşmesi üzerinde uzlaşmaya çalışılır.

1.4.4.7. Delphi Tekniği

Geleceğe ilişkin tahminler yapmada yararlanılan bir yöntemdir. Delphi tekniği de senaryo analizlerini geliştiren Rand Corporation tarafından geliştirilmiş bir karar verme ve uzlaşma tekniğidir. Delphi tekniği, organizasyonda bir sorunun çözümü

için uzman kişilerin yüz yüze görüşmeler ve bir arada tartışmalar yapmadan bir konu hakkında karar vermelerine ve uzlaşmalarına imkân sağlayan bir yöntemdir. Bu karar verme tekniğinde önce konunun uzmanı kişilere sorunlara bakış açılan ve çözüm önerileri hakkında yazılı bir form gönderilir. Formlar uzman kişiler tarafından doldurulduktan sonra geri gönderilir. Tüm grup üyelerinin veya uzmanların görüş ve önerileri sınıflandırılır ve tekrar yazılı olarak kendilerine geri gönderilir. Bu işlem karar alınca ve uzlaşma gerçekleşinceye kadar devam eder.

1.4.4.8. Nominal Grup Tekniği

Grup üyelerinin bir konu hakkındaki fikirleri önce yazılı olarak istenir. Bu fikirler üzerinde tartışma yapılmadan oylamaya gidilir. Nominal grup tekniğinin Delphi tekniğinden farkı şudur: Nominal grup tekniğinde grup üyeleri bir araya gelerek ve oylama yaparak çözümler arar. Delphi tekniğinde ise uzmanlar (grup üyeleri) yüz yüze görüşmeler yapmazlar.

1.4.4.9. Çoklu Oylama

Grup üyeleri çok sayıda konuyu, görüş ve önerileri birçok kez oylama yaparak daha az sayıya indirmeye çalışırlar. Bu yöntemle nihai olarak en sona kalan öneriler arasından seçim yapılır. Çoklu oylama, kısaca birden çok oylama yaparak karar alınması için kullanılan bir tekniktir. Delphi tekniğinde genellikle “çoklu oylama” (multivoting) yönteminden istifade edilir.

1.4.4.10. Açık Grup Tartışmaları

Organizasyonda belirli günlerde gayri resmi olarak bir araya gelerek grup tartışmalarının yapılmasına yönelik bir toplantı yöntemidir. Organizasyonda yoğun iş temposu içinde olan çalışanlar genellikle haftanın belirli günlerinde küçük gruplar olarak bir araya gelerek organizasyon sorunlarını ve çözüm yollarını tartışırlar.

1.4.4.11. Kalite Çemberleri

Kalite Çemberleri (Quality Circles) toplam kalite yönetiminde çok yaygın olarak kullanılan bir toplantı yöntemidir. Burada organizasyonda kalitenin planlanması, geliştirilmesi, uygulanması ve denetiminden sorumlu kişiler bir araya gelerek

tartışmalar ve “ortak akıl” yaratmaya çalışırlar. Kalite çemberleri, açık grup tartışmalarına benzer bir toplantı tekniğidir.

1.4.4.12. Fayda-Maliyet Analizi

Fayda-Maliyet analizi özellikle yatırım projelerinin değerlendirilmesinde kullanılan bir karar alma tekniğidir. Yatırım projelerinin fayda ve maliyetleri tespit edilmeye çalışılarak daha rasyonel karar alınmasına yardımcı olur.

1.4.4.13. Risk Analizi

Yapılacak yatırımın ne ölçüde riskli olduğunu tespit için yapılan analizlerdir. Risk analizleri, “ekonomik-mali risk”, “siyasi risk”, “ülke riski” ve saire analizlerden oluşur. Son yıllarda özellikle yabancı sermaye yatırımlarında risk analizleri yaygın olarak kullanılmaktadır. Dış borç ihtiyacı içinde olan ülkeler için kredi değerlemesi ve risk analizi yapan rating kuruluşlarının sayısı son yıllarda hızla artmıştır.

1.5. Stratejik Karar Verme Süreci

ABD’deki başlıca endüstriyel kuruluşları inceleyen A. D. Chandler 1962 yılında birim başına düşen üretim, coğrafi dağılım ve dikey ve yatay entegrasyon ilişkilerinin önünde sonunda örgütlerin yapısal biçimindeki değişimlerine göre belirlendiğini bulgulamıştır (Walsh, 1996). Her ne kadar yeni bir örgütsel yapı, stratejide meydana gelen bir değişimin örgütsel yapıda bir işlevsizliğe yol açmasından kaynaklanmışsa da, düzenli ve kurallı bir ilişki belirlemek pek kolay olmamıştır. Yine de ‘örgütsel yapının stratejiyi izleyeceği’ düşüncesi 1970’ler ABD’inde yaygın kabul görmüştür. Örgütsel yapının bir işletmede sağlıklı kararlar verilebilmesinde önemli ölçüde etkili olduğu savı da birçok araştırmacı tarafından öne sürülmüştür. Bu yöndeki ‘bir kez, bir şirket yerli yerine oturdu mu; bu, o şirketin stratejik karar verme sürecini ve stratejisini etkileyecektir’ düşüncesi de akademik dünyada sıkça ele alınmıştır.

Karar alma sürecinin örgütsel yapı tarafından neden etkileneceğini anlamak için, karar verme ile örgütsel yapı arasındaki bağı anlamak gereklidir. Simon’a (1976) göre örgütsel yapı örgütün mantıksal sınırlarını ortaya koyar, bu sınırlar örgütteki

bireylerin bilişsel sınırlarını da gösterir. Sorumlulukları ve iletişim kanallarını yeniden sınırlandırarak, örgütsel yapı örgütlerin örgütsel bakımdan mantıklı sonuçlara varmasına, söz konusu bilişsel sınırlara karşın, izin verir. Buna göre bir işletme belirli bir örgütsel yapıyı seçtiğinde, yalnızca mevcut işlemler için bir arkaplan sağlamakla kalmaz, aynı zamanda stratejik enformasyonun akacağı kanalları da sunar (Bower, 1970: 23).

Örgütlerde her zaman, onları bir bütün olarak karakterize eden özelliklerden farklı özellikler gösteren birimler de bulunur. Örneğin bir örgütsel yapı genel itibarıyla son derece merkezî olmayan bir işleyişe sahipken, bu yapının kimi birimleri son derece merkezî bir işleyişe sahip olabilir. Yine de bir örgütün stratejik karar verme mekanizmasının o örgütün yapısındaki baskın (dominant) yapıdan kaynaklandığını söylemek – istisnaları dışlamayan – bir önerme olarak kabul edilebilir. Bu düşünceler bir araya getirildiğinde, Fredrickson’un ileri sürdüğü aşağıdaki altı özelliğin karar verme / strateji belirleme formülasyonları oluşturmada belirgin rol oynadığı düşünülebilir (Fredrickson, 1986: 283).

Tablo 1: Kritik Stratejik Karar Verme Süreci Karakteristikleri

<u>Karar Verme Sürecinin Özellikleri</u>	<u>Tanım Ve Sorular</u>
1. Sürecin başlatılması.	<u>Sürecin nasıl ve nerede başlatıldığı ile ilgilenir.</u> Süreç ortaya çıkan bir kriz/sorundan ötürü mü, yoksa var olan çıkar ve olanakların bir gereği olarak mı başlatılmıştır? Operasyonel ya da stratejik bakımdan hangi düzeydeki bir uyarıcı örgütsel yapıdaki üyelerin algılamasını sağlama amaçlı olarak ortaya çıkmalıdır? Hangi aşama sürecin başlatımında temel öneme sahiptir?

Tablo 1'in devamı

2. Amaçların rolü.	<u>Karar verme sürecinde amaçların oynayacağı rolle ilgili konulara ilişkindir.</u> Kararlar bireysel ya da örgütsel temelli amaçlardan hangisine erişilmesi için alınacaktır? Amaçlar statükoya göre mi yoksa gelecekteki durumlara göre mi yenilenebilir değişimleri içerecektir? Amaçların kesin ya da genel özellik taşıyıp taşımayacağı bilinmekte midir?
3. Araç/sonuç ilişkisi.	<u>Araçlar (alternatifler) ve sonuçlar (amaçlar) arasındaki ilişkiyle ilgilenir.</u> Karar verme sürecinde araçlar sonuçları (amaçları) etkileyecek midir? Amaçlar ulaşılabilir araçlarda meydana gelecek değişimlere karşın kalıcı olabilecek midir?
4. Stratejik eylemin açıklanması.	<u>Stratejik eylem yol açan karar verme sürecinin alternatif açıklamalarını irdeler.</u> Stratejik eylem istendiği gibi rasyonel stratejik bir karar verme sürecinin, standartlaştırılmış örgütsel süreçlerin, içsel bir süreç ya da politik pazarlıkların mı ürünüdür? Stratejik hareketlerin mevcut stratejiden ufak ya da köklü ayrımlar içerip içermeme olasılığı nedir?
5. Karar verme sürecinde bütünlük.	<u>Stratejik karar verme sürecinin bütünlüğünü sınırlayabilecek etmenleri tanımlamayı hedefler.</u> Stratejik sürecin bütünlüğü önündeki başlıca engel üst yönetim biriminin bilinçli sınırlamaları mıdır, yoksa yöneticilerin önyargıları mı?
6. Kararların entegrasyonunda bütünlük.	<u>Bireysel kararların bütünlüğe ne denli uyumlu olduğunu irdeler.</u> Bütünsel bir strateji oluşturmak için gereken bütünlük ne ölçüde sağlanmıştır?

Kaynak: Fredrickson (1986: 283 – 284)

Örgütsel yapı bir işletme ya da örgütün içsel ilişkiler, yetke ve iletişim ilişkileri bütünüdür. Örgütsel yapıların boyutları ve bölümlerine ilişkin değişik sınıflandırmalar yapıldıysa da, merkezîleşme (centralization), resmîyet (formalization) ve karmaşıklık (complexity) öğelerini merkeze alan sınıflandırma, özellikle stratejik karar verme mekanizmaları bakımından daha fazla akademik ilgiyle karşılanmıştır (Fry ve Slocum, 1984: 227). Buna göre merkezîleşme karar verme ve etkinlikleri değerlendirme hakkının yoğunlaşma durumuna karşılık gelir. Merkezîleşmenin yüksek düzeyde olması örgütsel karar verme işleyişini denetim altında tutmanın en belirgin yoludur. Ne var ki, bu durum aynı zamanda merkezî yapının başındaki yöneticilere büyük sorumluluklar yükler ve haklar verir. Bir örgütün büyüklüğü ile onun merkezî bir yapıya sahipliği arasında ters orantı vardır.

Resmîyet (formalization) derecesi ise bir örgütsel yapının edimlerini ne ölçüde kurallara ve yönetmeliklere uygun olarak yaptığını belirlemeye yarar. Yüksek resmîyet derecesi bir örgütsel yapıdaki belirsizlikleri azaltabilirken, bireylerin karar verme serbestisini de kısıtlar. Bundan ötürü, resmîyet ile profesyonellik derecesinin birbirini karşılaması gerektiği belirtilir, zira resmîyet profesyonelliği olumsuz yönde etkileyen bir öğedir (Hedberg ve diğ., 1976).

Karmaşıklık birçok – genellikle bağlantılı – bölümlerden meydana gelme hâlidir. Birçok denetim ve işleyiş düzeneği ve coğrafi olarak yayılmış parçası bulunan bir örgütsel yapı aynı zamanda karmaşık bir yapıdır. Karmaşıklık, resmîyet ve merkezîlik kavramlarının örgütsel yapıdaki tanımları Tablo 2.'de özetlenmiştir.

Tablo 2: Örgütsel Yapının Üç Boyutunun Etkilerine İlişkin Önermeler.

<u>Merkezîleşme</u>	<u>Resmîleşme</u>	<u>Karmaşıklık</u>
Önermeler 1.A-D.: Merkezîleşme düzeyi arttıkça, aşağıdaki önermelerin gerçekleşme olasılığı artar.	Önermeler 2. A-D: Resmîleşme düzeyi arttıkça, aşağıdaki önermelerin gerçekleşme olasılığı artar.	Önermeler 3. A-D: Karmaşıklık düzeyi arttıkça, aşağıdaki önermelerin gerçekleşme olasılığı artar.

Tablo 2'nin devamı

<u>1-A</u> : Stratejik karar verme süreci yalnızca birkaç baskın konumdaki yönetici tarafından belirlenecek, ve dolayısı ile aktif ve fırsatçı bir niteliğe bürünecektir.	<u>2-A</u> : Stratejik karar verme süreci yalnızca resmî sistem tarafından gözlemlenebilen sorunlar/krizler ortaya çıktığında harekete geçirilecektir.	<u>3-A</u> : Verilen karara maruz kalan kalacak bireyler, kararı stratejik bir karar olarak algılamayacak ya da bunu keyfî olarak görmezden gelecektir.
<u>1-B</u> : Karar verme süreci kullanılacak araçlarda meydana gelebilecek değişikliklere karşın “olumlu” ve belirlenmiş amaçlara yönelik olmayı sürdürecektir.	<u>2-B</u> : Kararlar somut fakat değişebilecek amaçlara yönelik olarak alınacak, ve araçlar sonuçların (amaçların) yerine geçebilecektir.	<u>3-B</u> : Verilecek olan karar geniş bir gereklilikler kümesini tatmin etmelidir; bu ise örgütsel düzeydeki amaçlara erişim olasılığını düşürecektir.
<u>1-C</u> : Stratejik eylem bilinçli rasyonel bir tercihin sonucu olacak, bu ise var olan stratejiden temel ayrımlara yol açabilecek ve;	<u>2-C</u> : Stratejik eylem standartlaştırılmış örgütsel süreçlerin sonucu olacak, değişiklikler daha ufak adımlardan meydana gelecek; ve	<u>3-C</u> : Stratejik eylem içsel bir politik pazarlık sürecinin sonucunda gerçekleşecek, Değişiklikler daha ufak adımlardan meydana gelecek; ve
<u>1-D</u> : Üst yönetimin bilinçli sınırlamaları stratejik sürecin bütünselliği önündeki temel sınır olacaktır. Kararların bütünselliği ise görece yüksek olacaktır.	<u>2-D</u> : Stratejik karar verme sürecinde sırasında ele alınacak standart örgütsel süreçlerle erişilecek ayrıntı düzeyi, karar verirken temel kısıtı oluşturacak. Kararların bütünlüğü (entegrasyonu) orta düzeyde olacak.	<u>3-D</u> : örgütsel yapı üyelerinin önyargılarından ötürü oluşacak öznellikler stratejik karar sürecinin bütünselliği önündeki temel sınırlılık olacak. Genellikle, kararların bütünsellik düzeyi düşük kalacak.

Kaynak: Frederickson (1986: 285)

1.6. Askerî Strateji

Askerî açıdan strateji Askerî Gücün, siyasi maksadı elde etmek için, millî ideolojilerin paralelinde, zor kullanılarak yönlendirilmesi sanatıdır (TSK, 1976: 3).

Clausewitz'e göre askerî strateji savaşın hedefine ulaşmak için savaşı kullanma sanatıdır (Öztorun, 1982: 52). Liddell Hart'a göre ise politikanın hedeflerini ele geçirmek amacıyla askerî güç tertipleyerek uygulamaya geçirmektir (Öztorun, 1982: 52). Andre Beaufre de bu tanıma katılır ve “askerî strateji politik hedeflerin ele geçirilmesinde en etkin katkıyı sağlayacak şekilde kuvvet kullanma sanatıdır” der (Öztorun, 1982: 52). Askerî strateji aşağıdaki öğeleri kapsamına alır (Öztorun, 1982: 52) :

- Silahlı çatışmanın genel kuralları,
- Gelecek savaşların koşulları ve yapısı,
- Bir Ülkenin Silahlı Kuvvetlerinin harbe hazırlanmasına ilişkin teorik ve askerî planlama esaslarını,
- Silahlı Kuvvetlerin bölümleri ve her birinin stratejik kullanma esasları,
- Harbin yürütülmesi yöntemleri,
- Harbin maddi ve teknik temeli,
- Askerî ve tüm olarak harp önderliğinin esasları,
- Muhtemel hasımların stratejik görüşleri,

Askerî strateji, askerî güçlerin hareketını, siyasal iktidarlarca belirlenmiş bir hedefe ulaşacak biçimde birleştirme sanatıdır (Büyük Larousse, 1986: 10816). Genel manada, bir savaşın sürdürülmesi, ya bir ulusun ya da ittifakın savunma hazırlıkları için gerekli askerî, siyasal, iktisadi ve manevi güçlerin hareketlerini birbiriyle uyumlu kılma sanatıdır (Denk, 2002: 95).

1.6.1. Askerî Stratejinin Tarihsel Evrimi

Kavramsal olarak askerî stratejinin ilk kez M.Ö. 500 yıllarında yaşamış Çinli Sun-Tzu'nun “Harp Sanatı” adlı eserinde söz konusu edildiği bilinmektedir (Michaelson ve Michaelson, 2003: 11). M.S. 5. ve 6. yüzyıllarda ise, Yunan Site devletlerinde yine askerî strateji kararlarını vermekle yükümlü *strategos*ların varlığı söz

konusudur. Halk Meclisi (*Ekklesia*) tarafından seçilen strategoslar halk meclislerinin tercihlerini askerî alana yansıtır ve elçilik görevi de görerek askerî komutan ve sitenin siyasi önderi olarak işlev görürlerdi (Théma Larousse C II, 1994: 50). 16. yüzyılda İtalyan düşünür Machiavelli'nin eserleri ile açılım getirdiği askerî strateji, 19. yüzyılda Prusyalı general ve yazar Carl von Clausewitz tarafından yazılan “Savaş Üzerine” adlı eserle bilimsel bir disiplin olmaya başlamıştır.

1.6.2. Askerî Güç Kavramı

Machiavelli'nin kavramsallaştırdığı güç anlayışı birçok güç anlayışına temel hazırlamıştır. Machiavelli'nin güç anlayışında insanın doğasına yönelik fikirleri etkili olmuştur. *Hükümdar* adlı eserinde insanların evrensel özellikleri olduğunu ve bunların değişmediğini yazmıştır. Ona göre, insanlar genellikle nankör, değişken, ikiyüzlü, tehlikeden kaçan, çıkarlarında hasis yaradılıştadırlar (Machiavelli, 1984: 80). İnsanların ancak zorunda kaldıklarında iyilikte bulduklarını ve diğer zamanlarda kötü olduklarını vurgulamıştır (Machiavelli, 1984: 111). Ancak aynı eserinde insanların nankörlüklerinin de bir sınırı olduğunu; bir mücadele içinde yer alan taraflardan zafer kazanan tarafın adalet gibi değerleri göz ardı etmeyebileceklerini de yazmıştır (Machiavelli, 1984: 105). Bu noktaya Carr da vurgu yapmıştır. Machiavelli'den etkilenen Carr'a göre de, adalet güçten kaynaklanır (Carr, 1996: 11 – 37). Yani adalet düzeni yaratmaz, tersine güçlü olanın yarattığı bir düzende adaletten söz edilebilir.

İnsan doğasına ilişkin bu tasvirlerinden yola çıkan Machiavelli, güç anlayışında belirli bir siyasal örgütlenmeyi hedeflemez. Bu anlamda ‘olması gerekeni’ – yani yönetim ahlakını - bir kenara bırakıp ‘olan’ – yani fiilî olarak gücün gerektirdikleri - üzerinde yoğunlaşır. Machiavelli'nin yaşadığı dönem göz önünde bulundurulursa, Machiavelli'nin çabalarının, döneme hakim olan Kilise'nin din ile ahlakı özdeşleştirmesine karşı bir çıkış olduğu da görülebilir. Habermas'a göre, Machiavelli'nin kendisinde önceki “klasik siyasal düşünce geleneği”nin dışına çıkmasını mümkün kılan şey, sahip olduğu “Pozitivist” bilim anlayışı değil, siyaseti, dünya ve insan ötesi bir “iyilik” anlayışının belirleniminden kurtarması ve “pratik siyaset bilgisini bir teknik beceriye indirgemesi”dir (Habermas, 1977: 59).

Atilla Eralp'ın (2003: 42) da belirttiği gibi, Machiavelli'de devletin kendisi olan bir birim olarak tanımlanması ve siyasetle gücün ve devletin kişiler arası ahlak kurallarında soyutlanıp salt politikanın gereklerine göre değerlendirilmesi, devletlerarası ilişkiler anlamında bir güç ve siyaset anlayışına yol açmıştır.

Yönetim – güç anlayış ikileminde ilginç fikirleri olan diğer bir düşünür de T. Hobbes'tur. Hobbes'un teorisinde de insan doğası tasviri temel teşkil etmiştir. Ona göre, insanlar bencil, hırslıdır. Yaşamlarını devam ettirmek için sonu olmayan bir iktidar arzusu taşırlar. Hobbes'a göre, insan yaşamı bir koşu yarışmasına benzer ve bu yarışmanın, rakipleri arkada bırakmanın dışında bir başka amacı ve ödülü yoktur. (Goyard-Fabre,1980: 68). Kısaca 'insan insanın kurdudur'.

Hobbes'un 'doğa durumu' kurgusu da önemlidir. Burada belirtmek gerekir ki, doğa durumunun tarihsel olarak bir anlamı yoktur; sadece bilimsel bir kurgudur. Doğa durumu, ortak bir siyasi otoritenin olmadığı anarşi ortamıdır. Doğa halinde ne düzenden ne de hukuktan bahsedilebilir. Herkesin herkesle savaştığı bu ortamda insanların tüm faaliyetleri felce uğramıştır. Mutlak bir özgürlük ortamıdır bu hal: herkesin her şeyi yapma hakkı vardır. Ama herkesin her şeyi üzerinde hakkı varsa kimsenin hiçbir hakkı yoktur. Bu da "güçlünün hakkı" kavramının irdelenmesi gereğini gösterir. "Güç" kavramı ön plana çıkar ve güç ilişkileri içinde devinen farklı iktidar odakları belirir.

Güç arttıkça güvenlik artar. Fakat var olan iktidarı korumak için daha fazla güç gereklidir. Güvenlik isteğinin belirmesiyle böylece sürekli bir iktidar arzusu belirir. Herkesin birbiriyle eşit konumda olduğu 'doğa durumu'nda, çok farklı iktidar odakları olduğundan herkesin herkes ile savaştığı bir durum ortaya çıkar. Hobbes'a göre. İnsanların rasyonel hesaplar yapıp doğa durumundan toplum haline geçip tek bir iktidara boyun eğerler. Bu ise yönetim – siyaset ikilemini açıklayan bir olgudur: İnsanlar siyasetin öznelliğini, yönetim ve yönetimin nesnelğine yeğlerler.

1.6.2.1. Askerî Gücün Özellikleri

Askerî güç belli amaçlarla bir araya gelen, birbirlerinin faaliyetlerini tamamlayan, gerekli silah, araç ve gereçlerle donatılmış, bireyler ve gruplar olarak belirli teknolojiyi uygulayan yapılardan oluşan bir varlıktır (Öztorun, 1982: 23 – 24).

Askerî gücü meydana getiren örgütler fiziki güç ve buna uygun yetenekli insan gücünün etkili birleşimidir. Askerî güç; millî çevre ve savaş koşullarının yarattığı dış çevreye açık olduğu gibi, iç bölümleri, diğer bir deyimle askerî gücün alt sistemleri de iç ilişkilerinde birbirlerine açıktır. Savaş koşullarının ve muhtemel düşmanın gerektirdiği askerî yetenekleri sağlayamayan ve dolayısıyla savaşta millî hedefleri gerçekleştirerek devletine hizmet edemeyen askerî güç, yok olur ve askerî güçle birlikte millî güçte yok olabilir.

Askerî güç sistemi kendini meydana getiren beş temel alt sistemden oluşur (Öztorun, 1982: 24) :

- (1) Değer ve hedefler alt sistemi,
- (2) Askerî teknoloji alt sistemi,
- (3) Psiko-sosyal ve önderlik alt sistemi,
- (4) Askerî yapı, kuvvet yapısı alt sistemi,
- (5) Komuta ve yönetim alt sistemi,

1.6.2.2. Askerî Güç

Askerî güç; bir ülkenin ya da ülkelerüstü bir yapının hedeflediği politikanın gerçekleşmesi ve hedeflerin ele geçirilmesinde ya da korunmasında kuvvet göstermek veya kullanmak amacıyla örgütlenmiştir. Askerî gücün savaşabilecek öğeleri ulusal hedeflere ulaşmayı sağlayacak askerî hedefleri ele geçirecek yeterli fiziksel gücü düşmana uygulayabilmelidir. Askerî güçlerin karakterleri devletten devlete değişir. Maruz kalınacak tehdit ve ulusal gücün diğer elemanlarına ve gerçekleştirilecek ulusal çıkarlara bağlı olarak şekillenir. Askerî güç ulusal güç sisteminin bir alt sistemidir (Öztorun, 1982: 16).

Askerî güç belirli amaçlarla bir araya gelen, birbirlerinin faaliyetlerini tamamlayan, gerekli silah, araç ve gereçlerle donatılmış, bireysel ve gruplar halinde belirli teknolojiyi uygulayan kişilerden meydana gelir. Ulusal hedeflerin ele geçirilmesinde zor kullanmak üzere kurulan askerî güç, insan, malzeme ve silah sistemlerinden

oluşan bir sistemdir. Askerî güç millî çevresinden aldığı kaynakları muharip (Savaş, savaş destek) ve idari destek elemanlarına dönüştürerek ve temel olarak ateş ve manevra fonksiyonlarını belirli harp koşullarında hasım kuvvetlere karşı kullanarak millî hedefleri gerçekleştirecek askerî hedeflerin ele geçirilmesini sağlamak suretiyle millî çevresine fayda sağlayan bir sistemdir.

Askerî gücü meydana getiren örgütler ise fiziki güç ve bu güce uygun ve yetenekli insan gücünün etkili ve yeterli bir birleşimidir. Savaş koşullarının ve muhtemel düşmanın gerektirdiği askerî yetenekleri sağlayamayan ve dolayısıyla savaşta millî hedefleri gerçekleştirerek devletine hizmet edemeyen askerî güç, yok olur ve askerî güçle birlikte ulusal güç de ortadan kalkabilir.

1.6.2.3. Askerî Gücün Kullanılması

Askerî güç sadece sınırlı limitler içinde kullanılabilir. Bu sınırlamaların genişliği, gücün diğer temel ögelerin sınırlarına bağlıdır. Söz konusu ögeler ‘askerî kuvvetlerin büyüklüğü ve bileşimi’, ‘askerî kuvvetlerin örgütlenmesi ve donanımı’, ‘gücün projelendirilmesi’, ‘görevlendirme’, ‘seferberlik potansiyeli’ ve ittifaklardır.

Askerî gücün kullanılması stratejik, operatif, taktik ve teknik açılardan belirli komuta-kontrol işlevlerinin hızla ve düşman etkinliklerine uygun olarak gerçekleştirilmesini öngörür. Askerî güç savaşta silah sistemlerinin görevini yapacak biçimde kullanılmasını gerçekleştirecek bir yapıdadır. Söz konusu yapının alt sistemlerinin birbirini destekleyerek ve birbirleriyle bütünleşerek görevlerini gerçekleştirilmesi komuta-kontrol işlevinin etkili bir biçimde gerçekleştirilmesine bağlıdır. Komuta-kontrol her düzeydeki komutanın verilen yetkiyi kullanarak emrindeki birlikleri görevi yapacak şekilde sevk ve idare etmesidir (Öztorun, 1982: 67 – 69). Stratejik operatif, taktik ve teknik düzeydeki komuta-kontrol işlevleri söz konusu karargâhlardaki personel, malzeme, muhabere vasıtaları diğer kolaylıklar ve yöntemleri kullanarak vazifenin başarı ile yapılması için birliklerin ve silah sistemlerinin faaliyetlerinin planlanması, yönetilmesi, eşgüdümü ve kontrolüdür.

Silah sistemlerinin niteliklerine ve niceliklerine uygun olarak teknik, taktik, operatif ve stratejik düzeydeki komuta-kontrol fonksiyonları farklılaşır. Askerî güçte

hiyerarşik farklılaşmanın oluşturduğu komuta-kontrol sistemi her düzeydeki komutana faaliyetlerin planlanması, yönetilmesi ve kontrolü yeteneklerini sağlayan doktrin, yöntem örgütsel yapı, personel, malzeme, kolaylıklar (örneğin teknolojik olanaklarla sağlanan kolaylıklar) ve savaş araçlarından oluşur.

1.6.2.4. Askerî Güç ve Strateji

Stratejik askerî güç kullanımı söz konusu olduğunda alınacak kararlar ve onların uygulanması yöntemleri düşmanı tüm amaçlarından vazgeçirerek teslim olmaya mecbur bırakan ya da düşman askerî gücünü güçsüz veya etkin bir biçimde savaşımayacak veya savaştan vazgeçirecek duruma getirmek amaçlarına yöneliktir (Öztorun, 1982: 64 – 65). Stratejik askerî güç kullanımında siyasi ve ekonomik etkenlerin katkısı dikkate alınmalıdır. Bu durumda dahi askerî hareket gerçekleştirilecek edimlerin temelidir. Askerî taktik bir savaş bölgesinde komutanın kullanabileceği askerî yeteneklerle savaş gücünü gerçekleştirecek, söz konusu gücün düşmana uygulanması için uygulandığı harekât tarzlarına ilişkin esasları kapsar (Öztorun, 1982: 66). Taktikte kesin sonuç alma, düşmanı imha veya hedefini ele geçirmesini kesinlikle önleme düşüncesi vardır.

Askerî güç stratejisi ilgili bütün savaş bölgelerini kapsar. Strateji, taktiğe göre yer ve amaç itibarı ile daha geniş kapsamlıdır. Strateji taktiği çevreler. Strateji ve taktiğin savaş gücünü oluşturarak askerî hedeflerin ele geçirilmesine yönelik etkinlikleri birbirine bağlıdır. Stratejik askerî güç kullanımı, stratejik kararları gerçekleştirecek, stratejik kavrama uygun olarak gerçekleştirilen askerî gücün askerî hedefleri elde edecek biçimde savaş bölgesine aktarımıdır (Öztorun, 1982: 67).

1.6.3. 21. Yüzyılda Askerî Strateji

21. Yüzyıl'a değin devletlerin ya da orduların birbirlerine karşı savaş hazırlıkları, başlangıçta cephe stratejisi çerçevesinde, daha çok düşmanın silahlı gücüne karşı yapılmaktaydı. Ancak savaş aygıtlarında ve sistemlerinde kaydedilen gelişmeler düşman ve potansiyel düşman devletlerin birbirlerine karşı yaptıkları hazırlıkları cephe stratejisi yerine millî güç etmenleri temelinde kurgulamaya başlamışlardır. Bu ise askerî strateji ve millî güvenlik kavramlarının ortaya çıkmasını beraberinde

getirmiştir (Millî Güvenlik Kurulu Sekreterliği, 1990: 40). Devletin hedeflerine ulaşmak için kullandığı, kaynağını ulustan alan güce ‘millî güç’ denir, dolayısı ile millî güç bir ulusun siyasal, ekonomik, toplumsal ve askerî yönleri içeren somut ve soyut güçlerinin bileşkesidir (Millî Güvenlik Kurulu Sekreterliği, 1990: 91 – 92).

Askerî strateji kavramının ülkeden ülkeye, durumdan duruma ve çağdan çağa gösterebildiği tanımsal farklılıklar, onun kapsamının net bir biçimde belirlenebilmesini de güçleştirmektedir. Askerî strateji, yurt savunması ve güvenliği ile olan doğrudan ilgisi bakımından askerî, ülkenin iç ve dış çıkarlarının sürdürülebilirliği açısından siyasi, ülkenin kaynak elverişliliğinin ve gereksinimlerinin genel stratejik konumuna olan etkisi bakımından ekonomik, temel hak ve özgürlüklerin sınırlandırılmasında zaman zaman gündeme getirilen bir kavram olması bakımından ise hukuki açılıma sahiptir.

21. yüzyıla değin salt askerî gücün kullanılmasıyla ilgili olan strateji anlamı genişleyerek, askerî gücün geliştirilmesini ve millî gücün diğer elemanlarını da kapsayan bir boyuta eritmiştir. Strateji millî gücün bütün elemanlarını geliştirmeyi, millî güç elemanlarının birbirleri ile olan ilişkilerini ve millî gücün tam olarak kullanılması ile millî HEDEFLERİ ele geçirmeyi öngören bir kapsam kazanmış ve askerî gücü meydana getirecek kaypaklarla düşmana nazaran nasıl bir savaş gücü karışımı meydana getirileceği hususunu da içine almıştır (Öztorun, 1982: 53).

Askerî gücün alt sistemleri ile birlikte örgütsel temel hedefleri gerçekleştirecek sistemli bir biçimde geliştirilmesi barış ve savaş koşullarında uluslararası bir çevrede kullanılması ve her halükarda değişik hareket tarzlarının saptanmasını ve bunlardan uygun olanların seçilmesini öngörmektedir. Diğer bir tanımlama ile, belirli kaynakların askerî örgüt içinde belirli fonksiyonları etkili ve yeterli bir biçimde gerçekleştirilmesini sağlayan bir tertiplenmenin gerçekleştirilmesiyle askerî gücün örgütsel hedefleri ile geçirilebilir. Bütün bu sonuçlara ulaşmak yönetimde problem çözme faaliyetlerini, diğer bir deyimle karar verme sürecinin etkili bir şekilde işlemesiyle mümkündür. 21. yüzyıl itibarı ile askerî teknolojinin sağladığı bilgi birikimi, askerî gücün en az riskle görevini yapması bakımından gerekli bilgiyi sağlayacak durumda olduğundan, askerî gücün hangi teknolojiyi seçip nasıl uygulayacağını saptanması askerî yönetim sisteminin başlıca uğraşısı olmuştur.

BÖLÜM 2 : PORTER'IN POZİSYON OKULU VE ASKERÎ STRATEJİ

Stratejik yaklaşımlar arasında 1980'lerden sonra sıkça kullanılan yöntemlerden biri de Michael Porter'ın öncülüğünü yaptığı Pozisyon Okulu olmuştur. Bu bölümde Porter'ın pozisyon yaklaşımı açıklanıp strateji ve askerî strateji kavramları ile ilintilendirilerek ele alınacaktır.

2.1.Porter'ın Pozisyon Okulu

Michael Porter'a göre strateji, bir şirketin bütün etkinlikleri arasında uyum sağlamaktır (Porter, 1996: 27). Stratejinin başarısı birçok işi başarıyla yapmaktan öte bunları birleştirmeye dayanır. Porter'a göre (1998: 41) işletmelerin stratejik gündeminde aşağıda belirtilen konuların olması gerekmektedir:

- Yatırımdan elde edilen getiriye en üst düzeye çıkarmak için yönetim anlayışının değiştirilmesi
- Sektör yapısının yeniden gözden geçirilmesi
- Operasyonel etkinliğin yükseltilmesi
- Rekabet üstünlünü sağlayan kaynakların artırılması
- Farklı bir rekabet stratejisi geliştirmek
- Çeşitlendirmenin yeniden yapılandırılması
- Sektördeki geleneksel kategorilerin dışına çıkılması
- Ülkedeki iş çevresinin geliştirilmesi için proaktif bir rol üstlenilmesi

Strateji bir şirketin bütün etkinlikleri arasında uyum sağlamaktır. Stratejinin başarısı birçok işi başarıyla yapmaktan öte bunları birleştirmeye dayanır. Etkinlikler arasında uyum yoksa, farklı bir stratejiden ve kalıcılıktan söz edilemez. Uyumun ortaya çıkaracağı sonuç sinerji etkisidir. Her ikisini bir arada yapmak, her ikisini ayrı ayrı

gerçekleştirmekten daha iyidir. Bir şirketin ana başarı faktörü yaptıkları her şeydir. Birçok etkinlik iç bütünlük içerisinde, birbirleriyle uyumlu bir dizi ciddi seçimler yapılmalıdır. Gerçek rekabet avantajı bir iki şeyi iyi yapmaktan değil birçok şeyi iyi yapmaktan doğacaktır. Bunun anlamı şudur: Rakip yalnızca bir tek şeyi eşitleyemez. Rakip stratejiyi eşitlemek istiyorsa her şeyi yapmak zorundadır bu da çok zordur (Porter, 1998: 44–46).

Yukarıdaki bağlamda, işletmelerin birbirlerine göre konumlarını ele alarak birbirlerine karşı rekabet pozisyonlarının önemine değinen Porter, Pozisyon Okulu olarak da bilinen ekolün kurucusu olmuştur. Söz konusu strateji okulu iki önemli boyuttan oluşmaktadır (Barnett ve Cavanagh, 1995: 46):

- Endüstri çekiciliği
- Endüstri içerisindeki rekabet pozisyonu

Söz konusu iki boyuttan birinin rekabet stratejisini tek başına belirlemede yeterli olduğu söylenemez.

Pozisyon okuluna göre endüstriyel çözümlemede karakteristik özellikler beş boyutta irdelenebilir (Porter, 1991: 101):

- Rekabet yapısı ve derecesi
- İkame rekabet gücü
- Alıcıların yeri ve gücü
- Satıcıların yeri ve gücü
- Piyasaya yeni girenler için giriş engelleri

Yukarıdaki etmenlerin tercih edilebilir düzeyde olması endüstri çekiciliğinin göstergesidir. Porter rekabet pozisyonu doğrultusunda üst düzeyde performans için üç rekabet stratejisi önermektedir (Porter, 2000: 24 - 29), bunlar düşük maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanmadır.

Düşük Maliyet: Deneyim eğrisi kavramının yaygınlık kazanması nedeniyle 1970'lerde gittikçe artan bir şekilde genelleşen temel strateji, bu temel hedefi amaçlayan bir dizi fonksiyonel politika aracılığıyla, bir sektörde toplam maliyet liderliğine ulaşmaktır. Maliyet liderliği, verimli ölçekte faal tesislerin kurulmasını, deneyimlerden güçlü maliyet düşüşlerinin elde edilmesini, sıkı maliyet ve genel giderler kontrolünü, küçük müşteri hesaplarından kaçınılmasını ve Ar-Ge, servis, satış gücü, reklamlar vs. gibi alanlarda maliyetlerin en aza indirilmesini gerektirir. Bu hedeflere ulaşmak için, yönetimin, maliyet kontrolü üzerine dikkatle eğilmesi gereklidir. Kalite, hizmet ve diğer alanlar gözardı edilemese de, rakiplere oranla düşük maliyet, tüm stratejiyi belirleyen ana tema olur.

Farklılaşma: İkinci genel strateji, firmanın sunduğu ürün veya hizmeti farklılaştırarak, tüm sektörde benzersiz olarak kabul edilen bir şey yaratmaktır. Farklılaştırma ile ilgili yaklaşımlar birçok farklı biçim alabilir: Tasarım veya marka ismi, teknoloji, özellikler, müşteri hizmetleri, satıcı ağı veya diğer boyutlar. İdeal olan, firmanın kendini çeşitli boyutlarda farklılaştırmasıdır.

Odaklanma: En son genel strateji, özgül bir alıcı grubu, ürün yelpazesinin bir kesiti veya coğrafi Pazar üzerine odaklanmaktır; farklılaştırmada olduğu gibi odaklanma da birçok biçim alabilir. Düşüm maliyet ve farklılaştırma stratejileri hedeflerini tüm sektör çapında gerçekleştirmeyi amaçlamış olmalarına rağmen, odaklanma stratejisinin tamamı, belirli bir hedefe çok iyi bir şekilde hizmet vermek etrafında kurulur ve her bir fonksiyonel politika, bu düşünce akılda tutularak geliştirilir.

Odaklanmayı gerçekleştiren firma, potansiyel olarak sektör açısından ortalamanın üstünde getiriler de elde edebilir. Odaklanma, firmanın ya stratejik hedefi ile ilgili olarak düşük maliyet konumuna ya yüksek farklılaştırmaya ya da her ikisine sahip olduğu anlamına gelir. Maliyet liderliği ve farklılaştırma bölümünde ele alındığı gibi, bu konular her bir rekabet gücü karşısında savunma sağlar. Odaklanma, ikamelere karşı en az savunmasız olan veya rakiplerin en zayıf olduğu hedefleri seçmede de kullanılabilir. Odaklanma stratejisi, her zaman, ulaşılabilir toplam Pazar payı üzerine bazı sınırlamalar getirir. Odaklanma, kaçınılmaz olarak ya kârlılıktan ya da satış hacminden ödün vermeyi gerektirir.

2.1.1. Rekabet Stratejisi

Küreselleşme ile birlikte ulusal pazarlara giriş engellerinin azaltılması ve bununla birlikte ortaya çıkan uluslararası rekabetin şiddetlenerek, ağırlaşması rekabet stratejilerinin önemini artırmıştır (Maennel, 1997: 207). Porter'ın Pozisyon Okulu bağlamında rekabet stratejisi, stratejik analiz sürecinde önemli bir yer tutmaktadır. Çünkü yeni strateji geliştirmede sektördeki rakiplerin durumu ve buldukları pozisyon önemlidir. Bu yüzden organizasyon hangi rakiplerle karşı karşıya olduğunu bilmek zorundadır. Özellikle yeni pazarlara açılmak gibi bir strateji benimsendiği takdirde rakip analizi daha da önem kazanmaktadır.

Porter'a göre rekabet beş ana grubun fonksiyonu olarak tanımlanmaktadır (Porter, 2003: 21 - 36). Bunlar aşağıda belirtilmiştir:

- Sektördeki rekabetin durumu
- Tedarikçilerin pazarlık gücü
- Müşterilerin pazarlık gücü
- Sektöre yeni girenler,
- Sektördeki alternatif ürün ve hizmetler

Etkin ve doğru bir rekabet analizi yapmak için, rakipler hakkında detaylı bilgi sahibi olmak gerekmektedir. Sadece tedarikçi, müşteri ve sektör analizi yapmak yeterli olmamaktadır. Bu sebepten dolayı pek çok şirket rakip analizi yapmak için pek çok sistemler geliştirmektedir. Rakip şirketlerin, satıştan, müşterileri, mali durumları vb. bilgiler detaylı bir şekilde analiz edilmektedir. Rekabet analizi, pazardaki rakipleri tanıyarak, bu rakiplere karşı zayıf ve güçlü yönlerin belirlenerek buna göre stratejiler geliştirmek amacı ile yapılmaktadır.

Organizasyonların genel çevresi altı kısma ayrılarak incelenmektedir. Bunlar; demografik çevre, sosyokültürel çevre, politik çevre, teknolojik çevre, makroekonomik çevre, küresel çevredir. Organizasyonlar, genel çevrelerini etkileyemezler ve bu çevredeki herhangi bir değişiklikten -yasalar, faiz oranları vb.-

etkilenmektedirler. Genel çevredeki iyi yöndeki gelişmeler organizasyonun ürün/hizmetlerinde gelişme sağlayacak fırsatların ortaya çıkmasına sebep olacaktır. Yapılan dış çevre analizinin sonunda organizasyonun yüz yüze kaldığı fırsat ve tehditler ortaya çıkacaktır. Fırsatlar, elde edilen avantajlar, tehditler ise, organizasyon için tehlike teşkil eden faktörlerdir.

En etkin stratejiler, organizasyonun iç çevresinin analiz edilmesi ile ortaya çıkmaktadır. Organizasyon kendisinin kuvvetli ve zayıf yönlerini belirlediği için yapılan analizler genellikle öznel olmaktadır. Bir şirketin güçlü ve zayıf yönlerini belirlenmesi için yapılması gereken en önemli aktivite, organizasyondaki bütün faaliyetleri temel ve destek faaliyetler olarak parçalara ayıran değer zincirinin analiz edilmesidir. Böylece her faaliyet değerlendirilerek herhangi bir kuvvetli ya da zayıf yönün kaynağı olup olmadığı araştırılır.

Rekabet stratejisi, bir işletmenin onu rakiplerinden ayıran yeteneklerinin değerini ençoklaştıracak (maksimize edecek) biçimde konuşlandırılmasını gerektirir (Porter, 2003: 59). Bu ise, stratejinin kurulmasının merkezî yönünün kapsamlı bir biçimde hem işletme içi analizi hem de rakiplerin analizini gerektirir. Rekabet analizinin amacı, potansiyel rakiplerin gerçekleştirmesi olası strateji değişikliklerinin ve her bir rakibin diğer firmaların başlatabileceği birtakım uygun stratejik hamlelere olası tepkilerinin saptanmasıdır.

Rekabet stratejisinin gerektirdiği rakip analizi, her bir rakibin birtakım sektör değişikliklerine ve ortaya çıkabilecek daha geniş çevresel değişikliklere karşı olası tepkilerinin doğasının ve başarısının bir profilini çıkartmayı gerektirir. “sektörde savaşmak için kimi seçmeli ve hangi sıklıkta hamlelere başvurmalıyız?”, “Rakibin stratejik hamlesinin anlamı nedir ve bunu ne denli ciddiye almalıyız?”, “Rakibin tepkisinin duygusal ya da çaresiz olacağı hangi alanlardan kaçınmalıyız?” benzeri sorulara yanıt vermek için de ayrıntılı rekabet stratejisi analizi gereklidir (Porter, 2003: 59).

Stratejinin kurulmasında ayrıntılı rakip analizine yönelik belirgin gereksinime karşın, söz konusu analiz kimileyin net ve kapsamlı bir biçimde gerçekleştirilmez. Rakipler hakkında yöntemsel düşünce tek yanlı ve benmerkezci eğilimlerle olumsuz

etkilenebilir. Birçok şirket rakipleri hakkında sistemli bilgi toplamaz ve bundan ötürü şirketler yöneticilerin her gün rakipleriyle ilgili edindikleri – sistemli olmayan çabalara dayalı – bilgi kırıntıları ile edindikleri izlenimlere göre hata yapmaya eğilimli bir biçimde kararlar alırlar (Porter, 2003: 60).

Porter'a göre bir rakip analiziyle ilgili dört tanımlayıcı bileşen vardır (Porter, 2003: 60):

- Gelecekteki hedefler
- Mevcut strateji
- Varsayımlar
- Yetenekler

Gelecekteki stratejilerde rakibin hedeflerinin teşhisi, yani rakip analizinin ilk bileşeninin öneminin birçok nedeni vardır. Hedeflere ilişkin bilgi, her bir rakibin mevcut konumundan ve finansal durumundan memnun olup olmadığı ve böylece o rakibin dış olaylara veya diğer firmaların hamlelerine karşı tepki gösterirken kullandığı stratejisini ve faaliyetini değiştirme olasılığının ne olduğu hakkında tahminlerin yapılabilmesine olanak sağlayacaktır.

Mevcut strateji, her bir rakibin şu andaki stratejilerinin bir ifadesini hazırlamaktır. Bir rakibin stratejisi, en faydalı olarak, her bir fonksiyonel alandaki anahtar işletme politikaları ve fonksiyonları birbirine nasıl bağlamak istediği şeklinde formüle edilebilir. Bu strateji açık ve gizli olabilir.

Rakip analizinde hayati önem taşıyan bir başka bileşen, her bir rakibin varsayımlarının saptanmasıdır. Bunlar iki temel kategoriye ayrılır:

1. Rakibin kendisi hakkındaki varsayımları.
2. Rakibin sektör ve sektördeki diğer şirketler hakkındaki varsayımları.

Her organizasyon, kendi durumu hakkında bir takım varsayımlar doğrultusunda faaliyet gösterir. Bir rakibin kendi durumu hakkındaki varsayımları doğru olabilir de, olmayabilirde. Eğer bunlar doğru değilse, bu şaşırtıcı bir stratejik etki sağlar.

Her bir rakibin yeteneklerine gerçekçi olarak bir değer biçilmesi, rakip analizinde teşhise ilgili en son adımdır. Hedefleri, varsayımları ve mevcut stratejisi, bir rakibin tepkilerinin olasılığını zamanlamasını, doğasını ve yoğunluğunu etkileyecektir. Rakibin güçlü ve zayıf yanları, onun stratejik hamleleri başlatma veya bunlara tepki verme ve ortaya çıkan çevresel veya sektörel olaylarla ilgilenme becerisini belirleyecektir.

2.1.2. Küresel Sektörlerde Rekabet

1990'lı yıllardan itibaren, büyük girişimciler ve hatta küçük girişimcilerden bazıları bile, zaman, mekân, ulusal sınırlar, dil, gelenekler ve ideolojiler konularında eski sınırları aşan boyutta, teknolojik olanaklara ve stratejik görüşlere sahiptir. Normalde, politikten çok ekonomik, kamusalardan çok özel olarak nitelendirilebileceğimiz bu kurumlar, dünyayı kapsayan teknikler bularak, herhangi bir yerde üretilip her yerde satılabilecek ürünler geliştirerek, kredilerini dünyanın her yerine yayarak ve her köye, her mahalleye ulaşabilen küresel iletişim kanallarına girerek, yirmi birinci yüzyılın siyasal ve ekonomik güçleri haline gelmişlerdir (Barnet ve Cavanagh, 1994 : 2).

Çok uluslu şirket, üzerinde yoğun tartışmalar yapılan bir kavram niteliğindedir. Çok uluslu şirket, “uluslarötesi şirket”, “uluslararası şirket” ve “uluslarüstü şirket” kavramları ile karıştırılmaktadır. Bu tür karışıklığı önlemek açısından öncelikle bu kavramları açıklamakta yarar görülmektedir. Uluslararası (International) şirket; “Bir ülkede kuvvetli şekilde yerleştikten sonra merkezi bir yönetimden yararlanarak diğer ülkelere girmeye ve oralarda yerleşmeye çalışan firmadır” (Kutal ve Büyüksu, 1996: 27).

Uluslarötesi (Transnational) şirket; “Çokuluslu bir şirket gibi kabul edilen ve yönetimi çeşitli uluslardan gelen kişilerden olan kuruluş tarafından geliştirilen firmadır”. Uluslarüstü (Supranational) Şirket; “Halen mevcut olmayan ve hiçbir

ülkeye mensup olmayan, uluslararası bir anlaşma ile kurulan, uluslararası bir kuruluş nezdinde tescil edilmiş ve bu kuruluşa bağlı olan, bu kuruluş tarafından denetlenen, bu kuruluşlara vergi ödeyen ve böylece milletini hukuken kaybeden şirkettir” (Kutal ve Büyüksü, 1996: 27).

Çok uluslu (Multinational) şirket ise; “Bir ülkeden yönetilmeye başlanan ve yabancı ülkelerdeki faaliyetin sanki asıl ülkede cereyan etmiş gibi kabul edildiği firmalardır”. Bir diğer tanıma göre Çokuluslu Şirket; “Genel merkezi belli bir ülkede olduğu halde, etkinliklerini bir veya birden fazla ülkelerde kendisi tarafından koordine edilen şubeler, yavru şirketler aracılığıyla ve genel merkez tarafından kararlaştırılan bir işletme politikasına uygun olarak yürütülen büyük şirketlerdir (Kutal ve Büyüksü, 1996: 34). Bu şirketlerin teknolojik ve yönetim alanlarında üstün başarıya sahip oldukları görülmektedir. Ancak bu özelliklerinin, güçlü ekonomik yapıları ile ilişkili olduğu da bilinmektedir.

Çokuluslu şirketin tanımında da olduğu üzere, bu şirketin diğer bir ülkede faaliyet gösterme zorunluluğu vardır. Dolayısıyla bir şirketin diğer ülkelerde faaliyet göstermesi için geçerli nedenlerin varlığı şarttır. Bu yönüyle çok uluslu şirket, kendi ülkesinde faaliyette bulunmanın belli bir noktadan sonra yetersizliğini göz önünde bulundurmaktadır. Bir işletmenin gerek yatırım, gerekse faaliyet açısından dış ülkelere yönelmesinin nedenleri şunlardır:

İşletmenin kendi ülkesindeki pazar payının yetersiz kalması ve yeni pazarlar arama durumunda kalması (dış pazarlar); ülkenin ekonomik yapısı, üretilen ürünün ticareti konusunda yetersiz olabileceği gibi, işletmenin üretim kapasitesi ülkenin o mala olan talebinin üzerinde de olabilir; işletmenin uluslararası kalitede ürün üretebilme kabiliyetine sahip olması.

Dolayısıyla işletme ürettiği ürünü pek çok ülkede pazarlayabilme avantajına sahip olabilmektedir. Böylelikle üretilen ürün diğer ülkelerde de üretilip dünya pazarlarına sunulabilir. Çok uluslu şirketin kendi ülkesindeki ücret, sosyal haklar ve vergi gibi maliyet arttırıcı unsurlar açısından dezavantaj oluşturması. İşletme kendi ülkesinde yüksek işçilik maliyetlerinden ve ağır vergi oranlarından kurtulmak için, düşük

maliyetli üretim yapmak amacıyla diğer ülkelere yönelebilmektedir (Kutal ve Büyüksü,1996: 42).

İşletmenin kendi ülkesinde rasyonel işletmecilik ilkesini uygulamaya çok fazla müsait olmaması. Ülkenin uyguladığı ekonomik politika, baskı rejimi eğer işletmelerin rahat bir şekilde faaliyetlerini sürdürebilmelerine izin vermemekte ise; bu şirketlerin dış ülkelerde faaliyet yürüttüklerine tanık olunmaktadır (Kutal ve Büyüksü, 1996: 42).

Çok uluslu şirketin yatırım yaptığı ülkelerin çekiciliği incelendiğinde ise belli başlı etmenler şöyle sıralanabilir; Yatırım yapılan ülkenin işgücünün ucuz olması, yatırım yapılan ülkenin yatırım yapmaya elverişli olması ve geniş bir pazar payına sahip olmasıdır. Elbette ki küreselleşme sürecinde şirketlerin sadece bu uyarılarla diğer ülkeye yatırım yapması ya da ürünlerini sunması yeterli olmamaktadır. Küresel şirketlerin, pazarlama stratejilerinin sürdürülebilir başarısı için yeni yöntemler yaratması günümüzde bir tür zorunluluktur (Birrerr, 2001).

Çok uluslu şirketlerin kendi amaç ve uygulamalarına paralel olarak geliştirdikleri pazarlama stratejileri bulunmaktadır. Geleneksel şirket politikalarından farklı olarak küresel alanda faaliyet gösteren firmalar, üretim ya da faaliyette buldukları ülkelerin ekonomik, siyasal ve kültürel değer ve hassasiyetlerine göre politikalar belirlemektedirler. Farklı bir ifade ile mevcut şirket politikalarından kazanç sağlamak için kullandıkları araç ve yöntemleri koşullara uygun olarak yerleştirebilmektedirler (Birrerr, 2001).

Benzer şekilde şirketin kendi ülkesinde ya da uluslararası alanda yaşanan gelişmelere bağlı olarak farklı politikalar üretebilmektedirler. Bilişim, petrol, yiyecek, otomotiv gibi farklı sektörlerde üretim yapan ya da hizmet sunan firmalar, uluslararası alandaki olaylara göre temel ya da kısa, orta ve uzun vadeli politikalarını yeniden gözden geçirmek durumunda kalmaktadırlar.

Bu durumun gerekçesi farklı nedenlere bağlanabilse de, özetle, ürünlerin pazarlanacağı ülkenin şartlarına uyumlaştırılması ve şirketin pazar payının artması için ilgili ülkeye yönelik pazarlama politikaları belirlenebilir. Farklı ülkelerde, farklı

kültürlerin varlığı nedeniyle, farklı hedef kitlelerine yönelik politika üretme zorunluluğu ve ayrıca küreselleşme sürecinin olumsuz etkilerine bağlı olarak, şirketin amaçlarına karşıt oluşabilecek tepkileri (küreselleşme karşıtlığı ve millîyetçi tavırlar gibi) önleyebilmek amacı da küresel şirketlerin yerel öğeleri vurgulamasına neden olmaktadır.

İşletme yönetiminde strateji kavramı uzun süreyi içeren bir kavramdır. Başka bir anlatımla strateji sayesinde işletme geleceğe sistematik bir şekilde hazırlanmak yani kaderine sahip olabilme imkânını elde eder. Ekonomik rekabete dayalı bir çevrede faaliyet gösteren işletmeler strateji sayesinde yenilik ve ilerleme sağlayarak çevresel değişimlere uyum gösterebilirler. Bu nedenle tepe yönetiminin temel görevi işletmenin stratejisini tanımlamaktır.

Çünkü stratejinin uzmanlaşmış üretim, pazarlama, araştırma geliştirme ve personel yönetimi gibi faaliyetlerinin uyumlu şekilde bütünleştirilerek çevrenin sunduğu fırsatlara yönlendirilmesini zorunlu kılar. Bundan dolayıdır ki, eğer işletmeler faaliyet sahalarında lider olmayı amaçlıyorlarsa bir ilerleme stratejisi belirlemek zorundadır (Taşkiran, 2003: 4).

Gelişen pazarlama anlayışı ile birlikte tüketicilere sadece reklâmlarla verilen mesajla satışların yeterli ölçüde arttırılmadığı görülmektedir. Reklamın satış üzerindeki etkisinin tam olarak ölçülemediği ve tüketicilerin de kitlesel üretime değil, bireysel farklılaştırılmış ürünlere taleplerinin yoğunlaşması sonucunda işletmeler tutundurma çalışmaları (doğrudan satış, halkla ilişkiler, promosyon vb) kullanır olmuşlardır.

1990lı yıllardan itibaren sadece reklâm ve bir ürünün tutundurma çalışmalarının, bir ürünün satışını arttırmaya yetmediği, pazarlama iletişiminin ürünün ambalajından, işletme yöneticilerinin yaklaşımıyla, şirket imajıyla, reklâmlarla bir bütün olarak sağlanması gerektiği düşüncesi olmuştur. Bu zorunluluk ise işletmelerin yeni satış ve pazarlama stratejilerini belirlemektedir (Güney, 2002: 63). İşletmelerde stratejik planlamanın kullanılması son derece önemlidir. Çünkü strateji amaç tayini ile ilgilidir. İşletmelerin doğrudan pazarlama uygulamalarında istedikleri sonuçlara erişebilmeleri ve başarı kazanabilmeleri için stratejik planlama yapmaları ve kullanmaları gerekmektedir.

Stratejik planlama yapılmadığı takdirde amaçlar açıkça ve kesinlikle saptanamamakta, gerekli hesaplamalar yapılamamakta, kaynaklar etkin ve verimli kullanılamamakta, analiz ve değerlendirme eksiklikleri yaşanmaktadır. Özellikle, doğrudan pazarlama uygulamalarında stratejik planlamadan yararlanılmadığında; hangi faaliyetlerin, niçin, ne zaman, nasıl ve kimler tarafından yapılması gerektiği bilinmemekte ve uygulamalar bir karışıklık içerisinde gerçekleşmektedir.

2.1.3. Stratejik Kararlar

Örgütsel yapıların genellikle iş bölüşümü esası üzerine kurulduğu düşüncesinden yola çıkılırsa, görevler, görevler arası ilişkiler ve bağlılıklar, işletmesel karar verme derecesi ve düzeyi ile bu konulardan meydana gelebilecek sorumlulukların büyük ölçüde – yöneticilerin de içinde yer aldığı – örgütsel yapılara bağlı olduğunu belirtmek yanlış olmaz. Diğer bir deyişle, daha önce de belirtildiği gibi, işletmelerdeki karar verme süreçleri ve düzeyi büyük ölçüde örgütsel yapının ne ölçüde merkezî olup olmadığına bağlıdır.

Uzun hiyerarşik yapılara ve aşamalara sahip örgütler en üst düzey yönetim biriminden en alttaki birimlere enformasyon akışı sağlanması sürecinde enformasyon ve bilginin öznelleştirilmesi ve 'dezenformasyon'a uğratılması riski ile karşı karşıyadır. Bu, birçok nedenden kaynaklanabilir. Örneğin değişik bireyler, aktarılması istenen bilgi ve enformasyon toplamı içinde kendilerine en yakın olanlarını daha fazla benimseyebilir (algıda seçicilik), dolayısıyla yeni enformasyon değişik biçimlerde yorumlanacak, hatta kötüye kullanılabilir (manipulation). Ayrıca, alt kademelerdeki yöneticiler kendilerini üstlerine kanıtlamak amacıyla enformasyon akışını olumsuz etkileyebilir. Dolayısıyla, her ne kadar üst düzey yöneticiler enformasyonu merkezîleştirerek daha fazla denetim sağlama amacı taşıyorsa da, sonuçta iletilen ile iletilmesi istenen arasında dramatik ayrımlarla karşılaşılabilir (Wilensky, 1967: 23 – 27).

Örgütsel yapı karar-verme etkinliğinin gerçekleştirilmesinde güçlü bir etkiye sahiptir. Örneğin, şirketlerde değişim gerçekleştirileceği zamanlarında örgütsel yapılar farklı yönelimler izleme eğilimi içine girebilir. Taylor'a göre, dışsal çevreler dramatik değişim süreçlerinden geçmeye başladıklarında büyük şirketler uzun erimli planlarını

beklemeye alırlar ve güne ve duruma göre karar verme işleyişini benimserler (Piercy, 1990, 128). Mintzberg ise böylesi durumlarda öğrene yanıla varılan kararları, uzun erimli stratejileri terk etmeme çabasıyla birlikte, yavaş yavaş ve eldeki en uygun enformasyonun kullanılarak verilen kararlar olduğunu belirtir (Mintzberg, 1976: 49 – 58).

Süreğen bir değişim hâli, yukarıda tanımlandığı biçimiyle karar verme süreçlerine maruz bırakıldığında önünde sonunda örgütsel yapı üzerinde etkili olacaktır. Bundan ötürü, yönetim yapısındaki değişiklikler de karar verme sürecinin doğasında bir değişiklik gerektirecektir. Bu ise, ister istemez bir örgütsel yapı kendi yaşamsal döngüsünde ilerlerken, ya da az önce söz edildiği gibi dramatik değişimler geçirmekte olan bir dışsal çevreye uyum sağlamaya çalışırken örgütsel yapıda değişiklikler yapılmasını da zorunlu kılacaktır.

Bireysel yöneticilerin değişmesi ve uyum sağlaması başarılı bir örgütsel yapının olmazsa olmaz koşullarındandır. Bu durumun tersine, yönetim birimlerinin değişime ayak diremesi birçok soruna yol açabilir. Kotler’e göre, bir örgütsel yapının gündelik yaşamı geçmiş planların uygulanması üzerine kurulu ise, herhangi bir yeni plan da çoğu kez direnilerek reddedilmiş değişik şirket kalıplarını ve alışkanlıklarını da beraberinde getirecektir (Kotler, 1986: 106). Dahası, yeni planlar eylemi uygulamaya dönecek yöneticilere bağlı olacaktır. Kotler bu durumda “... yeni strateji, eskisine göre ne denli çok farklılık gösterirse, buna karşı gösterilecek direnç de o ölçüde art”acağını belirtir (Kotler, 1986: 107). Bu ise, işletmede yönetsel bir belirsizliğe yol açabilecektir. Söz konusu belirsizlik özellikle bireysel yöneticilerin karar verme durumundaki sorumluluk derecelerinden kaynaklanan, beklenmedik durumlar meydana getirebilir.

Mintzberg’e göre, karar vermek “yavaş yavaş ilerleyen, ardışık adımlardan oluşan” bir süreçtir ve herhangi bir zamanda bir ânında olup bitiveren, ânlık bir olgu değildir (Mintzberg, 1976: 55). Karar veriş bir planlama sürecinden diğerine geçişi ve verilen / verilecek kararı geliştirme esasına dayanır. Buna göre etkin kararlar verme süreci, yönetmenlerin karar vermeyi gerektirecek durumları seçip, bu kararlara uygun enformasyon aramasıyla gerçekleşir.

Pazarlama ve işletme disiplinleri bakımından ele alındığında ise, karar verme süreci daha farklı ve genellikle iki yönlü - bir karara varmak, ve verilen o kararı uygulamaya sokmak - bir olgu olarak ele alınır. Greenley'e göre pazarlama planlamasının temeli, işsel süreçlerin mantıksal ve sistemli bir biçimde ele alınışı olarak algılanabilmesi için - gelecekte gerçekleştirilecek senaryoları da olabildiğince değerlendirerek - görece az risk taşıyacak kararlar alınmasını gerektirir (Greenley, 1986: 55). Geleneksel olarak pazarlama terminolojisinde karar verme sürecinin planlama aşamasının önemine vurgu yapılmıştır. 1980'lerden sonra ise bu vurgu daha çok, söz konusu planların uygulamaya 'nasıl' geçirilebileceğinde odaklanmaya başlamıştır.

Planlama neyin gerçekte yanlış ya da değiştirilmesi / değiştirilmesi ve özleştirilmesi gerektiği üzerine kurulu bir süreçtir. Bu ise, en temelde yer alan 'tanımlama, belirleme' sorununun çözümünü sağlar. Böylelikle değişime ne yönde, nasıl ve niçin gereksinim olduğu belirlenebilir ve en uygun seçenek belirleninceye, tüm olasılıklar ele alınmaya çalışılır. Bu karar verme süreci ise yalnızca bireysel yönetmenlerin sorumluluk almasını, olan-biteni bütünlüklü olarak anlayabilmesini ve değişime istek duyarak kapsamlı bir empati kurabilmesini zorunlu kılar. Böylesi bir yönetmenin etkinlikleri olumlu olacaktır. Bu yönetmen değişim yönünde inisiyatif üstlenecek, sorumlu olduğu örgütsel yapının gelişmesi ve ilerlemesi için düşünceler ve alanlar araştırarak ve olası çözümlere ulaşmak adına seçenekler ve alternatifler araştıracaktır.

Yukarıda söz edilen karar verme ve uygulama sürecinin ikinci aşaması verilen kararın sonucunu istenen biçimde kullanmayı gerektirir. Bu aşama, dolayısı ile, verilen kararın uygulamaya konabilmesi ve yönlendirilebilmesi için uygulama gerektiren aşamadır. Uygulama, pazarlama stratejilerini ve planlarını pazarlama pratiklerini, stratejik pazarlama hedeflerine ulaşılabilmesi adına, harekete geçirme sürecidir (Brooksbank, 1991: 25). Dolayısı ile yöneticilerin etkin bir biçimde ve yönetim ve örgütlenme yetilerini ortaya koyarak görev alarak etkin bir liderlik sergilemeleri beklenen bir süreçtir bu. Bu süreçte görev verilen ya da üstlenen yöneticinin, sorumlu olduğu örgütsel yapıdaki etkinlikleri uyum içine sokması, çabaların eşgüdümünü sağlaması, nesnelere ve insanlar arası düzeni sağlaması ve

koruması, uygulamaları denetlemesi ve yönlendirmesi / yönetmesi, değişime çabuk tepki verebilmesi ve alternatif planlarını hazırlamış olması beklenir.

Uygulamayla görevlendirilen her yöneticinin çalışanlarını doğru ve etkin bir biçimde bilgilendirerek etkin bir yönlendirmede bulunması gerekir. Böyle davranabilen yönetici, arkasına çalışanların etkin desteğiyle sağlanacak rüzgarı alabilir, ve hedefe varılana değin yapacağı yönlendirmelerde daha verimli kararlar verebilir.

Yukarıda aktarılan uygulama gerekliliklerine ek olarak, bir örgütsel yapı yöneticisinin başarılı bir uygulamanın müşterilerin ve rakiplerin değişim zamanlarında alacakları kararlarla gösterecekleri değişimlere uyum gösterme yeteneğinin gelişmiş olması gerekir. Yine Brooksbank'e göre tüm operasyonel etkinliklerde süreğenliği sağlamaya çalışmalıdır. Aksi takdirde, rekabetten doğacak olumsuzlukların önüne geçmek ve tutarlı bir standartlar bütününe işler kılmak zorlaşabilir (Brooksbank, 1991: 141- 153). Belirtilen bu noktalara dikkat edilmesi yoluyla sağlanacak bir planlama ve uygulama, karar verme sürecinin örgütsel yapı için en uygun Pazar pozisyonunun bulunmasının önünü açacak ve bu yapının rakiplerine göre gücünün artmasını sağlayacaktır.

Porter, stratejik karar verme sürecini üç temel alan içerisinde analiz etmiştir (Porter, 2003: 374). Bunlar Dikey entegrasyonun stratejik analizi, kapasite artırımı ve yeni iş alanlarına giriştir.

2.1.3.1.Dikey Entegrasyonun Stratejik Analizi

Dikey entegrasyon, teknolojik olarak farklı olan üretim, dağıtım, satış ve/veya diğer ekonomik süreçlerin tek bir firmanın sınırları içinde birleştirilmesidir. Bu bakımdan, firmanın, ekonomik amaçlarına ulaşmak için piyasa işlemlerinden çok, dahili veya idari işlemleri kullanma kararını yansıtır (Porter, 2003: 375 - 386).

2.1.3.2.Kapasite Artırımı

Kapasite artırımı, hem ilgili sermaye miktarı hem de karar verme sorunun karmaşıklığı açısından ölçüldüğünde, firmaların karşılaştığı en önemli stratejik kararlardan biridir. Kapasitenin geliştirilmesi muhtemelen temel ürün üreten şirketler

açısından stratejinin en temel yönünü oluşturur. Kapasite artırımlarının yıllarla ölçülen hazırlık zamanlarını gerektirebilmesi ve kapasitenin çoğunlukla uzun ömürlü olması nedeniyle, kapasite kararları firmanın uzak gelecekteki koşullar hakkındaki beklentilerine dayalı kaynaklar taahhüt etmesini gerektirir (Porter, 2003: 405 - 407).

2.1.3.3.Yeni İş Alanları

Dahili gelişme yoluyla sektöre giriş, yeni üretim kapasitesi, dağıtım ilişkileri, satış gücü ve benzerlerini kapsayan, sektörde tümüyle yeni bir varlığın yaratılmasını gerektirir. Ortak girişimler, aynı ekonomik meseleleri doğurur, çünkü ortaklar arasında çabaların dağılımı ve kimin etkin kontrol sahibi olacağı hakkında karmaşık sorular yaratmasına rağmen, bunlar da işe yeni başlayan şirketlerdir.

Satın alma işlemi, yeni bir firmayı sektöre doğrudan katmaz. Bir satın alma işleminin fiyatının şirketler pazarında oluşturulmuş olduğunu fark etmektir. Bazı durumlarda satıcı firmanın satış için zorlayıcı nedenleri vardır ve bu yüzden pazarında oluşan fiyat ne olursa olsun, bunu kabul etmek zorunda kalabilir (Porter, 2003: 425 – 428).

2.2.Porter’in Pozisyon Okulu ve Sun Tzu’nun Askerî Strateji Yaklaşımı

Daha önce bu çalışmada söz konusu edilen bölümlere göz atıldığında Michael Porter’in strateji anlayışının temelinde odaktaki şirketin bütün etkinliklerinin entegrasyonu olduğu görülür (Porter, 2003: 43 – 44). Şirketler de tıpkı ordular gibi birer örgüttür. Dolayısı ile mevcut biçimsel farklılıklara karşın her iki örgüt türü de benzer güçlülükler ya da / ve de zayıflıklarla maluldür.

Daha önce söz edilen Pozisyon Okulu’nun gelişimi Michael Porter’in 1980 yılında yayınladığı *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* adlı kitabıyla gerçekleşmiştir. Söz konusu okul stratejiye içerik kazandırarak öne çıkmayı başarmıştır. Pozisyon Okulu, diğer okullardan farklı olarak stratejinin ne olduğu üzerinde durmuş ve herhangi bir endüstride, ekonomik pazaryerinde pozisyonlar olarak arzu edilebilecek ve mevcut ve gelecek rakiplere karşı savunulabilecek birkaç anahtar stratejiyi (söz gelimi, düşük maliyet, farklılaştırma, vb.) modeline temel almıştır (Porter, 1998).

Porter 1985'te yayımlanan ikinci kitabı *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*'ta stratejiye mikro bakış açısını geliştiren kavramları derinleştirmiştir (Sarvan ve diğerleri, 2003: 85). Söz konusu kavramların odak noktası rekabet üstünlüğüdür. İşletmelerin kendi endüstrilerinde yüksek performans göstermesi, rekabet üstünlüğüdür. Porter'a göre bir işletme rakipleri karşısında daha yüksek kâr elde etmek için maliyet üstünlüğüne (düşük maliyet) ya da farklılaştırma üstünlüğüne sahip olabilir. Böylece firma bilinen bir mal ya da hizmeti en düşük fiyattan satmakta, ya da müşterinin daha fazla ödemeyi kabul edeceği bir farklılaştırma yapmaktadır. Böylece, bir işletme etkinlik gösterdiği sektörde yüksek başarı elde edebilmek ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için üç temel stratejiyi (maliyete dayalı liderlik, farklılaştırma ve odaklaşma) esas almalıdır.

Kapsamlı rekabet stratejileri olarak adlandırılan söz konusu stratejiler işletmenin kendi pazar alanında rakiplerinden daha iyi olmasını sağlayacak genel rekabet özelliklerini tanıtlar. Stratejilerin seçilmesinde işletmenin dış çevre analizinin yanısıra iç çevre analizinin de yapılması, yani işletmelerin rekabet üstünlüklerini sağlayabilmeleri için stratejilerini belirlerken güçlü yönlerini ve zayıf yönlerini teşhis etmeleri gerekmektedir.

Pozisyon Okulu'na göre, strateji geliştirme süreci hesaplamaya dayanan analitik bir süreçtir. Burada amaç, endüstri hakkında elde edilen verileri analiz etmek ve bu doğrultuda en uygun ve en kapsamlı stratejiyi seçmektir. Ayrıca strateji geliştirme sürecinde, işletmenin güçlü ve zayıf yanları ile sanayi yapısının uyumlaştırılması gerekmektedir. Yani tehdit eden güçlere karşı savunmada kalarak, endüstrinin zayıf olduğu alanlarda fırsatları değerlendirmek, böylece daha iyi konuma geçmek esas olmaktadır.

Porter'ın Pozisyon Okulu'nun stratejik düşünce olarak Sun Tzu'nun görüşlerini temele aldığı belirtilebilir (Grundy, 2003: 133). M. Ö. 4. yüzyılda yaşadığı rivayet edilen (McNeilly, 1996: 3) Sun Tzu, çatışma durumlarında uygulanmasını önerdiği stratejik önlemler ve uygulamalarla bilinen bir düşünürdür. Sun Tzu'ya göre söz konusu uygulamalar stratejik karar verme, odaklanma ve egemenlikle ilintili koşul ve zorunluluklara bağlıdır.

Sun Tzu'nun yaşadığı devirde Çin'de hanedanlar arasında ülkeye egemen olma savaşları sürdüğü için, Sun-Tzu Çin'in sekiz büyük krallığından biri olan (ülkenin ortasında, Şanghay'ın batısında yer alan) Wu ülkesinde yaşamış söz konusu ülkenin kralı Holu tarafından savaşlarda yardımcı olması için generalliğe atanmış ve çeşitli askerî başarıların mimarı olmuştur (Denk, 2002: 227 – 228). Sun Tzu'nun savaş stratejilerini açıkladığı Savaş Sanatı adlı eseri yeryüzünde yazılmış en eski askerî eser olarak bilinir.

Tablo 3: Porter'ın Pozisyon Okulu

Temel Varsayımlar	Temel Kavramlar	Strateji ile ilgili Öneriler
<p>Stratejiler pazarda jenerik, özellikle sık görülen, teşhis edilebilir konumlardır (pozisyonlardır).</p> <p>Pazaryeri (bağlam) ekonomik ve rekabetçidir.</p> <p>Strateji oluşturma süreci analitik hesaplamalara dayanan jenerik konumlardan birinin seçilmesidir.</p> <p>Bu süreçte analistler önemli bir rol oynarlar. Analistler hesaplamalarının sonuçlarını, resmî olarak seçimleri yapan yöneticilere verirler.</p> <p>Stratejiler bu süreçten tam olarak geliştirilmiş olarak çıkarlar ve daha sonra açıklanıp uygulamaya geçirilirler.</p> <p>Pazar yapısı kasıtlı konumsal stratejilere, onlar da organizasyon yapısına yön verirler.</p>	<p>Jenerik strateji</p> <p>Stratejik grup</p> <p>Rekabet analizi</p> <p>Portföy</p> <p>Deneyim eğrisi</p> <p>Farklılaştırma</p> <p>Düşük maliyet</p> <p>Odaklaşma</p>	<p>Strateji geliştirme sürecinde pazarın yapısı ve rekabet şartları göz önünde bulundurulmalıdır.</p> <p>Rekabet üstünlüğü işletmeler içi başarının temel ölçütüdür.</p> <p>Uygun stratejilerin seçilebilmesi için ilgili endüstrinin durumu incelenmelidir.</p> <p>İşletmenin rakiplerinden üstün konuma gelmesini sağlayacak “kapsamlı rekabet stratejileri” - maliyet liderliği, farklılaşma ve odaklaşma stratejileri rekabet koşullarına göre uygulanabilmelidir.</p>

Kaynak : Porter (2003) ve Porter (1998)

Savaş Sanatı adlı eserin ilk bölümünde stratejinin önemi vurgulanır. Askerî hareketler açısından savaş sanatı her türlü mücadele öncesinde göz önüne alınması gerekli beş noktaya (yol, hava koşulları, arazi, askerî önderlik ve disiplin) dikkat çeker. Kitabın ikinci bölümü, savaşın, savaşan tarafların kendi iç ülkelerindeki sonuçlarını irdeler. Bu bölümde vurgu anayurttan uzak savaş hareketlerinin uzatılmamasına ve sürat ile etkinliğin önemindedir. Aynı bölümde anayurttan uzak savaşmakta olan ülkelerin enerji ve maddi kaynakları idareli kullanmasının önemi de ele alınmaktadır (Sun Tzu, 2000: 55 - 74).

Kitapta kuşatmanın planlanması üzerine olan üçüncü bölümde de tasarrufun önemine değinilir. Temel hedef, gerek toplumsal, gerekse maddi kaynakları olabildiğince az tüketerek karşılaşılan herkesi ve her şeyi yok etmeksizin zafere ulaşmaktır. Savaş Sanatı'nın dördüncü bölümü strateji ve savaşın en önemli konularından biri olan saflaşma üzerinedir. Sun Tzu bu bölümde zaferin anahtarının uyarlanabilirlik ve çözümlenmezlik olduğunu vurgular. Savaş Sanatı'nın beşinci bölümünün konusu kuvvet ya da momentum, eylem halindeki grubun dinamik yapısıdır. Sun Tzu bu bölümde örgütsel becerileri, eşgüdümü savaşın konvansiyonel ve gerilla yöntemlerini vurgular. Sonsuz taktik çeşitlemelerine başvurarak değişim ve şaşırtmacaların altını çizer, çıkmazlara sürüklenmek üzere düşmanların psikolojik koşullarından yararlanır (Sun Tzu, 2000: 83 - 120).

Altıncı bölüm, savaş sanatlarına yaygınca uyarlanan temel Tao'cu kavramlardan olduğu daha önce de belirtilen “boşluk ve doluluk” konusunu ele alır. Burada esas fikir, bir yandan enerji ile dolu olup öte yandan da, Sun Usta'nın dediği gibi kendini yenilmez kılarak ancak yenilgiye açık olduklarında düşmanları alt etmek amacıyla düşmanları boşaltmaktır. Kitapta silahlı mücadelenin ele alındığı yedinci bölüm somut savaş alanı düzenlemeleri ve savaş manevraları üzerinedir (Sun Tzu, 2000: 121 - 140).

Savaş Sanatı'nın sekizinci bölümünde Sun Tzu savaş alanının kullanım ekonomisini irdeler. Dokuzuncu bölüm orduların aktarımına ve güç transferinde dikkat edilmesi gereken noktalara ilişkindir. Arazi üzerine olan onuncu bölüm taktik manevralar ve uyarlanabilirlik üzerine çıkarsamalar içerir. “Dokuz Zemin” başlığını taşıyan onbirinci bölüm de, savaş alanına ve savaş öncesi hazırlıklara beşiklik eden arazinin

daha ayrıntılı bir irdelenmesini kapsar. Burada söz konusu edilen ‘dokuz zeminin yalnızca fiziksel araziye değil, toplumsal alanlara uygulanması da söz konusudur. Burada vurgu yapılan zeminler uyumsuzluk zemini, hafif zemin, tartışma zemini, seferli yol, kesişme zemini, ağır zemin, kötü zemin, kuşatmalı zemin ve ölüm zeminidir (Sun Tzu, 2000: 149 - 177).

Savaş Sanatı kitabının onikinci bölümü, yangın çıkarmaya yönelik saldırı stratejilerinin ve düşman takibinin teknik yönlerinin betimlenmesini içerir. Kitabın onüçüncü bölümü casusluk üzerinedir. Bu bölümde istihbaratın yaşamsal öneminin üzerinde durulur (Sun Tzu, 2000: 193 - 198).

Sun Tzu’ya göre bir mücadeleyi kazanmanın koşulları aşağıdaki gibi özetlenebilir (Denk, 2002: 228):

- Savaşı başlatma inisiyatifini elde bulundurmak,
- Büyük ve küçük birlikleri sevk ve idare edebilecek yetide komutanlara sahip bulunmak.
- Bütün birliklerde ve personelde üstün morali sağlamak,
- Baskın sağlamak,
- Savaşın sevk ve idaresinde politikacıların müdahalesinin önüne geçebilmek.

Söz konusu koşullar beş temel etkenin (askerin moral durumu, hava koşulları, arazi koşulları, komutanın yeteneği ile yöntem ve disiplin) dengesinin gözetilmesine bağlıdır.

Savaşta, ikiden fazla saldırı yöntemi bulunmaz. Söz konusu yöntemler dolaylı ve dolaysız yöntemlerdir. Her iki yöntemin birleştirilmesiyle sayısız diziler halinde manevralar düzenlenebilir (Denk, 2002: 230). Bütün savaş boyunca, muharebeye girişmek için dolaysız yöntem kullanılabilir; fakat kesin zafere ulaşmak için dolaylı yöntemlere ihtiyaç duyulacaktır. Sun Tzu’ya göre bütün savaşları çarpışarak kazanmak en üstün başarı değildir. En üstün başarı düşmanın direncini

çarpışmaksızın kırabilmektedir. Buna koşut olarak en değerli uygulama biçimi öncelikle düşmanın planını bozup düşman kuvvetlerinin birleşmesini önleyerek düşman ordusuna muharebe alanında taarruz etmektir. Sun Tzu'ya göre "usta bir savaşçı, salt galip gelen değil, fakat kolaylıkla galip gelme yeteneğini gösterendir." (Denk, 2002: 230).

Sun Tzu, kuvvet kullanımının son çare olarak düşünülmesi gerektiğini, savaş becerilerine sahip olanların düşman ordusunu muharebeye gerek kalmadan mağlup edebileceklerini ve savaşta en iyi politikanın, devletin bütünlüğünü muhafaza etmek olduğunu söylemiştir. Sun Tzu'nun düşünceleri Porter ve Mintzberg gibi düşünürlerle 1980lerden itibaren iş dünyasında geniş uygulama alanı bulmuştur (Grundy, 2003: 132).

Yukarıda ifade edilen düşünceler ışığında bir mücadelede savaşmaya enerji harcamanın, aynı savaşı enerji harcamaksızın kazanmaktan çok daha yorucu ve zorlayıcı olduğu belirtilebilir. Askerlikte söz konusu olan ve tarihte ilk kez Sun Tzu'nun gündeme getirdiği bilinen 'savaşmadan kazan'mak ilkesinin iş dünyasındaki karşılığı, 'Pazarı tahrip etmeden ele geçir'mektir (Porter, 2003: 111 – 112). Örneğin, içinde bulunulan pazarı ele geçirmek için, satış fiyatı düşürülürse, savaş kazanılsa dahi geriye arzu edilen bir pazar kalmayacaktır. Her sektörde çok sayıda rakip vardır ve fiyat savaşına girildiğinde, bu savaşı kamikaze taktikleri ile karşılamak isteyen rakipler de bulunacak, bu ise savaştan işletmeyi kazançlı çıkartmak isteyecekleri de zararlı kılacaktır.

Sun Tzu'nun 'Düşmanın güçlü yanından sakın, zayıflıklarına saldır' ilkesi iş dünyasınca 'Rakibine hiç tahmin etmediği pazarda ve zamanda saldır' olarak alınılanmıştır (Porter, 2003: 62 – 63). Askerler rakiplerine saldırmak için uzun süre hazırlık yapar ve bu hazırlıklar rakipleri tarafından (casusluk benzeri istihbari etkinliklerle) öngörülebilir. İş dünyasında ise zaman boyutu daha dar ve dolayısı ile istihbari etkinlikler daha elzemdir. İş dünyasında çoğu kez kampanyaların tamamen hazır olmadan açıklanması neredeyse olanaksızdır.

Sun Tzu'nun da söz konusu edegeldiği askerlikteki 'Aldatma ve bilgiyi etkin kullan'ma ilkesi iş dünyasında 'pazar hakkındaki bütün detayları bilmek ve rakipleri

sürekli şaşırt'mak olarak uyarlanabilir. Çevre ve rakip analizlerinin giderek artan önemi, bu ilkenin vazgeçilmezliğinin göstergesidir (Porter, 2003: 459). Son zamanlarda iş dünyasında rakipleri sistematik olarak takip eden ve olası stratejilerini anlamaya çalışan departmanlar oluşturulmaya başlanmıştır.

Sun Tzu'nun Savaş sanatı'nda daha çok ilk ve üçüncü bölümlerde söz konusu ettiği rakibe göre konumlanmak ve dolayısı ile rakibi etkileyerek onu istenen yönde davranmaya zorlamak ilkesi iş dünyasında 'Uygun pazarı ve rakibi seç'mek ilkesi olarak uyarlanabilir (Porter, 2003: 159 - 161). Rekabetin görece az olduğu sektörü bulmanın başlı başına stratejik bir başarı olduğu göz önüne alındığında, en iyi rekabet ortamı, rekabetin hiç olmadığı ortamdır ve böyle bir ortamı bulmak başlı başına stratejik bir başarıdır.

Sun Tzu'nun Savaş Sanatı adlı eserinde temel önem verdiği önderlik olgusu (bu olgunun yaşamsallığına daha çok 9. ve 10. bölümlerde, mücadele zamanlarında önderin yeteneklerinin ve öndere uyulmasının önemine değindiği kısımlarda vurgu vardır), iş dünyasınca da benimsenmiştir. Yöneticiler işlerini iyi yaparken, liderler iyi işler yaparlar (Vira, 2006). İyi iş, kurumu uzgörüsüne taşıyan iş olarak tanımlanır ve bu uzgörüyeye ulaşmak isteyen bir işletme 'iyi' işleri bulup, onları başarılı bir biçimde hayata geçirmelidir. Bunu da ancak güçlü önderler gerçekleştirebilir. Sun Tzu bir komutanın düşmemesi gereken beş hayati hatayı ise şu şekilde sıralamıştır (Denk, 2002: 231):

- a. Ordusunu felakete götürecek ihtiyatsızlık,
- b. Mağlubiyete sebep olabilecek korkaklık,
- c. Çabuk öfkelenmek ve kendini kontrol edememek,
- d. Aşırı derecede gururlu olmak,
- e. Kendini rahatsız edecek ölçüde askerlerine ihtimam gösterme ve onlar için endişe duymak.

Sun Tzu'nun 'kendini yenilmesi imkansız hale getir' ilkesi iş dünyasında 'Sürekli rekabet avantajını elinde tut'ma biçimine dönüşmüştür (Porter, 2003: 93 – 109).

Rekabetin giderek arttığı 21. yüzyıl iş ortamında, rekabet avantajını elde tutmak ve tuttuktan sonra sürdürmek son derece zorlu fakat gereklidir. Askerlikteki ‘Düşmanı savaşımadan yenecek yolları ara’ma ilkesi iş dünyasında ‘farklılık yaratarak hayatta kal’ma biçimine dönüşmüştür (Paradigma Consultancy, 2006). Üründe veya satış sonrası hizmette fark yaratmak sureti ile iş hayatında hiçbir rakiple savaşımadan da sürekli karlılığa ulaşılabilir.

Sun Tzu’nun Savaş Sanatı adlı eserinin ilk iki bölümünde söz konusu ettiği ‘İyi hazırlan ve hızlı ol’ma ilkesi iş dünyasında ‘sürekli ve hızlı yenilik yap’mak ve innovasyon olarak uyarlanabilir. İş dünyasında periyodik olarak innovasyon uygulamaları gerçekleştirilmeksizin var kalmak olanaksızdır. Bu nedenle, şirketlerin çalışanlarının yaratıcı fikirleri çok önemli olmaya başlamış ve yaratıcı fikirleri hayata geçirmek olarak tanımlanan innovasyon kavramı, giderek, en popüler yönetim aracı olmaya başlamıştır.

Yukarıda belirtilen noktalar, daha çok Sun Tzu’nun düşünceleri ile Porter’ın Pozisyon Okulu’nun hangi bakımlardan örtüştüğünü ele almaktadır. Fakat, her iki yaklaşımın farklılaştığı noktalar da mevcuttur. Söz konusu farklılaşma daha çok Sun Tzu’nun görüşlerinin insan odaklı, Porter’ın Pozisyon Okulu’nun ise iş ve iş üzerinden kazanç odaklı olmasından kaynaklanmıştır.

Sun Tzu’ya göre askerî savaşların kazanılması da, kaybedilmesi de insan faktörüne, insanın yeteneklerine, insanın zaaflarına bağlı iken; Porter’ın Pozisyon Okulu’nda önemli olan iş çevresidir. Söz konusu çevrede emeği ve işgücünü temsil eden ‘insan’ etmeni diğer etmenlerle (sermaye, arazi, üretim faktörleri, teknoloji, vb.) birlikte işlerin yürütülmesinde bir araçtır. Odakta değil, edilgen konumdadır, çünkü işgücünü temsil eder.

Sun Tzu’nun görüşlerinde ise insan odaktadır ve tüm diğer etmenler (arazi koşulları, ordu stratejisi, lojistik donanım, vb.) odaktaki insan etmeninin temsil ettiği olumlu ya da olumsuz koşulların sonucu olarak kullanılır, ya da kullanılmaz. Bu bakımdan insanın ruhsal durumu, düşünsel olarak kendisini konumlandırışı ve rakibin buna yanıtı Sun Tzu’nun askerî strateji düşüncesinde çok önemlidir. Her ne kadar insan psikolojisi Porter’ın Pozisyon Okulu’nda dikkate alınmayan bir kavram

değilse de, söz konusu olgu, Porter için ayrıntısaldır, merkezî önem verilerek ele alınmaz.

Çalışmanın bir sonraki bölümünde innovasyon kavramının askerî ve iş dünyası örgütlenmesindeki konumu ve olası yararları irdelenmektedir.

2.3.Porter’in Pozisyon Okulu ve Clausewitz’in Askerî Strateji Yaklaşımı

Stratejist Liddell Hart’a göre Sun-Tzu’nun düşünceleri ve getirdiği yeniliklerin Carl Von Clausewitz’in düşünceleri ile kıyaslanabilir (Denk, 2002: 227). Carl Von Clausewitz 19. yüzyılda yaşamış bir Alman (Prusya) askeri ve stratejistidir. Clausewitz’in en önemli eseri Savaş Üzerine ismini taşır. Clausewitz, askeri tarihe özel bir doktrin gözüyle değil, gündelik yaşamın bir ögesi olarak bakagelmıştır. Clausewitz’e göre “strateji savaşları kazanmak için düzenlenir” (Atkeson, 1988: 3). Ona göre askerî teori geçmişte, veya halen cereyan eden seferlerin ciddi bir incelemeye tabi tutulması için aranan bir formdur. Savaş bir şiddet eylemi olduğu denli, siyasi bir etkinliktir. Strateji ise siyasetin başlıca aracıdır ve gerektiğinde “harbin hedefini ele geçirmek için gerekli olan şiddetin yani muharebelerin kullanılmasıdır”. Clausewitz’e göre savaş asla yalıtılmış bir eylem değildir ve hiçbir zaman kesin sonuçlu olmaz (Luvaas, 1988: 21 – 23).

Clausewitz, Büyük Frederick ve Napolyon’un seferlerini incelerken, karar verme işlemi sırasında kendini onların yerine koymaya gayret etmiştir. Clausewitz savaş alanını ve savaşı ilgilendiren her harekete, askerî strateji ve millî politikaya sağladığı avantaj açısından bakmıştır. Stratejinin Batı düşüncesinde bir sanat olarak uygulanışının Napolyon Bonaparte ile başladığı ve Clausewitz ile kavramsallaştırıldığı yaygın kabul göregelmış bir düşüncedir (Denk, 2002: 104).

Clausewitz’in savaş anlayışında; sosyal organizmalar arasındaki çatışmalar, içinde gücün kullanıldığı coğrafi bir sınır, düzenli ordular, çatışmanın bir zaman boyutu, bir başlangıç ve bir sonu, bir yanda savaşan bir taraf, diğer yanda savaşmayan bir taraf ile savaş ve barış arasında net bir ayırım ve savaşın bir yasallığı vardır (Denk, 2002: 154). Bu bakımdan savaşlar sosyal işletmeler arasındaki mücadele, savaş ve rekabet

düşünceleri açısından Porter'ın düşüncelerinin kısmen Clausewitz tarafından öncelendiği belirtilebilir.

Clausewitz'e göre savaş "...düşmanı irademizi kabule zorlamak için bir kuvvet kullanma eylemidir. Kuvvet ise, yani fiziksel kuvvet, düşmana irademizi zorla kabul ettirme amacının aracıdır. Bu amaca güvenle ulaşabilmek için düşmanı silahtan arındırmak zorundayız ve bu da savaş hareketinin asıl hedefidir." (Denk, 2002: 258). Clausewitz'e göre her savaş özde üç temel eğilimi barındırır (Denk, 2002: 259):

- Şiddet ve şiddetle birlikte gelen kin ve nefret (bu, savaştan etkilenen halkları ilgilendiren bir ögedir),
- Savaşı bağımsız bir ruhsal etkinliğe dönüştüren olasılık hesaplamaları, taktik hesaplamaları ve raslantılar (bu öge komutanı ve ordusunu ilgilendirir),
- Savaşı bütünüyle akla bağlayan siyasi araç niteliği (bu öge daha çok hükümeti ilgilendirir).

Yukarıdaki ögelerdeki ilk madde, yani savaştan etkilenen halk Porter'ın rekabet stratejisinde alıcılara ve tedarikçilere (Porter, 2003: 135 – 147), komutan ve ordusu şirket yöneticisi ya da / ve de CEO ile onun yönetimindeki şirket çalışanlarına (Porter, 2003: 35), savaşın siyasi araç niteliği ise şirketin faaliyetlerine göre durumu daha iyileşecek ya da kötüleşecek olan şirketin hissedarlarına ve yönetim kuruluna (Porter, 2003: 66) benzetilebilir. Burada Clausewitz'in söz konusu ettiği 'savaş' ile Porter'ın iş dünyasındaki rekabet ortamı ifadeleri örtüşmektedir.

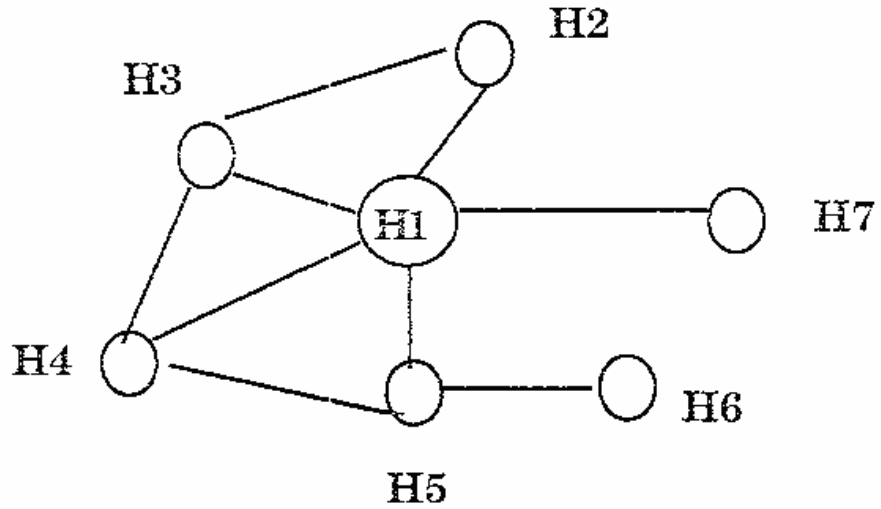
Clausewitz'in strateji düşüncesinde politika savaşı yönlendirir, siyasi hedefler ne denli büyük ve arzu edilir olursa, onlar için harcanacak çabalar da benzer ölçütte olacaktır, bu düşünce Porter'ın sektör analizinde büyüme hedefleri ve Pazar payı matrisi algısı ile örtüşmektedir (Porter, 2003: 452).

Clausewitz'in geliştirdiği ağırlık merkezi kavramı savaş stratejilerinde temel önem teşkil etmiştir. Ağırlık merkezi, "Her şeyin bağımlı olduğu güç ve hareketin merkezidir" ise diğer bir tanımdır. Bu merkez, eldeki kuvvetle etkisiz hale

getirilebilecek hassasiyete sahip olmalıdır. Eğer değilse bu merkezi etkileyebilmek için uygun tip ve miktarda vasıta (silah sistemi) elde etmek için kuvvet yapısı oluşturulması gerekmektedir (Ceylan, 1996: 5). Ağırlık merkezi Clausewitz tarafından “Bütün enerjinin yönetilmesi gereken bir noktadır” şeklinde tanımlanmıştır. Clausewitz, bu nokta hareketin amacını desteklediği ve kabul edebileceğimiz riskle etki altına alınabildiği ölçüde hedef olarak seçilmelidir diye hedef olarak seçimine açıklık getirmiştir (Ceylan, 1996: 5 – 6).

Clausewitz’e göre ağırlık merkezi, düşman sisteminin en hayati ögesidir. Bu öge sistemden çıkarılırsa veya işlevini yapamaz hale getirilirse, sistem çalışamaz duruma gelecektir. Şekil 3’te görüldüğü gibi, sistemin beş elemanı (H2, H3, H4, H5, H7) faaliyetlerinde H1 Elemanına bağımlıdır. Bu sistemde ağırlık merkezinin H1 unsuru olduğu açık olarak görülmektedir. Bu ağırlık merkezi/merkezlerinin etkilenmesi ise, harekâtın amacı olacaktır.

Şekil 3: Ağırlık Merkezi



Kaynak: Ceylan (1996: 6)

Sun Tzu’nun, “askerî gücü kullanmanın son çare olduğu” görüşü, söz konusu ağırlık merkezinin değişik yollarla etkisizleştirilebileceği düşüncesi ile ilintilidir. Clausewitz de, doğrudan siyasî sonuçlar doğuran ve yeni müttefikler kazandıran harekât türlerinin de mevcut olduğunu belirterek, bu tür ağırlık merkezi odaklı

harekâtların başarılı bir şekilde uygulanabilmesi durumunda düşman kuvvetlerini mağlup etmeden başarı kazanılabileceğini söylemiştir (Clausewitz, 1996: 72 – 73).

Etki Odaklı yaklaşımda da, düşmanı mağlup etmek için doğrudan siyasî sonuçlar doğuran etkiler yaratılmaya çalışılmaktadır. Ağırlık merkezi kavramı Porter'daki odak noktası kavramı ile örtüşmektedir (2003: 132 – 133). Clausewitz'e göre savaşlar askerî stratejilerin odağını oluşturur ve daha önce de bahsedildiği üzere fiziksel kuvvet Clausewitz'de düşmana zorla irade kabul ettirmenin bir aracıdır. Porter'ın Pozisyon Okulu'nda (bir önceki bölümde Sun Tzu'nun askerî strateji düşüncesi ve Porter'ın Pozisyon Okulu kıyaslanırken belirtildiği üzere) fiziksel kuvvet bir 'savaş'ta her zaman temel etmen değildir ve fiziksel kuvvet kullanmaksızın rakibi etkisiz kılmak gerek Sun Tzu'nun gerek Porter'ın görüşlerine içkindir. Dolayısı ile Clausewitz'in askerî strateji düşüncesinde merkezî önemi haiz 'fiziksel güç' kavramının ele alınışı, önemsenme düzeyi bakımından, Porter'ın Pozisyon Okulu'ndan farklıdır.

Ayrıca Sun Tzu'nun askerî strateji düşüncesinde olduğu gibi Clausewitz'in düşüncesinde de 'insan' faktörü askerî savaşlarda odaktadır ve Porter'ın Pozisyon Okulu'ndaki çevredeki etmenlerden biri olmak yerine, çevredeki etmenlerin belirleyicisi olmak konumundadır. Porter'ın Pozisyon Okulu ile Clausewitz'in askerî strateji yaklaşımı yukarıda dile getirilen iki bakımdan ötürü farklılaşır.

2.4.Porter'ın Pozisyon Okulu ve Hart'ın Askerî Strateji Yaklaşımı

Liddell Hart 20. yüzyılın en önde gelen askeri düşünürlerinden ve stratejistlerindedir. Savunmanın en iyi savaş taktiği olduğunu savunmuş olan Hart saldırılara karşı uzun süreli savunma ve ablukaların iyi sonuçlar sağlayacağını düşünmüştür (Denk, 2002: 289). Her ne kadar 2. Dünya Savaşı sırasında düşünceleri Almanya ve Japonya'nın saldırgan tutumundan ötürü kısmen değişmişse de, Hart söz konusu savaş öncesinde İngiltere'ye Avrupa savunmasında sınırlı yükümlülük siyaseti uygulamasını önermiş ve İngiltere'nin güçlü donanmasıyla sınırsız kaynaklarına dayanarak geleneksel abluka ve ekonomik savaş politikasına dönmesini tavsiye etmiştir (Denk, 2002: 289 - 290). Gerilla usulü çarpışma taktiklerini

irdeleyegelmiş Hart'ın düşünceleri, 2001 yılında New York'ta gerçekleşen ikiz kule terör saldırılarının ardından Batı'da yeniden popülerlik kazanmıştır.

Hart'a göre strateji siyaseten sonuçlar almak amacıyla askerî yolların uygun bir biçimde düzenlenmesi ve uygulanmasıdır (Hart, 1954: 321). Hart'ın askerî stratejiye ilişkin düşünceleri iki bakımdan Clausewitz'in düşüncelerinden ayrılır. Hart'a göre siyaset ve strateji (Clausewitz'in düşüncesinin aksine), askerî hareketin güdümü için, hükümet tarafından görevlendirilmiş olan askerî liderlerin sorumluluğu değil, hükümetindir. Clausewitz'e (Clausewitz, 1975: 242) göre savaş politikanın bir aracından başka bir şey değildir. Yine Hart'a göre strateji (Clausewitz'in düşüncesinin aksine) yalnızca savaştan yararlanma sanatının dar kapsamlılığına sıkıştırılmamalıdır, çünkü savaş stratejik amaca ulaşmanın biricik aracı değildir (Denk, 2002: 290).

Hart'a göre bir stratejik hareketin nerede biteceğini ve bir taktik hareketin nerede başlayacağını tam olarak kestirmek güçtür. Taktik savaş alanı için söz konusu iken strateji savaş alanında olmakla kalmaz, söz konusu savaşın şiddetini savaşan tarafın en az zarar ve şiddet yaşayacağı biçime dönüştürme işlevini de yükümlenmek zorundadır. Hart'ın savunmaya değer verşi de burada ortaya çıkar, ona göre düşmanla savaşa girmeksizin ona karşı üstünlük sağlamak, hedefini ise; düşmanın dengesini bozmak olarak belirtmiştir. Bu ise, Clausewitz'de fazla vurgulanmayan fakat Sun Tzu'nun temel önem verdiği bir olgudur.

Diğer yandan Hart'ın düşünsel öncülü olduğu uygun durumda yıldırım harekâtla düşmana saldırarak üstünlük sağlama stratejisi 2.Dünya Savaşı'nda Alman komutanlar (özellikle Rommel) tarafından başarı ile uygulanmıştır. Savunmaya dayalı stratejiye zıt gibi görünse de bu strateji uygun durumda rakibi hiç hazırlıksız yakalayarak çok az güç kullanımı ile saf dışı bırakmak amacını taşır, ki bu savaşın temel amacına ve Sun Tzu'nun baskın olma ilkesi ve savaşta hareket inisiyatifini elde bulundurmak ilkelerine (Denk, 2002: 228) de uygundur.

Hart'ın savunmanın en iyi saldırı olabileceği ve bununla birlikte yıldırım baskınla en az kayıplı savaş kazanımlarının elde edilebileceği görüşleri Porter'ın odaklanma ve maliyet liderliği stratejileri ile benzerlik taşır (Porter, 2003: 42 – 47). Porter'ın

odaklanma stratejisi aslında savunma ve abluka yolu ile belirli bir hedefe yoğunlaşan askerî gücün durumuna benzer konumdaki işletmelere göndermeler taşır. Porter'ın maliyet liderliği stratejisi ise bir pazara ya da sektöre ilk giren olma ve bununla birlikte zaman içerisinde deneyim sağlayarak maliyetleri sektöre giren diğer rakiplere karşı görece olarak düşürme stratejisine benzer ki bu durum yıldırım hareketle sağlanan ilk girişimde bulunma üstünlüğü ve bunun devamında süren karşılaştırmalı üstünlük olasılıklarına denk düşer.

Yukarıda dile getirilen benzerliklerle birlikte Hart'ın askerî strateji yaklaşımı ile Porter'ın Pozisyon Okulu arasında birtakım farklılıklar da mevcuttur. Her şeyden önce Hart'ın görüşleri İkinci Dünya Savaşı öncesi, esnası ve sonrasındaki birkaç yılda değerlendirilerek öne çıkmıştır. Yani Hart'ın görüşleri, bu onun kendi yeğleyişi olmasa da, büyük ve ölümcül sonuçlara gebe bir savaşın kazanılması ve rakipten gelen etkilerin bertaraf edilmesi üzerinedir. Dolayısı ile bu görüşlerde fiziksel savaş durumunun olmadığı ya da fiziksel savaş olasılığının görece az olduğu konular sınırlı bir biçimde kapsanır.

Porter'ın Pozisyon Okulu'nda ise strateji belirlerken, belirlenen strateji doğrudan rekabet, dolaylı (sessiz) rekabet ya da genel bir rekabet yerine parçalı rekabet üzerine inşa edilebilir. Hart'ın uzmanlaştığı askerî strateji düşüncesi büyük çaplı ve kapsamlı sıcak çatışmalar ile ele geçirme ve aynı durumlarda direniş odaklıdır. Porter'da söz konusu direniş de, sıcak rekabet de kavramsal olarak ele alınır fakat bunlar Porter'ın çevre analizlerinde gerçekleşmesi olası senaryolardan yalnızca ikisidir. Bu bakımdan Porter'ın Pozisyon Okulu düşüncesi ile Hart'ın askerî strateji düşüncesi birbirlerinden farklılaşmaktadır.

BÖLÜM 3 : İNNOVASYON VE ASKERİ STRATEJİ

Bu bölümde innovasyon kavramı ile askeri strateji kavramının hangi bakımlardan benzeştiği ya da farklılaştığı ele alınmaktadır.

3.1.İnnovasyon

İnnovasyon basit tanımıyla belirli bir organizasyona yeni bir teknolojiyi sunmaktır. Bir teknoloji rutinleştikten sonra yenilikçi (innovative) olma özelliğini yitirir. Teknolojik innovasyon sosyal buluş (invention) ve sosyal innovasyonu da beraberinde getirir. Sosyal buluş yeni sosyal ilişki biçimleri geliştirmek ve sosyal innovasyon da bu kavramı teknoloji konseptinde kabul etmek diye tanımlanabilir (Brooks, 1982: 3).

İnnovasyon her ne kadar daima insan toplulukları için belirleyici bir özellik olagelmışse de günümüzde yeni bilginin yaratımı ve ticarileşmesi temel rekabet gücünü teşkil ettiğinden önemi daha da artmıştır (Drucker, 2001: 23). Böylece, sürdürülebilir innovasyon yönetimi işletmelerdeki hayati yönetsel etmenlerden biri olmuştur. Uluslararası rekabet ve teknoloji gibi çevresel faktörler organizasyonları, kapasitelerinin sınırlarını genişleterek etkin cevaplar verebilmeleri için daha fazla bilgi ve istihbarat elde etmeye zorlamıştır (Zack, 1999: 125 – 144).

İnnovasyon teknolojileri ticarileşip satın alınabilecek hale geldikçe bu yeni gelişmeyi benimsemek için gerekli bilgiler de açığa çıkar. Belli teknolojileri birtakım uygulamalar için elde etme kararı kaynakların yeniden dağıtımını için bir planı ve uygulama yöntemleri geliştirmeyi de beraberinde getirir (Kozlowski, 1988: 72 – 81). Bu noktada kapsamlı bir işletme yönetimi katkıda bulunabilir.

Kısa dönemdeki gelecek bütçe şartları yüzünden sabitlenmiştir ve yeni teknolojinin ana hatları belli olduğundan uygun işçileri istihdam etmek mümkündür. Örneğin, Morano ve Deets organizasyonun yeni ihtiyaçları için yeniden eğitilmiş ve artı vasıf kazandırılmış teknik personelin olduğu bir programdan bahsederler (Morano ve Deets, 1985: 99). Bu program artı vasıfları olan katılımcıları belirleyip yeni pozisyonlarına bir yıl önceden atamış ve gelecekteki görev ve rolleri için lüzumlu vasıf ve bilgileri verecek şekilde eğitmiştir.

Şekil 4 : Teknolojik İnnovasyon için Uygun İşletme Stratejisi

<i>Zaman</i>		
Uzun Dönemli	<ul style="list-style-type: none">• Ortak, esnek gelecek görüşü• Beklenmedik ve devamlı değişiklik için hazırlık• Fırsatları Tanıma	<ul style="list-style-type: none">• Sınırlı, katı gelecek görüşü• Belirli değişikliklere hazırlık• Kaybolan fırsatlar
Kısa Dönemli	<ul style="list-style-type: none">• Tepkisel (reactive) eğitim• İş gereklilikleri vasıf, bilgi ve yetenekler arasında zayıf bağ• Etkisiz uygulama	<ul style="list-style-type: none">• Öngörülü (proactive) eğitim• İş gereklilikleri vasıf, bilgi ve yetenekler arasında güçlü bağ• Etkili uygulama
	Düşük	Yüksek
	<i>Özgüllük Düzeyi</i>	

Kaynak: Kozlowski (1988: 77)

Yukarıda sözü edilen innovasyona bağlı örgütsel değişimler işletme yönetimi stratejileri geliştirilerek sağlanır. Elbette hiçbir teorik model innovasyonu tam anlamıyla teşvik edici değildir. Bunun yerine firmanın yapısal koşulları, çalışanların vasıf ve bilgi düzeyleri, dışsal faktörler göz önünde bulundurularak her örgütün kendine has yöntemler yaratması ve hayata geçirmesi gerekir.

3.1.1. Teknolojik İnnovasyon

Organizasyonların stratejik yönetiminde önem taşıyan çok çeşitli nedenler arasında teknolojik gelişme özellikle vurgu yapılması gereken bir unsurdur. Çünkü teknolojik gelişme sürecinde “insan” unsuru, teknoloji ile beraber birbirinin tamamlayıcısı olarak kabul edilmektedir. “Teknoloji” ile “insan” üretim sürecinde birbirine geçişmekte ve birbirini etkileyen ve geliştiren bir yapı içerisinde hareket etmektedir. “İnsan varlıklı teknoloji” (humanware technology) olarak tanımlanan bu ilişkide, insan ile teknolojinin, teknolojiyle de insan verimliliğinin, etkinliğinin ve yaratıcılığının güçlendirileceği iddiası bulunmaktadır (Selamoğlu, 1998: 561 – 52). Bu anlamda teknoloji tek başına belirleyici faktör olmaktan uzaklaşmıştır. Diğer bir ifadeyle, farklılık yaratacak unsur teknolojiyi etkin kullanacak olan “insan” unsurudur.

Şirketlerdeki dramatik değişmelerin çoğu akli varlıklar (intelligence assets) üzerine yoğunlaşılması ve temel yetkinlikler (core competencies) geliştirilmesine dayanır. İşletme yönetimi stratejisi de bilginin nasıl idare edileceği ve temel yetkinliklerin nasıl yaratılacağı doğrultusunda belirlenmelidir (Chourides vd., 2003: 29 – 46). İnnovasyona yönelik bir stratejik yönetim planlaması iki temel stratejiden oluşur:

- Şirket içerisinde teknolojik ve sosyal innovasyona elverişli bir hava yaratmak ve değişimi kabullenmenin önündeki engelleri kaldırmaktır.
- Yeni teknolojilerin uygulanmasını sağlayacak vasıfların, bilgilerin ve kabiliyetlerin kazanılması için eğitim programları geliştirmektir.

Başarılı bir bilgi yönetimi politikasıyla da

- i) rekabet üstünlüğü,
- ii) daha iyi işçi ilişkileri,
- iii) innovasyon ve
- iv) maliyette azalma kaydedilebileceğine

inanılır (Skyrme, 1997: 15).

3.1.2. Programlı Otomasyon ve İnnovasyon

Otomasyona genel bir bakış açısından bakıldığında çeşitli tanımlarını vermek mümkündür. Ama kavram olarak otomasyon “ bilgisayarlar veya bilgisayarlarla ilgili teçhizatın üretimi miktar ve kalite olarak düzenlendiği ve kontrol altına alabildiği entegre sistemler” şeklinde tanımlanabilir. Tanımda yer alan üretim kavramı hizmet üretimini de kapsayacak olursa, tanımları ofise veya hizmet işletmelerine uygulamak olanaklıdır. Bu şekilde tanımlandığında” rutin işlem ve işlevlerin kısa sürede ve

doğru bir şekilde yapılmasını sağlayan bilgisayar ve bilgisayarlarla ilgili teçhizatın kullanımı” olarak tanımlanabilir (Göneli, 1986: 76).

İşletme politikası olarak bakıldığında, işletmelerin pazarlama politikasından personel politikasından söz edildiği gibi bilgisayar kullanım politikalarından da söz edilebilir. Şu anda bizim için önemli olan personel politikalarına bakıldığında, bilgisayar kullanımına geçildiğinde dikkat edilmesi gereken en önemli unsurlardan biri, personelin bu uygulamaya aktif ve olumlu katılımlarının sağlanmasıdır. Bu amaçla bilgisayar kullanımının personel çıkartmaya neden olmaması özellikle gözetilmelidir.

Ancak personel sayısının azaltılmayacağı şeklinde anlaşılmalıdır. Bilgisayar belli bir dönem içinde personelde bir tasarruf sağlayacaktır. Çıkan personelin yerine yenisini almamak, ya da büyümenin gerektirdiği personel ihtiyacını yeni uygulamadan sonra kontrol altına almak bilgisayardan beklenen tasarrufları işletmeye mal etme imkânını verecektir (Göneli, 1986: 92).

Üretim sisteminin niteliğine göre, otomasyon, ofis ve /veya fabrika otomasyonu olarak iki ana grupta düşünülebilir. Fabrika otomasyonu, temelde bilgisayar yardımı ile tasarım, imalat, planlama ve kontrol ile robotla imalat konularını kapsamaktadır. Bu konulardaki ilerlemeler giderek entegre imalat sistemleri ve esnek imalat sistemlerinin gelişmesine neden olmuştur. Öte yandan ofis otomasyonu denildiğinde, yöneticilerin, memurların, sekreterlerin faaliyetlerini, elektroniğe ve bilgisayarlara dayalı teknolojilerden yararlanarak yürütmeleridir şeklinde tanımlanabilir. Her iki devrede de insan faktörünün rolü büyüktür (Saatçioğlu, 1986: 137).

Otomasyon doğal olarak insanın üretim sistemlerindeki rolünü etkilemiştir. Artık insan üretim sisteminin süreçlerinin direk kontrolünü yapmaktadır. Üretim sürecinin insan tarafından elle kontrolü asgari düzeye inmiş, buna karşın insan üretim sisteminin denetimsel kontrolünden önemli merteye sorumlu olmuştur (Hwang, 1984: 841 – 856). Denetimsel kontrolde denetçinin işlevleri dört grupta irdelenebilir. Planlama, Öğretme, İzlemek ve müdahale etmek.

İnsan planlama işlevini bilgisayar kullanarak da kullanmayarak da yapabilir. İnsan bilgisayar yardımı ile atölye çizelgesi için geliştirdiği yordam örnek olarak

verilebilir. İnsanın öğrenme işlevi, daha çok otomasyon için yazılan bilgisayar programlarında somutlaşır. Bu programlarda makineler, robotlar, malzeme nakli araçlarının işleyişi düzenlenir. İnsan, üretim parametrelerini izler ve karar vermek için gerekli bilgileri üretir. İzlenen parametrelerden bazıları, takım ömrünün durumu, makinenin durumu ve parçaların akışıdır (Saatçioğlu, 1986: 141).

Otomasyonun insan getirdiği yararlar önemli mertebede olmakla beraber zararları da vardır. Otomasyonun yararları, sistemi oluşturan bilgisayar yardımcı tasarım, imalat, planlama ve kontrol bakımından ele alınmıştır. Bilgisayar yardımcı tasarımın getirdiği yararlarından söz etmek gerekirse;

- Optimum tasarımın bulunmasında alternatif tasarımları yaratmak ve ölçütler çerçevesinde değerlendirmek suretiyle insanın karar verme süresini kısaltmak ve etkinliği arttırmak
- Ürün tasarımları üzerinde yapılacak değişiklikleri anında değerlendirmek ve değişikliğin ürünün işlevsel özelliklerine olan etkisini belirlemek.

Bilgisayar yardımcı İmalatın getirdiği yararlar ise;

- İşlem planlamasını çok hızlı ve sağlıklı bir şekilde yaparak, insanın zamanından tasarruf sağlamak. Ayrıca seçim kararlarının doğru verilebilmesi için çok sayıda alternatifin değerlendirilmesi ve en iyisinin seçilmesi gerekir. Bu işleri bilgisayarda yapmanın insana getirdiği zamansal yararlardan başka, elde edilen bilgilerin güvenilirliği ve bunun insan getirdiği yararlar küçümsenemez.
- İmalat aşamasında tasarlanan ve işlem planlaması yapılan parçaların sayısal denetimli tezgahlar kullanarak üretimi yapılır. Bu aşamada, insanın rutin işlemleri, otomatik olarak yapıldığından, insanın hareket düzeyi önemli mertebede azalır. Böylece insanın hareket nedeniyle yorulmasında azalma olur.

Üretim, planlama ve kontrol tarafından bakıldığında ise;

- Gelen talebe uygun bir üretim planı hazırlamada bilgisayarların insana yardımını oldukça fazladır. Gerek ana üretim planının ve gerekse üretim çizelgesinin hazırlanmasında çok sayıda değişkenin ve verimin bir arada değerlendirilmesi zorunlu olmaktadır. İnsan bilgisayarlarla etkileşim halinde, söz konusu programları kısa zamanda ve güvenilir bir şekilde hazırlayabilmektedir.
- Kalite kontrolünde, ölçümlerin otomatik olarak yapılması ve istatistiksel analizlerin bilgisayar ile yapılması insanın karar verme sürecini hızlandırmaktadır.

Öte yandan zararları ve alınması gereken tedbirler açısından bakıldığında; ergonomik koşullara uyulmamanın yaratabildiği zararları, bilgisayar teknolojisinin neden olduğu zararları ve içgüdü ihtiyacını azalmasından doğan zararlar görülebilir. Ergonomik olarak incelendiğinde, İnsan- bilgisayar sistemi ergonomik koşullara göre tasarlanmalıdır. İnsan – Bilgisayar arasındaki mesafe, insanın oturduğu iskemle, bilgisayar masasının pozisyonu, yüksekliği, ışığın yönü gibi daha çok sistemin yerleşme düzeni gibi koşullara dikkatle uyulmalıdır.

Ayrıca işgörenin çok iş ve makineyi denetleme ve izleme durumunda, insanın zaman ayırma kapasitesi aşılabilmekte ve bu nedenle işgörenin performansı düşmektedir. Bu durum, doğal olarak insan üzerinde stres yaratmaktadır. Bilgisayar teknolojisini yarattığı zararlar açısından bakıldığında ise işgören daha çok bilgisayarın ekranı, klavye ve yazıcısı ile temas durumundadır. Bunlardan klavye, daktilo klavyesine benzer ve daktilo yazan bir insan klavyeden ne kadar olumsuz etkileniyorsa bilgisayar kullanan da klavyeden o kadar etkilenir. Ayrıca bilgisayarın ekranı da önemli bir etkidir. Ekran ışınlı bir ortamda olması bakımından, uzun süre aralıksız kullanıldığı takdirde göz hastalıklarına yol açabilir. Burada yine yerleşme düzeni önemlidir. Bilgisayar kullanımının olumsuz yanlarından biri olarak ifade edilen bir konu da, insanın yaratıcılık niteliğinin sınırlandırmasıdır.

Sonuç olarak bakıldığında, otomasyona geçişin insan faktörüne olumsuz yönde etkisini asgari düzeye indirerek gerçekleştirilmesi için tedbirler alınmalıdır. Bu konuda hükümetlere, öğretim kurumlarına, kuruluşlara ve sendikalara önemli

görevler düşmektedir. Öğretim kurumları otomasyon konularında ders programları koyarak, kuruluşlar eğitim planları çerçevesinde otomasyon konularını işleyerek geçiş dönemine katkıda bulunmalıdırlar (Saatçioğlu, 1986: 154).

Hangi isimle anılırsa anılsın, ister “otomasyon”, ister “mikroelektrik devrim”, “elektronik çalışma çevresi”, “kağıtsız büro”, “CAD-CAM” densin, bugün “yüksek teknoloji” diye isimlendirilen alan, sendikalar ve işçiler için belli bir tehdit oluşturmaktadır. Öyle ki, teknolojik yenilikler sonucu işsiz kalma sorunu, şüphesiz, işçi hareketini her hiyerarşik kademesinde işgal eden bir konudur. Sadece büro hizmetlerindeki otomasyon bile tahrip edici bir düzeyde teknolojik tensikata sebep olmaktadır. Buna göre ABD’de büro işçilerini sayısında yılda %2’lik bir azalış görülmüştür (Naisbitt, 1984: 39).

Teknolojik gelişmelerin ve özellikle otomasyonun etkisi Türkiye için yeni sayılan bir konudur. Ancak, teknolojik gelişmeyi durdurmak söz konusu değildir. Yüksek teknolojiler giderek daha fazla oranda girecek, işçi istihdamını en azından kısa dönemlerde olumsuz yönde etkileyecek ve sendikaların önemli ilgi alanlarından birini oluşturacaktır. Öte yandan, Türkiye’de işsizliğin zaten yüksek oranda mevcut oluşu, teknolojik değişmeye bağlı işsizliğin hemen ve kolaylıkla fark edilmesini güçlendirmektedir. Ancak, süreç hızlandıkça, teknolojik işsizliği diğer işsizlik tiplerinden ayırt etmek de kolaylaşacaktır.

3.1.3. Esnek Üretim ve İnnovasyon

Yeni teknolojiler, toplumun tüm ilişkilerinin ve ekonomiyi etkileyerek, yeni üretim ilişkileri de yaratmaktadır. Başka bir ifadeyle, esnek otomasyon teknolojileri alanındaki gelişmeler ve bunun sağlayacağı innovasyon ortamı, sadece yeni ürünler ortaya çıkarmakla kalmamakta, üretim sürecini ve bu süreçte kullanılan araçları da etkilemektedir. Üretim sürecinin toplumsallığı dikkate alındığında, toplumsal kesimlerin üretim sistemleri ve teknolojide yaşanan hızlı değişimlerden etkilendiği görülmektedir. Ancak, üretim sürecinde üstlendiği rol itibarıyla ve toplum içinde önemli kesimi oluşturması bakımından, bu hızlı değişimlerden en çok etkilenen kesimin emek kesimi olduğu açıktır. Bu bağlamda yeni teknolojiler ve esnek üretim sistemleri, istihdamın bileşimi, işgücünün niteliği ve çalışma biçimleri, iş

örgütlenmesi ve sendikal örgütlenme alanlarında önemli değişimlere yol açmaktadır. Böylece esnek otomasyon teknolojileri, üretim ilişkisinin yanı sıra, toplum ve sınıf yapılarını, emeğin üretim sürecindeki örgütlenme biçimini, çalışma yaşamını ve endüstri ilişkileri sistemlerini büyük ölçüde etkilemektedir.

Post-Fordist esnek üretim sistemlerinden biri Japon üretim tekniği olarak da bilinen yalın üretim sistemidir. Kitle üretimine dayanan ve üretim sürecinde hantallık yaratan gereksiz tüm öğelerden kurtulma anlamında yalın üretim, esnek üretimin “büyük firma” versiyonunu oluşturmaktadır (Humphrey, 1995: 1). Büyük firmaların üretiminde merkezleşmeye giderek, ana firma içinde “toplam kalite”, “tam zamanında üretim” ve “kalite çemberleri” gibi hem kaliteyi, hem de verimliliği arttıran bazı üretim ve yönetim tekniklerini içeren bir organizasyon modelidir. Diğer esnek üretim sistemi ise, küçük ölçekli üretime dayanan esnek uzmanlık modelidir. Bu model esnek, genel amaçlı makinelerin ve nitelikli işgücünün kullanılmasıyla müşteri tercihine veya talebine göre ürünün üretilmesi olarak tanımlanabilir (Hirst ve Zeitlin, 1991: 2).

Esnek uzmanlık modelinin, özellikle bazı bölgelerde ve sektörlerde alternatif üretim sistemini oluşturacağı düşünülebilmekle beraber, yalın üretimin post-Fordist yeniden yapılanma sürecinde güçlü ve etkili olacağı tahmin edilmektedir (Ansal, 1994: 35). Başka bir ifadeyle, yalın üretimin Fordizm’e alternatif bir üretim sistemi olarak yeni dünya düzeninin üretim paradigmasını oluşturacağı söylenebilir.

Yalın üretim sistemi, firmalarda daha az işgücü, daha az üretim alanı ve yeni ürün geliştirmede daha az mühendislik süresi gerektirmektedir. Bu çerçevede yalın üretim yapısında hata, maliyet, stok, işçilik geliştirme süresi, üretim alanı, fire, müşteri memnuniyetsizliği gibi hiçbir gereksiz unsur taşımayan bir üretim sistemi olarak tanımlanabilir (Akgeyik, 1995: 132). Kitleli üretimin arza dayalı yapısının ve iç işleyişinin sonucu ortaya çıkan stokları, yeniden üretim alanlarını, zamanın, emeğin, malzemelerin, makinelerin israfını ortadan kaldıran yalın üretim sistemi, talebe dayalı bir üretim anlayışını ifade etmektedir.

Yalın üretim sisteminde üretim ve kaliteyi geliştirmek için kullanılan teknikler ise, “kalite çemberleri”, “öneri sistemleri”, “toplam kalite yönetimi”, “tam zamanında”,

“zaman tabanlı rekabet”, “müşteri yönlendirilmesi”, “karşılıklı planlama” olarak sayılabilir (Ekin, 1996: 172). Yalın üretim sisteminin üç temel ögesi olan toplam kalite kontrolü, tam zamanında üretim ve kalite kontrol çemberlerine kısaca bir göz atmak gerekirse;

Toplam Kalite Kontrolü (Flood, 1993) üretim sürecinde hatalı ürünü ya da üretimi daha ortaya çıkmadan önlemeye ve tamamen ortadan kaldırmaya çalışarak, “0” hatalı üretimi gerçekleştirmeye yönelik bir tekniktir. Bu süreçte her işçi yaptığı işin kalitesinden sorumlu olmakta, ayrıca yapılan işin kalitesi hemen bir sonraki işin yapılışı sırasında da kontrol edilmekte ve böylece de toplam kalite kontrol sistemi ortaya çıkmaktadır.

Tam zamanında üretim ise, bir “talebe göre üretim” sistemidir. Başka bir deyişle, tam zamanında üretime göre üretimin anlamı, müşteri taleplerine göre üretimde bulunmaktır. Müşteri sipariş ve talebinden başlayarak malzemelerin tedarikine kadar her şeyin hızla ve tam zamanında yapılmasını içeren bu sistemde pazardan üretime ihtiyaç olduğu konusunda işaret gelmeden üretim yapılmaz (Harrison, 1992: 21).

Kalite kontrol çemberleri de, işyerindeki üretim ve çalışma yaşamı ile ilgili sorunları belirlemek ve çözüm yolları ortaya koymak amacıyla işçilerin gönüllü bir şekilde ve belirli kurallara göre toplanması olarak tanımlanmaktadır. Böylece üretim sürecinde hataların ya da aksaklıkların giderilmesi, verimliliğin artması, üretim ve denetim maliyetlerini azaltılması, koruyucu bakım konusunda ilerleme ve ya üretim programı gibi konular ve sorunlar çember üyeleri tarafından belirlenmekte, incelenmekte ve araştırılıp çözüme kavuşturulmaktadır. Bu anlayış, verimliliği artırma arayış ve sorumluluğuna bütün işçilerin katılımını sağlamak biçiminde de değerlendirilebilir.

Yalın üretim sisteminin bir firmada ya da işyerinde başarıyla uygulanabilmesi firma-içi kültürel dönüşümü de gerekli kılmaktadır. Bu kültürel dönüşüm çerçevesinde işçiler ortak inançlar, ortak bir görev, ortak bir firma kültürü gibi çeşitli ideolojik yöntemlerle ve “hepimiz aynı gemideyiz” türü sloganlarla motive edilmekte ve itaatkâr, fedakâr, çalışkan ve firmasına bağlı işçiler haline getirilmektedir. Firma ile özdeşleşme sonucu, işçiler ürettikleri ürünün kalitesinden ve firmanın başarısından

gurur duymaktadırlar ki, bu bile tel başına işçiler için motivasyon kaynağı olabilmektedir (Ansal, 1995: 730).

Batı firmalarının en çok uyguladığı yöntemlerden biri olan kalite çemberlerinin en yaygın olduğu ülke olan Fransa'da, 1990 yılında kalite çemberlerinin sayısı 30.000'e ulaşmıştır. Kalite çemberleriyle birlikte takım çalışması, danışma mekanizmaları ve ortak kurullar gibi uygulamalar birçok ülkede hızla yaygınlaşmaktadır. Tüm bu gelişmeler verimliliğin artırılmasında çalışanların katkısı ve katılımını artıran uygulamalar olarak, yönetimin girişimiyle başlatılmaktadır (Koray, 1994: 96).

Esnek uzmanlık 1970'lerin başında, İtalya'da işçi hareketlerinin yükseldiği bir dönemin hemen ertesinde ortaya çıkmıştır. Esnek uzmanlık modeliyle birlikte, büyük ölçekli fabrikalardaki üretim desantralize olmuş, böylece daha küçük üretim birimleri ortaya çıkmıştır. Ayrıca üretim sürecinin çeşitli aşamaları taşeronlara devredilmiş ve yeni teknolojiler sayesinde, üretimin giderek daha küçük birimlerinde ve ekonomik olarak yapılması olanaklı kılınmıştır. Mikroelektronik teknolojisi başta olmak üzere, yeni teknolojilerin bu sürecin hızı üzerinde büyük etkisi olmuştur. Esnek uzmanlık modelini oluşturan küçük ve orta boy firmalar, Pazar dalgalanmalarına hızla uyum sağlamak için gittikçe daha çok mikroelektronik teknolojisi kullanmaya başlamışlardır. Bu üretim sistemi, firmaların sürekli yeni ürün ve üretim yöntemleri keşfederek değişen Pazar taleplerini karşılamak üzere işgücü ve mal tedarik ettikleri firmalarla yoğun bir işbirliğini gerektirmektedir (Hirst ve Zeitlin, 1991, 120).

Diğer taraftan bakıldığında, üretim sistemlerinde ve özellikle günümüzde teknolojiye yaşanan innovasyon ve değişimlerin, dünya ölçeğinde yaygın işsizliğe neden olacağı korkuları giderek genişlemektedir. Bu korkular, özellikle alınan tüm tedbirlere rağmen işsiz sayısının azaltılmadığı Avrupa'da daha derinden hissedilmektedir (Yüksel, 1997: 91).

Sonuç olarak, üretim sistemleri ve teknolojiye yaşanan değişimler, emeğin örgütlenme biçimlerinde, istihdamın yapısında, bileşiminde ve sendikal örgütlenmede de büyük değişimlerin de yaşanmasına neden olmaktadır. Böylece esnek üretim sistemleri, üretim ilişkilerinin yanı sıra, çalışma yaşamını ve endüstriyel ilişkileri de derinden etkilemektedir. Yeni teknolojilerin ve esnek üretim

sistemlerinin ortaya çıkması ve sistemin esnekleştirilmesi yönünde artan arayışlar, emek piyasasında ve çalışma hayatında esneklik ve yeni çalışma biçimlerini de beraberinde getirmiştir. İstihdamın biçiminde yaşanan değişim ve bu süreçte ortaya çıkan yeni çalışma biçimleri, üretim süreci ve iş örgütlenmesine de oldukça esnek bir yapı kazandırmaktadır.

3.1.4. Stratejik Yönetim ve İnnovasyon

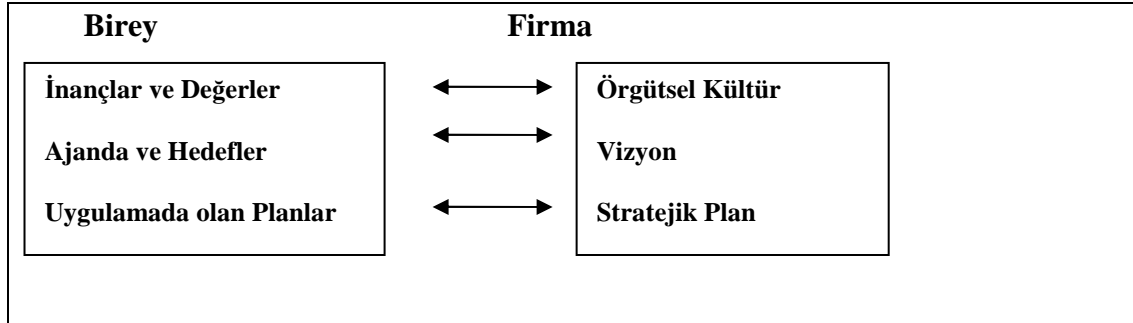
Stratejik işletme yönetimi, yaratıcı düşünce kültürünün şirkete aşılmasında ve bu doğrultuda işletme yönetim biçimlerinin geliştirilmesi için çalışmalar yapmalıdır. Stratejik işletme yönetimine bu konuda düşeni sorumluluklar ise, öncelikle organizasyon içerisinde zengin bir yetenek havuzu oluşturulması, arkasından bu zengin yetenek havuzundan yaratıcı düşüncelerin çıkması için çalışanların çalışma ortamlarının emniyetli ve verici olduğu hissettirilmeli, aykırılık ve bağımsız düşünme özendirilip, yetki ve sorumluluk dağıtımı gerçekleştirilmelidir (Rosen, 1998: 279). Tüm bunların gerçekleştirilmesinde de işletme yönetimi bunları organize eden ve üst yönetim ile bu yönde ilişkileri düzenleyen, geliştiren bir sorumluluğa sahip olmalıdır.

İnnovasyonu destekleyecek bir örgütsel hava ve ortam yaratmak uzun dönemli bir yaklaşımdır fakat sonuçta maddi ve kişisel faydalar sağlar. Moss'a (1982) göre organizasyonlar üretkenlik artışı ve teknolojik yenilik için sosyal innovasyonu teşvik etmeli ve beslemelidir. İşletmeciler denemeye, risk almaya ve tepkisel cevaplar vermeye açık olmalıdırlar (Moss, 1982: 229 – 241).

Bireysel sorumluluğa değer veren firmalar rakiplerinden bu alanda daha başarılı olmuşlardır. Böyle şirketler sürekli bilgilerinin sınırlarını test ederler, kabul edilmiş pratikleri eleştirirler ve gelecek için alternatif vizyonlar geliştirirler. Kanter, parlak innovasyonların anahtarını bilgi paylaşımının, esnek rollerin, organizasyonun yönetiminde yer almanın ve teknik üstünlüğü kabul etmenin oluşturduğu destekleyici bir şirket kültürü diye belirtir (Kanter, 1983: 42). Bu özellikleri taşımayan organizasyonlar yeni fırsatları yakalayamaz, innovasyonları bastırırlar ve statükoya sıkıca sarılırlar. Örneğin, Kozlowski ve Farr (1985) otonomi, katılımcılık, çeşitlilik,

kapsamlı iş ve belirsizliğin mühendislerin performansı, kendilerini güncellemeleri ve yeniliklere açık olmalarında bir hayli etkili olduğunu bulmuşlardır.

Şekil 5: İmaj Teorisi



Kaynak: Meso vd. (2002: 68)

Şirketlerin beşeri ve akli varlıklarını geliştirmeye çalışma çabalarının karşılıklı yarar sağlaması için bunların bireysel yatırımlarla paralel gitmesi gerekir. Meso vd. (2002) firma ve birey arasındaki ilişkinin çok önemli olduğunu ve bireysel katkıların firmanın tümüne yansiyebileceğini söyler. Bilgi yönetimi bu açıdan strateji düzenlemelerine doğru bireysel cevaplar verme dinamiği yaratmayı sağlar. Bilgi yönetimiyle herhangi bir başarı sağlayabilmek için bireyler hem düzenleme hem de uygulama aşamasına ikna edilmelidir.

Bireyler ve firma arasında inovasyon bakımından bir diğer önemli konu da işgücünün değişen yapısı ve yeni işgücü niteliklerinin stratejik işletme yönetimine talebi arttırmasıdır. Özellikle kadınların, eski çalışanların işgücüne akımı; yaşlıların işgücü içerisindeki oranının ve işgücü içerisindeki farklılıkların (ırk, cinsiyet, yaş, değerler, ve kültürel normlar bakımından) artması işletme yönetiminin esnek iş programları düzenlemesine, çalışanların sağlıklarının korunması için ve geliştirilmesi için çalışmalar yapmasına; kariyer geliştirme ve farklılıkların uyumlu bir şekilde yönetilebilmesi konularının önem kazanmasına neden olmuştur (Dessler, 1997: 9).

Yine işgücünün nitelik ve yetenek bakımından daha donanımlı hale gelmesi Drucker'ın deyimi ile "el işi yapanların önemini yitirerek bilgi çalışanlarının önem kazanması" işletme yönetiminin süreçlerini yeniden gözden geçirmesini gerektirmektedir çünkü bilgi işçisinin verimliliğinin artırılmasının ve elde tutulmasının yöntemleri el işçiliğinkinden farklı gerçekleşmektedir. Bilgi işçisinin verimliliğini

altı temel faktöre belirler ve bu faktörler el işçilerinin verimliliğini etkileyen faktörlerin hemen hemen tam zıddıdır (Drucker, 1999: 157 – 158):

1. Bilgi işçisinin verimliliği “görev nedir” sorusunu sormamızı ister: Bilgi işinde görev işçiyi programlamaz,
2. Bilgi işçisinin verimliliğinin sorumluluğunu kendi üzerine yüklenmesini ister.
3. Sürekli yenilik, bilgi işçisinin görevinin ve sorumluluğunun bir parçasıdır.
4. Bilgi işi, bilgi işçisi tarafından sürekli öğrenmeyi ama aynı derecede de sürekli öğretmeyi gerektirir.
5. Bilgi işçisinin verimliliği sadece çıktı miktarı ile ilgilenmez. Kalitede en az o kadar önemlidir.
6. Bilgi işçisinin verimliliği, bilgi işçisine “maliyet” ten ziyade “varlık” olarak bakılmasını gerektirir.

Bilgi işçisinin özelliklerinin bugünün işletmeleri tarafından iyi anlaşılması gerekmektedir çünkü onlar geleceğin organizasyonlarının iş insanlarıdır. Yeni iş insanı günümüzün tüketicisine benzer. Günümüzün tüketicileri artık kendi ihtiyaçlarına yanıt verecek ürünler istemektedir ve üreticiyi bu ürünleri ve hizmetleri sunmaya zorlamaktadır. Bununla ilişkili olarak da çalışanlar da değişmektedir. Eskiden kitlesel bir işgücünden bahsedilirken bugün artık giderek bireysel ve kendi kendini tanımlayan işgücünden bahsedilmektedir. Bunun nedeni ise kitlesel tüketiciye giden kitlesel ürünleri yine kitlesel bir işgücü ile üretebilirken, tüketicinin bireysel ihtiyaçlarına sunulan kişiselleşen ürünleri ancak inisiyatif sahibi yaratıcı ve kendi kendini tanımlayan bilgi işçisi üretebilir (Dessler, 1997: 30 – 31).

3.2. Askerî Strateji ve İnnovasyon

Stratejik yönetim, bir kurumun üst tabaka yöneticilerinin üstlendiği üç farklı ancak birbirleri ile ilişkili olan ve devamlılık arz eden noktaların sürekli olarak

ayarlanmasıdır. Bunlar; üst yönetim değerleri, çevre ve elde bulunan kaynaklardır. Stratejik yönetim; çevresel fırsatların değerlendirilip yakından izlenmesi ve bir organizasyonun kuvvetli ve zayıf yönlerinden doğan tehdit ve fırsatların göz önünde bulundurulması gerektiğini vurgular. Bu bakımdan stratejik yönetim birbirini takip eden ve besleyen halkalı bir zincire benzetilebilir:

1. Organizasyonun yönü (misyon ve vizyon, yönetim felsefesi ve firma için önemli değerler) [Bu öge askerî stratejide Sun Tzu'nun Savaş Sanatı adlı eserinde de vurgulanan 'askerî önderlik'e karşılık gelir.]
2. Çevresel analiz (iç ve dış çevresel etmenler) [Bu öge askerî stratejide Sun Tzu'nun Savaş Sanatı adlı eserinde de vurgulanan 'arazi koşulları'na, 'yol koşulları'na ve 'hava koşulları'na karşılık gelir.]
3. Strateji formülasyonu (stratejik seçim, iş birliği, işlevlerin belirlenmesi) [Bu öge askerî stratejide Sun Tzu'nun Savaş Sanatı adlı eserinde de vurgulanan 'askerî önderlik'e karşılık gelir.]
4. Strateji uygulaması (liderlik, yapı kontrol sistemleri, insan kaynakları) [Bu öge askerî stratejide Sun Tzu'nun Savaş Sanatı adlı eserinde de vurgulanan 'askerî önderlik'e ve 'disiplin'e karşılık gelir.]
5. Strateji denetlemesi ve değerlendirmesi (işletme performansı, mali performans) (Wright ve McMahan1992: 299). [Bu öge askerî stratejide Sun Tzu'nun Savaş Sanatı adlı eserinde de vurgulanan 'askerî önderlik'e ve 'disiplin'e karşılık gelir.]

Yukarıdaki ögeler doğrudan askerî stratejiden ödünç alınmış ve Sun Tzu'nun beş temel etken ögesi ile örtüşen unsurlardır. Bu strateji ilkelerinin tamamı innovasyonun ilgili örgüt (ordu ya da işletme) tarafından benimsenmesi ile doğru orantılı olarak ilintilidir. İnnovasyon stratejisi uygulayan örgütler için geçerli davranış biçimleri yaratıcılığa önem verme, uzun döneme odaklanma, işbirliğine ve takım çalışmasına vurgu yapma, daha çok risk alma ve belirsizliğe açık olma diye sıralanabilir. Bu örgütler için geçerli insan kaynakları uygulamaları ise insanlar arasında yakınlıklar ve ekip çalışmasını gerektiren işler yaratmak, örgüt içinde birden çok alanda kullanılacak vasıfları geliştirmeye elverişli işler belirlemek ve ekip çalışmasına

dayalı işleri teşvik edici ödül sistemleri geliştirmektedir (Laursen ve Foss, 2003: 243 – 263).

3.2.1. Askerî Örgütlerde Gelenek ve Değişim

“Gelenek” en öz tanımı ile bir toplumda ya da toplulukta kuşaktan kuşağa iletilen kültürel kalıntılar, alışkanlıklar, bilgi, töre ve davranışların tümünü ifade eder. “Geleneksel” ise, bu davranış bütünü benimsyen, uygulayan tavidir. Gelenek’in Latince karşılığı olan “tradicum” geçmişten gelen şey demektir. Bu tanımıyla gelenek açıkça anlatıma kavuşturulmuş, biçimsel olarak yaptırıma bağlanmış kurallardır. Bunlara aykırı davranışlar toplum tarafından değişken biçimlerde cezalandırılır. Çünkü gelenek bireylerde ödev, doğru, yanlış, ahlaki, erdemlilik duygusu yaratır.

Günümüzde tüm dünyada, temelinde bilgisayar ve iletişim teknolojisindeki gelişmelerin yer aldığı ve mal üretiminden hizmet üretimine, iletişimden savunmaya, eğitimden sağlığa kadar hayatımızın her noktasını etkileyen tarihsel ve toplumsal açıdan çok önemli bir dönüşüm yaşanmaktadır. Bu dönüşüm sonucunda bilgi toplumunun oluşumuna gelinceye dek sırasıyla tarım çağı, sanayi çağı ve bilgi çağı olarak adlandırdığımız üç önemli devre yaşanmıştır. Yaklaşık olarak M.Ö. 5000 yıllarında toprağa ilk tohumun atılması ile başlayan ve Sanayi Devrimi’ne kadar devam eden tarım çağında servet yaratmanın temel girdisi toprak ve işgücü iken; sanayi çağında bu girdilere bir de kapital eklenir.

1950’lerde 2. Dünya Savaşı’nın bitmesinin ardından başlayan bilgi çağına gelindiğinde toprak ve işgücü önemini kaybederken; entelektüel varlığın önemi artar ve bilgi en değerli sermaye olur. Tarım çağında bilgi ürünün arttırılması ve kişilerin artı ürün elde edebilmelerinin sağlanması için kullanılırken; sanayi çağında bilgi, verimliliğin arttırılmasına hizmet etmiştir. Bilgi çağında ise bilginin yine bilgiye uygulanması söz konusudur. Çünkü bilgi hem hammadde hem süreç hem de büyük çoğunlukla ürün haline gelmiştir. Ekonominin kaba bir güçten beyin gücüne geçişi ile birlikte, sosyal, kültürel, kurumsal ve siyasi alanlarda önemli değişme ve gelişmeler meydana gelmiş, eğitimden sağlığa, aileden adalet ve siyaset sistemlerine kadar pek çok alanda önemli çıkışlar ve krizler yaşanmıştır.

Sanayi çağında ve bugün de halen varlıklarını gösteren sanayi toplumlarında ağır bir şekilde kentleşmiş mekanlarda, işyerlerine yakın dev kentlerde yaşayan aileler, iş ve diğer temel fonksiyonların tekrar eve dönmesi, bilgisayarlı eğitim, alışveriş, sağlık ve banka hizmetleri gibi kolaylıkların sağlanması ile giderek şehrin dışına çıkmaya başlamışlardır. Bilgi çağına geçiş ile ortaya çıkan yeni uygarlık yeni aile tarzları, değişik eğitim, çalışma, sevmeye ve yaşam biçimleri, simge ve sembollerin hüküm sürdüğü yeni bir ekonomi ve politik anlaşmazlıkları da beraberinde getirmiş, daha da önemlisi insanların ve toplumların bilinçlerinde bir değişiklik yaratmıştır (Toffler, 1999: 19).

Bilgi kavramı Latince ‘information’ kökünden olup, biçim verme eylemi, biçimlendirme ve bilgi-haber eylemi olarak adlandırılır. İngilizce’deki data (veri) – information (enformasyon) – knowledge (bilgi) terimlerinin tamamı Türkçe’de ‘bilgi’ kavramı ile ifade edilmektedir. Oysa herhangi bir veri ancak işlendiğinde ve kullanılabilir hale getirildiğinde değer taşır. Önemli olan ise, her düzeyde değişiklik yaratmanın katalizörü olan enformasyonu işe yarar hale getirip bilgiye dönüştürmektir (Sarıhan, 1998: 106). Öyleyse bilgi, haberin değer taşıyanıdır. Bilgi sistemi oluşturan bireylerin organizasyondan ayrılmasına ve yeni bir organizasyona katılmasına karşın, sistemde kalan, değerli bilgidir. Bilginin en önemli ve en temel özellikleri bölünememe, kendi kendini besleme, kullanıldıkça değerinin azalmak yerine artması ve mutlak bir değer değil; kullanıcıya, kullanım amacına ve şekline göre görece bir değer taşımasıdır. Bu nedenle gerekli olan bilgiye, gereken zamanda ve gereken doğrulukta erişim çok büyük önem taşımaktadır (İnceler, 1996: 105 – 107).

Askerî örgütlerde geçmişten gelen bağlar ve kültürel, teknolojik, genetik miras yolu ile ordu varlığının sürdürülmesi orduların varlıklarını sürdürmesi ve güçlenerek sürdürmesi için elzemdir. Ne var ki bu durum askerî örgütlenmelerin yenilikleri benimsemesini ve çabuklukla içselleştirebilmesini de engelleyici olabilmiştir. Gelenekselci ve yenilikçi düşüncelerin kökeni, 21. yüzyıldaki düşüncelerin çoğu gibi, temelde, modern felsefe ile girilen zıtlamalardan, bir diğer yandan da modern felsefe ile bütünleşerek onu aşma çabalarından doğduğu için, ilkin, çağdaş felsefenin düşünüş biçimini ,”özne” ve “akıl” kavramı ile ilgisinde anlamak ve bilmek

gerekmektedir. Bu nedenle modern felsefenin temel düşünme biçimini, asıl çizgileriyle özümsemek zorunlu olmaktadır.

Bilgi toplumunun temeli bilim ve teknolojiye dayanmaktadır. Bu nedenle bilim ve teknoloji arasında da yakın bir ilişki vardır. Bilim teknoloji doğurur. Gelişen teknoloji ise sürekli olarak yeni bilimsel araştırma alanları açmaktadır. Bunun sonucunda da yepyeni teknolojiler ve ürünler ortaya çıkmakta, gelişmelerin gerektirdiği yeni politikalar uygulamaya konulmakta ve yepyeni kurumsal yapılar oluşmaktadır (TÜSİAD, 1997).

Yirminci yüzyılın sonlarına doğru artık dünya bilgi toplumu olma yolunda ilerlemektedir. Bilgi ve bilgili insan gücünün, ekonominin en önemli girdileri haline gelerek sermayenin ve üretim faktörlerinin birini oluşturması, bilgi toplumunun en önemli özelliğidir. Drucker'ın da belirttiği gibi günümüz toplumlarında meydana gelen en büyük değişme; politika, devlet anlayışı ya da ekonomi biliminde meydana gelen değişiklikleri büyük bir farkla geride bırakarak, bilgi toplumuna doğru olan yöneliştir (Drucker, 1988: 45 – 53). Bu değişme bazı önemli özellikler göstermektedir.

Bilgi çağında sosyal ağırlık merkezi bilgi işçisine doğru kaymaktadır. Bütün gelişmiş olan ülkeler ticaret sonrası bilgi toplumları haline gelmektedir ve gelişmiş ülkelerde iyi işlere girebilmek ve meslek hayatında ilerleyebilmek için bir üniversite diplomasına sahip olmak zorunlu hale gelmiştir. Bu bir bakıma alın teri ve kas gücüyle çalışma aşamasından, sanayide çalışma aşamasına, son olarak da bilgiye dayalı çalışmaya ve bilgi toplumuna geçişin mantıklı sonucudur.

Bilgi Çağı toplumunu tanımlayan temel özellik, hızla teknolojik değişimi uygulama ve bütünleştirme yetisidir (Denk, 2002: 134). Enformasyona dayalı teknolojinin uygulanması ve bütünleştirilmesi daha fazla bilgi oluşturur, daha farklı hareket edilebilmesini sağlar ve örgütlerde yapısal değişikliklere yol açar. 21. yüzyılda bir savaş başlamadan önce, sevk ve idare mekanizmalarında ne türden değişikliklere gereksinim olduğunu öngörebilmek büyük önem kazanmıştır. Herhangi bir silah malzeme ve birliğin ilerdeki gelişmelerine ait izlerin belirlenmesi ve onların gelecek

bir savaşta nasıl kullanılacağını bilmek, teknolojik ve yöntemsel gelişmeleri ve değişmeleri yakından takip etmekle mümkün olabilir.

3.2.2. Askerî Stratejide İnnovasyon

İnnovasyon, ya da yenileştirme, her organizma ya da sistemin varlığını sürdürebilmesi için temel önem taşıyan bir olgudur. Ne var ki, bu kavramın yaşamsal önemi haiz oluşu ve dolayısı ile her fırsatta söz konusu edilişi, kimi kavramsal yanılışlara da yol açabilmektedir. Sözelimi 1998’de yapılmış bir çalışmada (Newton, 1998) 1990’ların son dönemlerinde Kuzey Amerika’da gelişen işletmelerin ‘İnnovasyon’ kavramına teoride sıcak yaklaşıyor olmalarına karşın, %70’inin klasik ya da geleneksel olarak tanımlanabilecek ve yeniliklere göreli kapalı bir iç işleyişe sahip olduğu belirlenmiştir. Aynı çalışmada, incelenen şirketlerin %18’i ise ‘katılım-tabanlı’ yeniliklere açık bir görünüm sergilemiştir.

Katılım tabanlı yenilikle anlatılmak istenen ‘istihdam politikaları, iş tanımı düzenlemeleri ve ilgili uygulamalar’dır. Bu araştırmaya göre şirketler ve örgütler içi yenilenme davranışları büyük ölçüde söz konusu şirket ya da örgütlerin büyüklükleri ile bağlantılıdır. Aynı araştırmadaki bir diğer bulgu, tamamlayıcı ve yönetsel yenilemelerin, somut teknolojik yenilemelere kıyasla daha yavaş olduğudur. İncelenen şirketlerin yarısından daha azı gerçekleştirdikleri teknik ve teknolojik yeniliklere koşut yönetsel (ve insan kaynakları yönetimini de içeren) yeniliklere meyletmişlerdir. Bu durum ‘yenilenme boşluğu olarak nitelenmiş ve teknolojik yenilikleri alan bir işletmenin tamamlayıcı yenilikleri sahiplenmede geç ya da isteksiz davranması, işletmeleri geri bırakan bir eğilim olduğu için, eleştirilmiştir.

Britanya’daki 81 şirketle 1999’da gerçekleştirilen bir çalışmada İnnovasyon kavramının örgütsel ve çevresel bileşenleri ile kestirimcileri irdelenmiştir. Buna göre “İnnovasyon yalnızca söz konusu edilen örgütleri yürütme yetkesine sahip olanların kaynaklarınca gereksinilen yeni ürünleri ve hizmetleri değil, örgütsel yaşamın bütün ögelerini kapsayacak bir biçimde uygulanmalıdır. Bu ögeler arasında üretim yöntemleri, örgütsel iç işleyiş ile çalışanlara destek verme ve onları yönlendirme yer alır.” (West vd., 2000) Benzer bir yaklaşım Muffato’nun (1998) ilgili makalesinde görüldür. Bu alışmada İnnovasyon kavramının uygulanma gereklilikleri ve alanları

da ele alınmıştır. Buna göre İnnovasyon, örgütsel sürdürülebilirlik için, şu dört başlıkta gerçekleşmelidir:

- i) Ürün İnnovasyonu
- ii) Üretim süreci İnnovasyonu
- iii) Çalışma örgütlenimi İnnovasyonu
- iv) İnsan kaynakları yönetimi İnnovasyonu

Yukarıdaki sınıflama da iki ayrı öbekte toplanabilir:

- a) Ürün ve teknolojik sistemlerle ilintili İnnovasyon (i ve ii)
- b) İş düzenlenmesi, örgütlenmesi ve insan kaynakları yönetimi ile ilintili İnnovasyon (iii, ,iv)

Askerî örgütler, insan merkezli örgütlerdir. Örgütlenmenin insan merkezli olması ile, bilgi üretiminin ve kullanılmasının önündeki engellerin aşılması mümkündür. Çünkü bilgi üretimi kuruluş içi ilişkilerin bir takım özelliklere sahip olmasını gerektirir. Kişisel bilgilerin paylaşılması için bireyler birbirlerini dinlemeli ve birbirlerinin düşüncelerine tepkilerini belirtmelidir. Bir örgüt içinde bilgi sıklıkla güç ile eşit tutulduğundan, bilgiyi saklama taktikleri günlük yaşamın bir parçası olabilir (Pfeffer, 1992). Bilginin saklanması günümüz işletmelerinin temel sorunlarından biridir ve bu sorunun çözülmesi için örgütlenmenin insan merkezli olması gerekir.

Bilgi, askerî örgütlerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmelerinin en önemli kaynaklarından biridir. Buna bağlı olarak bilgi yönetimini başarılı bir şekilde gerçekleştirmektir her organizasyonun temel amaçlarından biri haline gelmiştir. Literatürde bilgi yönetiminin başarılı bir şekilde nasıl gerçekleşebileceğine dair pek çok araştırma vardır. Örneğin, Hansen ve diğerleri, iki tip bilgi yönetimi stratejisinden söz etmektedir. Rekabet avantajı bu bilgi yönetimi metotları beraber kullanıldığında elde edilir. Bu stratejiler, kodlama ve kişiselleştirme stratejileridir (Hansen vd., 1999).

- **Kodlama Stratejisi**, örgüt içinde herhangi bir kimsenin bilgiye ulaşmasını kolaylaştırmak için, elde edilen bilginin çeşitli veri tabanlarında depolanmasını gerektirmektedir. Kodlama stratejisi, maliyeti azalttığı, erişimi kolaylaştırdığı, standart şema ve tasarımların etkinliğini arttırdığından dolayı global bilgi depolarının yaratılması için kullanılmaktadır (DeSouza ve Evaristo, 2003). Kodlama stratejisi kullanıldığında karşılaşılan sorunlardan biri, bilginin durumundaki farklılıkların açıklanmasını zorlaştırmasıdır. Ayrıca kullanılan kaynakların farklılığı da problem yaratır. Bu strateji askerî örgütlerdeki şifre / parola işlemlerinin bilgi çağında uygulama bulmuş ve geliştirilmiş bir uyarlamasıdır.
- **Kişiselleştirme Stratejisi** ise bilgiyi geliştiren kişiye yakından bağlıdır ve bire bir ilişkiler aracılığıyla paylaşılır. Bu strateji, başta gelen teknolojileri e-mail, intranetler ve tartışma grupları olan danışmanlık, sigorta, yazılım ve diğer bilgi-yoğun firmalar arasında yaygınlaşmıştır. Kişiselleştirme yaklaşımı, bilgiyi ve bu bilgiyi sağlayan arasında bir ayrım yapmaz. Bu strateji, bilginin daha çok doğrudan kişiden-kişiyeye temaslarla paylaşıldığını varsaymakta ve bilginin resmi olarak düzenlenmeyen boyutunu ifade etmektedir (DeSouza ve Evaristo, 2003).

Bhatt (1998) bilgi yönetiminin bireylerin kontrolünde olan bireysel bilginin organizasyonun diğer üyeleriyle paylaşılmasının sağlanmasıyla mümkün olabileceğini ifade etmektedir. Örgütün iç ve dış çevresinin etkisiyle farklı bilgi türlerinin ortaya çıkabileceğini ifade eden Bhatt (2002), bir organizasyonun farklı bilgi türlerini bilgiyi başarıyla nasıl yönetebileceğine ilişkin dört strateji önermektedir.

- **Birinci Stratejide**, asıl amaç çalışanları ve aralarındaki ilişkileri güçlendirmektir. Çünkü organizasyon içinde rutin problemlerle yüz yüze kalan çalışanlar, benzer problemleri kavramada ve bunlara çözüm önerileri geliştirmede daha başarılı olabilirler.

- **İkinci Stratejide**, yönetimin temel hedefi, uzmanların uzmanlıklarını besleyecek ve onları motive edecek bir ortam sunmaktır. Yönetim, uzmanların daha yüksek beklentilere sahip olmaları için onları teşvik etmeli ve bu beklentilerin karşılanması durumunda ödüllendirmelidir.
- **Üçüncü Strateji** olarak, örgütsel bilgi düzeyini artırmak için kendi kendini organize eden takımlar oluşturulmalı ve sosyal etkileşimlere izin verilmelidir. Bu şekilde yeni fikirlerin gelişmesi ve bir konu hakkında pek çok yorumun yapılması ve farklı perspektiflerin konuya dâhil edilmesi ile doğruya ulaşmak mümkündür.
- **Dördüncü Strateji** ise, kuralların ve süreçlerin basit formlarda kodlanması ve depolanmasıdır. Bu şekilde çalışanlar, bilgiye kolayca ulaşabilir ve basit kodlanmış bilgileri rahat bir şekilde anlayabilir.

Earl bilgi yönetimi stratejileri konusundaki stratejilere ilişkin ayrıntılı bir sınıflandırma yapmış ve literatürde yer alan stratejileri üç temel okul etrafında yedi bölüme ayırmıştır (2001). Askerî örgütlenmelerden esinler taşıyan söz konusu üç temel okul; teknokratik okul, ekonomik okul ve davranışsal okul olarak adlandırılmıştır.

- **Teknokratik okulu** kendi içinde sistem okulu, haritacılık okulu ve mühendislik okulu olarak üçe ayırmıştır. Bu okullar genelde bilgi teknolojileri tabanlı okullardır.
 - a) Sistem okulunun temel fikri bilginin geleneksel veri tabanlarından CD rom'lar aracılığıyla uzman sistemlere dönüşümünü sağlamalı ve bunu yaparken de uzman kişilerden yararlanarak uzman bilgisini elde etmektir.
 - b) Haritacılık okulu, adından da anlaşılacağı üzere, örgütsel bilginin haritasını çıkarma ile ilgilidir. Bu okul, örgüt içinde “bilgi rehberleri”

oluşturacak şeyi kimin yapabileceğini ortaya çıkarmak ve bunu kayıt altına almayı amaçlamaktadır. Bu okulun temel fikri, organizasyon içinde başka insanlara bilgisini aktarabilecek, danışılabilir veya öğüt verebilecek bilgili kişilerin kim olduğunu tespit etmektir.

c) Mühendislik okulunun varsayımına göre sadece kararlarla ilgili enformasyonun hazırlanması değil, aynı zamanda içerik olarak ve en pratik bilgi de yararlı olmalıdır. Bu okulun kritik başarı faktörü, hem bilginin (uzmanlık, deneyim ve öğrenme) hem de enformasyonun (istihbarat, geribildirim ve veri analizi) çalışanlara, uzmanlara ve yöneticilere sistemler ve intranet aracılığıyla aktarılmasıdır. İkincisi, enformasyon ve bilginin arz ve dağıtımını sınırlı değildir. Çünkü, endüstriyel çağda işi yapması için çalışanlara araç ve gereç verilirken, bilgi çağında işi yapması için çalışanlara enformasyon ve bilginin verilmesi gerektiği ön plana çıkmıştır.

- **Ekonomik okul** içinde ise ticari okul olarak adlandırılan okul yer almakta ve bilgiyi sadece ticari boyutta ele alarak açık bir şekilde gelirlerin bilginin ve entelektüel sermayenin iyi kullanılmasıyla elde edilebileceğine odaklanmıştır. Bu okulun kritik başarı faktörlerinden biri, bilgi sahipliğini etkin bir şekilde yönetmek için uzman bir takımın veya fonksiyonun geliştirilmesidir. Aksi takdirde sahip olunan entelektüel sermayenin değeri çabucak unutulabilir. İkincisi, rutinleştirilmiş süreçler olarak entelektüel sermayeyi yönetmek için süreçlerin ve tekniklerin geliştirilmesidir. Böyle olmasaydı, şirketler entelektüel sermayeyi geliştirmek ve ondan faydalanmak için harcayacağı zaman ve çabadan çok daha fazlasını bunu ölçmek için harcarlardı. Bilişim teknolojileri ise entelektüel sermayenin kayıt ve işleme sistemlerinin kullanılıp geliştirilmesi konusunda katkı sunmaktadır.
- **Davranış okulu**, örgütsel, mekânsal ve stratejik okul olarak adlandırılan yaklaşımlar ise davranışsal okul içinde yer almakta ve bu okullar yöneticileri teşvik eden, onların orkestra şefi gibi bir rol üstlenmesi gerektiği üzerinde

duran ve böylece bir kaynak olarak bilginin üretilmesinde, paylaşılmasında ve kullanılmasında proaktif olabileceklerini öngören okullardır.

- a) Örgütsel okul, bilgiyi paylaşmak veya bir araya getirmek için örgütsel yapıların veya ağların kullanılması gerektiği üzerinde durmaktadır. Daha çok “bilgi toplulukları” olarak tanımlanan gruplar, ortak ilgileri problemleri ve deneyimleri paylaşan bir topluluktur. Bu topluluklar bir iş amacı için bir araya gelir ve organizasyon içinde veya örgütlerarası olarak tasarlanabilirler.
- b) Teknoloji ile de desteklenen bu yapıların en önemli özelliği bu grupların bilgiyi interaktif olarak paylaşmalarıdır. Daha çok rutin olmayan, yapılanmamış ve kişisel olmayan bir şekilde birbirine bağlı olan bir yapılanmadır. Mekansal okul, bilgi değişimine imkan sağlamak için mekanın kullanımı veya mekansal tasarımı merkeze alır. Bunun için firma içinde veya firma dışında insanların bir araya gelebilmelerine olanak sağlayan cafeler, restoranlar veya dinlenme tesislerinin kurulmasını öngörür. Hem örgütsel hem de fiziksel mimari genelde insanları birbirine yakınlştıracağına birbirinden daha da uzaklaştırmaktadır. Bu yüzden iş etkinliğini sağlamayı düşünürken çoğunlukla insanların bir araya gelme fırsatları kaybolup gider. Bu okul bir bakıma sosyal okul olarak da adlandırılabilir çünkü temel amaç bilgi değişimini gerçekleştirebilmek için sosyalleşmeyi teşvik etmektir. Aynı zamanda sosyal sermayeyi beslemek ve bundan faydalanmak bir diğer amaçtır.
- c) Stratejik okul ise, bilgi yönetimini rekabet stratejisinin bir boyutu gibi görmektedir.

Yukarıda belirtilen stratejiler dikkate alındığında, innovasyon için örgüt içinde etkin bir bilgi üretim ve yönetiminin gerçekleşmesine yardımcı olacak örgütsel yapının, süreçlerin ve düzenlemelerin nasıl olması gerektiğine dair ipuçlarını yakalamak

mümkündür. Her ne kadar innovasyon askerî strateji düşüncesinde temel bir konumda yer alsada, söz konusu kavram askerî strateji düşüncesinin gelişmesinde kullanılan araçlardan yalnızca biridir.

Askerî stratejiler innovasyon söz konusu olmadan da inşa edilebilir. Bu bakımdan, 20. yüzyılın ikinci yarısında Vietnam'da ABD kuvvetlerine karşı gerçekleştirilen gerilla savaşı örnek olarak verilebilir. Söz konusu savaşta gerilla güçleri innovasyon olarak adlandırılabilen yeniliklerden, destekten ve gelişmelerden yoksun olmalarına karşın halktan sağladıkları ve kısmen Çin Halk Cumhuriyeti'nin sağladığı kısıtlı yardımla dünyanın o günlerdeki en gelişmiş ve innovasyondan yararlanmış askerî gücünü dize getirmeyi başarmıştır.

Diğer yandan ABD'nin Irak Ordusu'na karşı birkaç haftada kazandığı askerî başarı ise, ordunun innovasyona açık olmasından ve Irak ordusunun innovasyon olanaklarından yararlanamamasından da kısmen etkilenmiştir. Burada verilen iki örnek innovasyonun askerî strateji oluşturulmasındaki görece önemini göstermektedir. İnnovasyon askeri bir strateji oluştururken merkezî değil, yardımcı bir etmendir.

Askerî bir örgüt söz konusu olsa dahi, bilgi üretimine destek olacak mükemmel evrensel bir örgütsel yapıdan, süreçlerden ve düzenlemelerden söz etmek mümkün değildir. Ancak, her örgütün kendine özgü bir şekilde işletme stratejileri için know-how uygulamalarının nerede ve nasıl önemli olduğunu anlaması, know-how uygulamalarını etkin bir biçimde edinecek, paylaşacak ve uygulayacak örgütsel yapıyı oluşturması ve bilginin öğrenilmesini ve uygulanmasını pekiştiren bir örgüt kültürü yaratması mümkündür.

SONUÇ

Modern Yönetim Stratejileri ile Askerî Stratejilerin Porter'ın Pozisyon Okuluna Göre Karşılaştırılması

Askerî stratejiler ile Porter'ın Pozisyon Okulu bağlamındaki modern yönetim stratejileri birçok noktada benzeşik yönler taşımaktadır. Kavramsal olarak Porter'ın şirket / örgüt / işletme olarak aldığı yapı birimleri Sun Tzu, Clausewitz ve Hart gibi askerî stratejistler için ordu ile denk kavramlardır. Nasıl ki şirketler kapitalist evreni oluşturan yapıtaşları ise, ordular da ulusal ve uluslararası yelpazeyi meydana getiren yapıtaşlarıdır. Şirketlerin tepe yöneticileri (CEO'ları) ordulardaki komutan kavramına denk düşer.

Clausewitz ve Liddell Hart'ın savaşta ulusları etkileyen temel öge olarak öne koydukları şiddet olgusu, Porter'ın Pozisyon Okulu'nun rekabet stratejisinde alıcılar ve tedarikçilerin rekabet stratejilerinden aldıkları dolaylı etkiye karşılık gelir. Savaşın rasyonel çözümlemesini yapması gereken komutan ve ordusu şirket yöneticisi ile onun yönetimindeki şirket çalışanlarına; savaşın siyasi araç niteliği ise şirketin faaliyetlerine göre durumu daha iyileşecek ya da kötüleşecek olan şirketin hissedarlarına ve yönetim kuruluna karşılık gelir. Clausewitz'in söz konusu ettiği savaş ortamı ile Porter'ın iş dünyasındaki rekabet ortamı ifadeleri örtüşmektedir.

Komutanlar gibi yöneticilerin de sürekli danışabilecekleri ve birimlerini yönetirken eşgüdüm içerisinde olacakları kurmay kadroları vardır. Hem ordu komutanları hem şirket CEO'ları herhangi bir saldırı ya da kapsamlı savunma gerçekleştireceklerinde (bu bir ordu için belirli bir toprak parçasını ele geçirme ya da koruma amacı ile olabilir; bir şirket içinse bir sektöre giriş söz konusu olduğunda ya da bir sektördeki payın korunması artırılması söz konusu olduğunda gündeme gelebilir) stratejik planlama yapmak zorundadırlar ve sonrasında kullanılacak taktikler ve olasılıklar her türlü riskle birlikte hesaplanır. Söz konusu mücadele, rekabet, savaş ortamı hem orduları hem de şirketleri diğer ordu ya da şirketlere karşı istihbarî faaliyetlerde bulunmaya zorlar, çünkü bilgi altın değerindedir ve birçok istenmeyen kayıplar önceden sağlanacak bilgiler, veriler ve enformasyonla bertaraf edilebilir ve bilgiyi elde edene sayısız olanak ve avantajlar sağlayabilir.

Şirketler sürekli pazar paylarını büyütme için uğraşmak durumundadır. Bu uğraş içinde olmayan şirketler küçülmeye ve giderek yok olmaya yazgılıdır. Büyüme ise nitel olarak ürün geliştirimi ve farklı sektörlerde yenilikler gerçekleştirmeyi de beraberinde getirmelidir ki bu çoğu kez gelişme ve kapasite artırımı anlamına gelir. Kapasite artırımı kavramı, büyüme zorunluluğu taşımadığı söylenebilse de, sürekli değişim ve yenilenme içinde olması gereken ordular için de geçerlidir.

Sun Tzu'ya göre askerî savaşların kazanılması da, kaybedilmesi de insan faktörüne, insanın yeteneklerine, insanın zaaflarına bağlı iken; Porter'ın Pozisyon Okulu'nda önemli olan iş çevresidir. Sun Tzu'nun görüşlerinde insan odak olarak alınır ve tüm diğer etmenler (arazi koşulları, ordu stratejisi, lojistik donanım, vb.) odaktaki insan etmeninin temsil ettiği olumlu ya da olumsuz koşulların sonucu olarak kullanılır, ya da kullanılmaz. Bu bakımdan insanın ruhsal durumu, düşünsel olarak kendisini konumlandırışı ve rakibin buna yanıtı Sun Tzu'nun askerî strateji düşüncesinde, Porter'ın Pozisyon Okulu'ndakine kıyasla, çok daha fazla önem taşır.

Michael Porter'ın strateji anlayışının temelinde odaktaki şirketin bütün etkinliklerinin entegrasyonu vardır. Şirketler de tıpkı ordular gibi birer örgüttür. Dolayısı ile mevcut biçimsel farklılıklara karşın her iki örgüt türü de benzer güçlülükler ya da / ve de zayıflıklarla birlikte var olur. Çevre ve rakip analizlerinin giderek artan önemi, bu ilkenin vazgeçilmezliğinin göstergesidir. Son zamanlarda iş dünyasında rakipleri sistematik olarak takip eden ve olası stratejilerini anlamaya çalışan departmanlar oluşturulmaya başlanmıştır.

Stratejilerin seçilmesinde işletmenin dış çevre analizinin (ordular için Sun Tzu'nun Savaş Sanatı adlı eserinin ilk bölümünde belirttiği üzere yol, hava koşulları, arazi ve rakip koşulları) yanısıra iç çevre analizinin (ordular için Sun Tzu'nun Savaş Sanatı adlı eserinin ilk bölümünde belirttiği üzere askerî önderlik ve disiplin) yapılması, yani işletmelerin rekabet üstünlüklerini sağlayabilmeleri için stratejilerini belirlerken güçlü yönlerini ve zayıf yönlerini teşhis etmeleri gerekmektedir.

Porter'ın Pozisyon Okulu'nun stratejik düşünce olarak Sun Tzu'nun görüşlerini temele aldığı belirtilebilir. Pozisyon Okulu'na göre, strateji geliştirme süreci hesaplama dayanan analitik bir süreçtir. Teknolojik olarak farklı olan üretim,

dağıtım, satış ve/veya diğer ekonomik etkinliklerin aynı işletme çatısında gerçekleşebilmesi (dikey entegrasyon) uzun erimde hem ordular hem de şirketler için ayakta kalabilmede gerekli olabilir. Bu anlayış Clausewitz'in savaşın asla yalıtılmış bir eylem olmadığı anlayışı ile örtüşür.

Savaşın kazanılması ya da kaybedilmesi devletin /hükümetin kesin yengisi ya da yenilgisi olarak algılanamaz, söz konusu kesinsizlik orduların etkinliklerinin tamamının bir entegrasyon içerisinde değerlendiriliyor olmasından kaynaklanır. Hem Pozisyon Okulu'nu temele alan modern yönetim stratejilerinde, hem de askerî stratejilerde temel hedef, gerek toplumsal, gerekse maddi kaynakları olabildiğince az tüketerek karşılaşılan herkesi ve her şeyi yok etmeksizin zafere ulaşmaktır.

Porter'ın Pozisyon Okulu'nda fiziksel kuvvet bir 'savaş'ta her zaman temel etmen değildir ve fiziksel kuvvet kullanmaksızın rakibi etkisiz kılmak gerek Sun Tzu'nun gerek Porter'ın görüşlerine içkindir. Dolayısı ile Clausewitz'in askerî strateji düşüncesinde merkezî önemi haiz 'fiziksel güç' kavramının ele alınışı, önemsenme düzeyi bakımından, Porter'ın Pozisyon Okulu'ndan farklıdır. Buna ek olarak Sun Tzu'nun askerî strateji düşüncesinde olduğu gibi Clausewitz'in düşüncesinde de 'insan' faktörü askerî savaşlarda odaktadır ve Porter'ın Pozisyon Okulu'ndaki çevredeki etmenlerden biri olmak yerine, çevredeki etmenlerin belirleyicisi olmak konumundadır. Porter'ın Pozisyon Okulu ile Clausewitz'in askerî strateji yaklaşımı yukarıda dile getirilen iki bakımdan ötürü farklılaşır.

Hart'ın savunmanın en iyi saldırı olabileceği ve bununla birlikte yıldırım baskınla en az kayıplı savaş kazanımlarının elde edilebileceği görüşleri Porter'ın odaklanma ve maliyet liderliği stratejileri ile benzerlik taşır. Porter'ın odaklanma stratejisi aslında savunma ve abluka yolu ile belirli bir hedefe yoğunlaşan askerî gücün durumuna benzer konumdaki işletmelere göndermeler taşır. Porter'ın maliyet liderliği stratejisi ise bir pazara ya da sektöre ilk giren olma ve bununla birlikte zaman içerisinde deneyim sağlayarak maliyetleri sektöre giren diğer rakiplere karşı görece olarak düşürme stratejisine benzer ki bu durum yıldırım hareketla sağlanan ilk girişimde bulunma üstünlüğü ve bunun devamında süren karşılaştırmalı üstünlük olasılıklarına denk düşer.

Liddell Hart'ın Clausewitz'den esinlenerek ve onu eleştirerek geliştirdiği gerilla savaş ve yıldırım baskın taktikleri Porter'ın Pozisyon Okulu'nda yeni doğan sektörlerde rekabet stratejisi geliştirilirken önem kazanır ve iş stratejisi yönetimine uyarlanır. Sun Tzu'nun Savaş Sanatı adlı eserinde söz konusu ettiği kuvvet ya da momentum, eylem halindeki grubun (sektör içinde nitel adımlar atan şirketin) dinamik yapısıdır. Sun Tzu'nun örgütsel becerilerle eşgüdümü savaşın konvansiyonel ve gerilla yöntemlerini vurguladığı bölümlerde gereksinilen sonsuz taktik çeşitlemeleri ve değişim ile şaşırtmacalar düşmanı (ve iş dünyasında yeni sektöre girme durumundaki, gücü ve etkisi rakiplerince henüz öngörülemeyen rakibi) çıkmazlara sürüklemek ve onları psikolojik olarak da etkilemek amaçlarını taşır.

Diğer yandan, Hart'ın görüşleri İkinci Dünya Savaşı'nda ve sonrasında daha önem kazanmıştır, solayısı ile Hart'ın görüşleri daha çok büyük ve ölümcül sonuçlara gebe bir savaşın kazanılması ve rakipten gelen etkilerin bertaraf edilmesi üzerinedir. Dolayısı ile bu görüşlerde fiziksel savaş durumunun olmadığı ya da fiziksel savaş olasılığının görece az olduğu konular sınırlı bir biçimde kapsanır. Porter'ın Pozisyon Okulu'nda ise strateji belirlerken, belirlenen strateji doğrudan rekabet, dolaylı (sessiz) rekabet ya da genel bir rekabet yerine parçalı rekabet üzerine inşa edilebilir. Hart'ın uzmanlaştığı askerî strateji düşüncesi büyük çaplı ve kapsamlı sıcak çatışmalar ile ele geçirme ve aynı durumlarda direniş odaklıdır. Porter'da söz konusu direniş de, sıcak rekabet de kavramsal olarak ele alınır fakat bunlar Porter'ın çevre analizlerinde gerçekleşmesi olası senaryolardan yalnızca ikisidir. Bu bakımdan Porter'ın Pozisyon Okulu düşüncesi ile Hart'ın askerî strateji düşüncesi birbirlerinden farklılaşmaktadır

Sun Tzu, kuvvet kullanımının son çare olarak düşünülmesi gerektiğini, savaş becerilerine sahip olanların düşman ordusunu savaşmaksızın mağlup edebileceklerini ve savaşta en iyi politikanın, devletin (ordunun) bütünlüğünü geri çekilmenin gerektiği durumlarda dahi muhafaza etmek olduğunu söylemiştir. Rekabetin görece az olduğu sektörü bulmanın başlı başına stratejik bir başarı olduğu göz önüne alındığında, en iyi rekabet ortamı, rekabetin hiç olmadığı ortamdır ve böyle bir ortamı bulmak başlı başına stratejik bir başarıdır. Sun Tzu'nun düşünceleri Porter'ın geliştirdiği gerileyen sektörlerdeki rekabet koşulları için de uygulanagelmiştir.

Sun Tzu'nun askerî gücü kullanmanın son çare olduğu görüşü, savaşlarda Clausewitz'in önemsedığı düşmanın ağırlık merkezini belirleme ve oraya odaklanma düşüncesi ile örtüşür. Clausewitz doğrudan siyasî sonuçlar doğuran ve yeni müttefikler kazandıran harekât türlerinin de mevcut olduğunu belirterek, bu tür ağırlık merkezi odaklı harekâtların başarılı bir şekilde uygulanabilmesi durumunda düşman kuvvetlerini mağlup etmeden başarı kazanılabileceğini söylemiştir. Etki Odaklı yaklaşımda da, düşmanı mağlup etmek için doğrudan siyasî sonuçlar doğuran etkiler yaratılmaya çalışılmaktadır. Ağırlık merkezi kavramı Porter'ın Pozisyon Okulu'ndaki odak noktası kavramı ile örtüşmektedir.

Yukarıdaki duruma koşut bir biçimde Clausewitz'in çok güçlü ve süreğen kaynaklara sahip bir ordunun abluka ve etkin savunma ilkesi ile Sun Tzu'nun 'kendini yenilmesi imkansız hale getir' ilkesi Pozisyon Okulu'nu temele alan yönetim anlayışında sürekli rekabet avantajını elinde tutma biçimine dönüşmüştür. Rekabetin giderek arttığı 21. yüzyıl iş ortamında, rekabet avantajını elde tutmak ve tuttuktan sonra sürdürmek zorlu ve gereklidir. Askerlikteki düşmanı savaşmadan yenecek yolları arama ilkesi Pozisyon Okulu'nu temele alan yönetim anlayışında farklılık yaratarak hayatta kalma biçimine dönüşmüştür. Üründe veya satış sonrası hizmette fark yaratmak sureti ile iş hayatında hiçbir rakiple savaşmadan da sürekli kârlılığa ulaşılabilir.

'Savaşmadan kazan'mak ilkesinin iş dünyasındaki karşılığı, Pozisyon Okulu'nu temele alan modern iş yönetimi stratejilerine göre 'Pazarı tahrip etmeden ele geçir'mektir. Daha önce ifade edildiği üzere, içinde bulunulan pazarı ele geçirmek için, satış fiyatı düşürülürse, savaş kazanılsa dahi geriye arzu edilen satış koşullarını haiz bir pazar kalmayacaktır. Hart'ın savunmaya değer verişi de burada ortaya çıkar, ona göre düşmanla savaşa girmeksizin ona karşı üstünlük sağlamak, hedefini ise; düşmanın dengesini bozmak olarak belirtmiştir. Bu ise, Clausewitz'de fazla vurgulanmayan fakat Sun Tzu'nun temel önem verdiği bir olgudur.

Sun Tzu'nun sonradan Clausewitz tarafından da uyarlanmış olan 'Düşmanın güçlü yanından sakın, zayıflıklarına saldır' ilkesi Porter tarafından iş dünyasına 'Rakibine hiç tahmin etmediği pazarda ve zamanda saldır' olarak uyarlanmıştır. Askerler rakiplerine saldırmak için uzun süre hazırlık yapar ve bu hazırlıklar rakipleri

tarafından (casusluk benzeri istihbari etkinliklerle) öngörülebilir. İş dünyasında ise zaman boyutu daha dar ve dolayısı ile istihbari etkinlikler önemlidir. İş dünyasında çoğu kez kampanyaların tamamen hazır olmadan açıklanması neredeyse olanaksızdır. Porter, oluşturulan tuzaklarla birlikte rakibin ne yapacağını önceden istihbarî etkinliklerle kestirilebilmesinin ve bu kestirim uyarınca rakibe (rakilere) en beklenilmeyen anlarda darbe indirilmesinin önemini vurgularken Sun Tzu, Clausewitz ve Liddell Hart'ın askerî stratejilerini ödünç almaktadır.

Clausewitz'in savaş anlayışında; ordular arasındaki çatışmalar, içinde gücün kullanıldığı coğrafi bir sınır, düzenli ordular, çatışmanın bir zaman boyutu, bir başlangıcı ve bir sonu, bir yanda savaşan bir taraf, diğer yanda savaşmayan bir taraf ile savaş ve barış arasında net bir ayırım ve savaşın bir yasallığı vardır. Bu bakımdan savaşlar sosyal işletmeler arasındaki mücadele, savaş ve rekabet düşünceleri açısından Porter'ın sektörlerin yapısal analizini irdelediği düşüncelerinin Clausewitz tarafından öncelendiği belirtilebilir.

İstihbarî etkinliklere koşut olarak Sun Tzu'nun ve Clausewitz'in önemle vurguladığı söz konusu edegeldiği askerlikteki aldatma ve bilgiyi etkin kullanma gereklilikleri iş dünyasında pazar hakkındaki ayrıntıları bilme ve rakipleri sürekli şaşırtmaya uyarlanabilir.

Clausewitz, Büyük Frederick ve Napolyon'un seferlerini incelerken, karar verme işlemi sırasında kendini onların yerine koymaya gayret etmiştir. Askerî stratejide Sun Tzu'nun rakibe göre konumlanmak ve dolayısı ile rakibi etkileyerek onu istenen yönde davranmaya zorlamak ilkesi ve benzer bir biçimde Clausewitz'in kendini rakibin yerine koyarak düşünme ilkesi Pozisyon Okulu'nu temele alan iş yönetimi anlayışına göre iş dünyasında 'Uygun pazarı ve rakibi seç'mek ilkesinin bir karşılığıdır.

Clausewitz'in strateji düşüncesinde politika savaşı yönlendirir, siyasi hedefler ne denli büyük ve arzu edilir olursa, onlar için harcanacak çabalar da benzer ölçütte olacaktır. Liddell Hart bu noktada Clausewitz'in biraz ayrılır. Hart daha çok savaşa ve savaş alanına bağlı kıldığı strateji düşüncesinin bir bütün olarak alınması gerektiğini ve her ne kadar askerinin sorumluluğu büyük ölçüde savaş alanında

yapılanlarla ve yapılacaklarla sınırlıysa da askerin üstündeki hükümetin daha genel ve bütünleşik savaş stratejilerinin uygulanmasıyla yükümlü ve sorumlu olduklarını vurgular. Bu düşünce Porter'ın Pozisyon Okulu'ndaki sektör analizinde büyüme hedefleri ve Pazar payı matrisi algısı ile örtüşmektedir.

Porter'ın Pozisyon Okulu'nu temele alan stratejik yönetim anlayışı, çalışmanın bu bölümüne değin anlatıldığı üzere birçok bakımdan askerî stratejik yönetim anlayışına benzemektedir. Bununla birlikte Pozisyon Okulu'nda yer alan ve serbest piyasa ekonomi anlayışının özünde bulunan kimi ilkeler ile askerî stratejilerin örtüşmeyeceği noktalar da mevcuttur.

Öncelikle, şirketler ile onların sahipleri arasındaki bağ temelde maddiyata bağlıdır. Şirket sevgisi, söz konusu şirkete yapılan yatırımlarla orantılıdır. Ordunun temsil ettiği yurdun yurttaşları ise herhangi bire yatırım yapmış olmasalar da, yaşadıkları toprakları sahiplenirler. Bu bakımdan insanlar yurtlarını kaybetmeme konusunda şirketlerini kaybedip iflas etmemeye kıyasla daha istekli ve arzulu olacaktır. Diğer yandan ordular yenilse dahi, hatta yok edilse dahi arka plandaki halk desteği sayesinde yeniden toparlanarak kısa sürede işlevsel olmaya hazır hâle gelebilir. İflas eden şirketler içinse, şirkete aidiyet (ordu ve yurda göre) daha eksikli olacağı için, çoğu kez böyle bir durum söz konusu olmaz.

Şirketler sürekli var oldukları pazarları geliştirebildikleri ve büyüyebildikleri ölçüde var kalma ve kâr sağlama potansiyellerini korurlar. Ordularına yeniliklere uyum sağlayarak mevcut duruşlarını sürdürmeleri sıcak çatışma ânları dışındaki durumlar için çoğu kez yeterlidir. Dolayısı ile şirketler serbest piyasa koşullarında sürekli satın almalar ve pazar savaşları ile büyüyerek tekelci ya da oligopol piyasalara doğru yönelirler. Ordularsa, orduları yöneten hükümetler emperyalist eğilimler içinde değillerse benzer yönelimler içerisinde olmazlar. Devletlerin askerlikle ilgili bakanlıklarının Savaş Bakanlığı ya da Saldırı Bakanlığı olmayıp Savunma Bakanlığı olmasının temelinde, çoğu kez teorik de olsa, bu ilkenin etkinliği yatar.

Modern Yönetim Stratejileri ile Askerî Stratejilerin İnnovasyon Yaklaşımına Göre Karşılaştırılması

Askerî örgütlerin stratejik yönetiminde teknolojik gelişmeyi de kapsayan innovasyon özellikle vurgu yapılması gereken bir ögedir. Askerî işlevler gerçekleştirilirken “teknoloji” ile “insan” üretim sürecinde birbirine geçişmekte ve birbirini etkileyen ve geliştiren bir yapı içerisinde hareket etmektedir. Farklılık yaratacak öge, ordularda da teknolojiyi etkin kullanacak olan “insan” unsurudur.

Yıllık cirosu 31 trilyon ABD Doları'nı geçen savunma sanayi harcamaları geçmişten bugüne teknik ve bilimsel alanda gerçekleştirilen gelişmelerin yol açıcısı olmuştur. Örneğin, kimi savlara göre aralarında Türkiye'nin de olduğu birçok ülke nükleer santrale sahip olmayı aynı teknoloji üzerinden nükleer silaha sahip olabilmek için istemektedir. Ya da İnternetin atası sayılan ve ortaya çıkışı 1969 yılında Amerika Birleşik Devletleri Savunma Bakanlığı bünyesinde bulunan Advanced Research Project Agency adlı kuruluş tarafından geliştirilen ARPANET de savunma sanayisi ile teknolojik innovasyon ilintisini göz önüne sermektedir.

Ordularda da innovasyona yönelik stratejik yönetim planlaması iki temel stratejiden oluşur:

- Askerî örgüt içerisinde teknolojik ve sosyal innovasyona elverişli bir hava yaratmak ve değişimi kabullenmenin önündeki engelleri kaldırmak;
- Yeni teknolojilerin uygulanmasını sağlayacak vasıfların, bilgilerin ve yeteneklerin kazanılması için eğitim programları geliştirmektir.

Başarılı bir bilgi yönetimi politikasıyla potansiyel ve mevcut rakiplere karşı üstünlük, daha iyi ast-üst ve eşitler arası askerî ilişkiler (örgüt içi ilişkiler), hızlı innovasyon ve maliyetlerde düşüş sağlanabilir. Askerî stratejik yönetim, bir askerî kurumun önderlerinin / komutanlarının üstlendiği farklı ve birbirleri ile ilişkili noktaların sürekli olarak ayarlanmasıdır. Söz konusu noktalar yönetim değerleri, çevre ve elde bulunan lojistik kaynaklardır. Askerî stratejik yönetim; çevresel fırsatların değerlendirilip yakından izlenmesi ve bir organizasyonun kuvvetli ve zayıf

yönlerinden doğan tehdit ve fırsatların göz önünde bulundurulması gereğini vurgular. İnnovasyonu ilkesel olarak içselleştirecek askerî stratejik yönetim aşağıdaki öğeleri kapsar:

- Askerî örgütün yönü (Bu öge askerî stratejide Sun Tzu'nun Savaş Sanatı adlı eserinde de vurgulanan 'askerî önderlik'e karşılık gelen misyon, vizyon ve yönetim felsefesidir),
- Askerî örgütün çevresel analizi (Bu öge askerî stratejide Sun Tzu'nun Savaş Sanatı adlı eserinde de vurgulanan 'arazi koşulları'na, 'yol koşulları'na ve 'hava koşulları'na karşılık gelir),
- Askerî örgütün strateji formülasyonu ve uygulanması (stratejik seçim, iş birliği, işlevlerin belirlenmesi ile liderlik ve insan kaynakları gibi askerî örgütlerde önderliği ilgilendiren konular bu çerçeveye girer),
- Askerî örgütte strateji denetlemesi ve değerlendirmesi (işletme performansı olarak nitelenebilecek bu öge, askerî stratejide 'askerî önderlik'e ve 'disiplin'e karşılık gelir).

Yukarıdaki innovasyon ve strateji öğeleri doğrudan askerî stratejiden ödünç alınmış ve Sun Tzu'nun beş temel etken ögesi ile örtüşen öğelerdir. Bu öğelere eşlik etmekte olan bilginin denetimi olgusu, gelecekte dünya çapında şiddetlenerek sürmesi olası güç mücadelesinin özünü oluşturmaktadır. Bilgi çağının askerî örgütlenme ve mücadeleye getirdiği bir başka boyut ise, askerî risklerin niteliğinden çok yönü ile ilgilidir. Bilginin giderek artan önemiyle birlikte bilgiyi toplayan, işleyen ve yayan altyapı da potansiyel risklerin hedefi durumuna gelebilmektedir. Bu ise "savaş dışı harekât" kavramının ortaya çıkmasına yol açmıştır. Söz gelimi askerlikle ilgisi olmayan 15 yaşındaki bir *hacker* bir ülkeye ait savunma bakanlığının gizli bilgilerine internet yoluyla ulaşabilir, ki bu durum teknolojiadaki değişimin risk algısındaki değişime nasıl etkide bulunduğunu göstermektedir.

Teknolojik innovasyon ile geliştirilen bilgi altyapısı askerî örgütlere birçok avantaj sağladığı gibi, savaşın hedeflerinden biri durumuna da gelmiştir. İnnovasyon çağında askerler, daha çok savaşın ve askerî mücadelenin boyutlarının ne olacağıyla ilgilenmektedir. Bilgi çağı, üretim sürecini ve bireylerin yaşam şeklini değiştirdiği gibi, savaşları da köklü biçimde etkilemektedir. Yirminci yüzyılın sonlarına doğru ortaya çıkan bütün teknolojik innovasyon öğeleri "askerlik mesleğinde devrim" (revolution in military affairs-RMA) kavramını gündeme getirmeye başlamıştır.

20. yüzyıl'la birlikte askeri operasyonlarda sevk ve idare mekanizmalarında nasıl değişikliklere gereksinim olduğunu öngörebilmek büyük önem kazanmıştır. Herhangi bir silah malzeme ve birliğin ilerdeki gelişmelerine ait izlerin belirlenmesi ve onların gelecek bir savaşta nasıl kullanılacağını bilmek, teknolojik ve yöntemsel gelişmeleri ve değişimleri yakından takip etmekle mümkün olabilir. Ne var ki, askerî örgütlerde geçmişten gelen bağlar ve kültürel, teknolojik, genetik miras yolu ile ordu varlığının sürdürülmesi orduların varlıklarını sürdürmesi ve güçlenerek sürdürmesi için elzemdir. Bu durum ise askerî örgütlenmelerin yenilikleri benimsemesini ve çabuklukla içselleştirebilmesini de engelleyici olabilmıştır; bu zorluğu aşabilen askerî örgütler daha sağlıklı olarak duruşlarını sürdürebilmiştir.

Teknolojik yeniliklerle ortaya çıkan silah sistemlerinin kullanımının kolay olması ve uzmanlık istememesine rağmen; lojistik, doktrin, komuta, kontrol ve koordinasyon anlamında karmaşık bir yapıyı ortaya çıkardığı değerlendirilmektedir. Bu durumda, yüksek eğitime sahip personele duyulan gereksinim artmış ve bu ordu mensuplarını eğitmenin maliyetli ve zaman alıcı olduğu görülmüştür. İnnovasyonla gündeme gelen yeni bilgi teknolojilerinin, bilgiye doğrudan ulaşmayı kolaylaştırmasından ötürü, geleneksel yapıları değiştirdiği belirtilebilir. Bu durum ise askerî örgütlerde üst kademe ile orta kademe arasındaki hiyerarşiyi azaltmakta böylece askerî öndere ulaşım zor olmamaktadır.

Askerî örgütler, insan merkezli örgütler olduklarından, belirtilmiş engellere karşın bilgi üretiminin ve kullanılmasının önündeki engellerin aşılması mümkündür. Çünkü bilgi üretimi kuruluş içi ilişkilerin bir takım özelliklere sahip olmasını gerektirir.

Bilginin saklanması günümüz işletmelerinin temel sorunlarından biridir ve bu sorunun çözülmesi için örgütlenmenin insan merkezli olması gerekir.

Bilgi, askerî örgütlerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmelerinin en önemli kaynaklarından biridir. Buna bağlı olarak bilgi yönetimini başarılı bir şekilde gerçekleştirmektir her organizasyonun temel amaçlarından biri haline gelmiştir. Literatürde bilgi yönetiminin başarılı bir şekilde nasıl gerçekleştirilebileceğine dair pek çok araştırma vardır. Askerî bir örgüt söz konusu olsa dahi, bilgi üretimine destek olacak mükemmel evrensel bir örgütsel yapıdan, süreçlerden ve düzenlemelerden söz etmek mümkün değildir. Ancak, her örgütün kendine özgü bir şekilde işletme stratejileri için know-how uygulamalarının nerede ve nasıl önemli olduğunu anlaması, know-how uygulamalarını etkin bir biçimde edinecek, paylaşacak ve uygulayacak örgütsel yapıyı oluşturması ve bilginin öğrenilmesini ve uygulanmasını pekiştiren bir örgüt kültürü yaratması mümkündür.

Teknolojik inovasyonla sağlanması olası gelişmeler göz önüne alındığında ileriki yıllarda giderek savaş alanlarının ve boyutlarının genişleyeceği, savaşların ilgi ve etki sahalarının büyüyeceği, hızla değişen riskler, silahsızlanma ve silahların kontrolü ile ilgili faaliyetlerin ve modern askerî örgütlerin devletlere maliyeti gibi etmenlerin; sayısal açıdan küçük, fakat daha etkin bir askerî örgütlenme modeli geliştirilmesini gerektirecek olduğu, yüksek teknoloji ürünü silah sistemlerinin yoğun olarak kullanılması sonucu çok iyi eğitilmiş insan gücü gereksiniminin ortaya çıkacağı, bununla birlikte profesyonel askerliğin ve eğitimin önem taşıyacağı belirtilebilir.

Silahlı kuvvetlerde belirlenmiş hedeflere ulaşmak; inovasyon gelişmeleri ışığında desteklenecek üretken düşüncenin ışığında ve açık sistem anlayışı içinde, etkili ve verimli çalışmadaki üstün performansı uygulamaya koymayı gerektirir. Askeri inovasyon açısından da modern teknoloji, paylaşım, anlaşma, iletişim ve bilgi toplumu, farklı bir liderlik ve yöneticilik anlayışını ön planda tutmayı gerekli kılmaktadır.

Askerî örgütlenmeler dışındaki işletmelerin geliştirilen esnek üretim biçimleri innovasyon yolu ile giderek askerî örgütlenmelerde de içertilecektir. Örneğin ABD'nin Irak'ı işgal ederken yaptığı üzere, artık yaygın cephe savaşı yerine gerilla tarzı ve düşük yoğunluklu savaş yöntemleri konvansiyonel orduların büyük kayıplar vermesinin önüne geçilmesini görece de olsa sağlamaktadır. Cephe savaşı yerine hücrenel olarak gerçekleşen bu askerî örgütlenme biçimleri, söz konusu hücrelere sahip orduların daha hızlı, çevik ve sonuç alıcı manevralar içinde olabildiğini sağlamaktadır. Bir başka örnek de 1984 – 1999 sürecinde PKK örgütüne karşı yaygın cephe savaşından esnek ve düşük yoğunluklu mücadeleye geçen Türk Silahlı Kuvvetleri (TSK) için verilebilir. Teknolojik ve örgütsel innovasyon sayesinde TSK kendini geliştirerek yenilerken, çok zorlu bir arazi mücadelesi ile iç içe geçmiş gerilla savaşında büyük ölçüde başarı da kazanmıştır.

Bu çalışmada, buraya kadar irdelenen görüşler ışığında üç askeri stratejistin, strateji oluştururken hangi etmenleri dikkate aldıkları, bu ele alış biçimlerinin Porter'ın Pozisyon Okulu ve genel olarak innovasyon düşüncesi ile etkileşimleri bakımından irdelenmiştir. Her ne kadar askerî stratejiler insan hayatı ile insanların savunma ve saldırı güdülerinin ortaya çıkma nedenleri ve sonuçlarını irdelemeye odaklıyken, Pozisyon Okulu ve innovasyon iş çevresi ile iş çevresinin gerektirdiği finansal ve ekonomik olguları odağa alsada, askerî stratejiler gerek evrimsel olarak gelişme süreçleri, gerekse ele aldıkları konunun daha yaşamsal olması bakımından iş odaklı stratejilerden daha kapsamlı ve gelişkindir.

Strateji kavramı da, yenileşme ve değişikliklerle ilintili innovasyon kavramları da kökensel olarak askerî geleneğe değgin kavramlardır. Her ne kadar zaman içerisinde işletme stratejileri oluşturulurken bu kavramlar iş dünyası tarafından örnek alınarak daha geliştirildilerse de, askerî örgütlenmeler de çeşitli biçimlerde bu kavramların geliştiricisi olmuştur. Porter'ın Pozisyon Okulu'nda da, modern işletmelerde egemen olan stratejik yönetim anlayışında da, örgütsel innovasyon gelişiminde de askerî stratejiler altyapısal ya da temel olarak başat rol oynayageldiği bu çalışmada açıklanmıştır. Askerî stratejileri uygulayan askerî örgütlerin askerî olmayan işletmelerle olan etkileşimlerinin boyutlarını daha net ortaya koymak için Pozisyon

Okulu ve innovasyon olgusu dışındaki strateji okulu ve olgularının da irdeleneceği çalışmalar bu alandaki incelemelerin önünü açıcı olacaktır.

KAYNAKÇA

- AKGEYİK, Tekin (1995), **Yalın Üretim Felsefesi ve Endüstri İlişkilerine Muhtemel Etkileri**, Türk Endüstri İlişkileri Derneği, IV. Ulusal Endüstri İlişkileri Kongresi, Kamu-İş Yayını, Ankara.
- AKTAN, Coşkun Can (2007) “Kriz Yönetimi”, <http://www.canaktan.org/yonetim/kriz-yonetim/kriz-yonetimi.htm> , 10.05.2007.
- ANSAL, Hacer (1994), “Kapitalist Üretim Esneklik Kazanıyor: Post-Fordizm”, **İktisat Dergisi**, Sayı: 346 (Şubat) ss. 32 – 38.
- ASUNAKUTLU, Tuncer ve B. Coşkun (2000), “Stratejik Yönetimde Örgütün Rolüne İlişkin Bir Değerlendirme”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 2, Sayı: 4, ss. 19 – 27.
- ATKESON, Edward B. 1988, “Harbin Operatif Seviyesi”, **Military Review Tercüme, Harp Akademileri Bülteni**, ŞUBAT, Sayı 158, s. 3.
- BARNET, Richard J. ve J. Cavanagh (1995), **Küresel Düşler, İmparator Şirketler ve Yeni Dünya Düzeni**, Çeviren: Gülden Şen, Sabah Kitapları, İstanbul.
- BHATT, Ganesh D. (1998), “Managing Knowledge Through People: Knowledge and Process Management”, **The Journal of Corporate Transformation**, Sayı: 3, ss. 34 - 41.
- BIRER, Frans A.J. (2001), **Sustainability, Democracy, and Sociocybernetics, Mathematics, Computer Science & Society**, Leiden.
- BOWER, Joseph L. (1970), **Managing the Resource Allocation Process**, Harvard University Press, Cambridge.
- BROOKSBANK, Roger W. (1991), “Successful Marketing Practice: a Literature Review and Checklist For Marketing Practitioners”, **European Journal of Marketing**, C. 25, S. 5, ss. 20 – 29.
- Büyük Larousse (1986), Milliyet Yayınları, İstanbul.

- CARR E, Hallet (1996), **Tarih Nedir**, İletişim Yayınları, İstanbul.
- CEYLAN, Naci (1996), **Beş Halka Teorisi ve Bir Sisteme Uygulanışı**, Harp Akademileri Basım Evi, İstanbul.
- CHOURIDES, Pieris, D. Longbottom, William Murphy (2003), “Excellence in Knowledge Management: An empirical study to identify critical factors and performance measures”, **Measuring Business Excellence**, Cilt 2, Sayı: 7, ss. 29 - 46.
- CLAUSEWITZ, Carl Von (1996), **Harp Üzerine, Cilt I, II, III Askeri Strateji Gelişimi ve Uygulamaları**, Harp Akademileri Basım Evi, İstanbul.
- CLAUSEWITZ, Carl Von (1975) **Savaş Üzerine**, Çeviren Şiar Yalçın, May Yayınları, İstanbul.
- DAY, George S. (1984), **Strategic Market Planning: The Pursuit Of Competitive Advantage**, West Publishing, New York.
- DEMİRDÖĞEN, Osman (1997), “SWOT Analizi İle Üretim Stratejilerinin Geliştirilmesi”, **Verimlilik Dergisi**, 1, ss.141 - 148.
- DENK, Nevzat (2002), **Geçmişte ve 21. Yüzyılda Savaşlar, Stratejiler ve Stratejler**, Harp Akademileri Basım Evi, İstanbul.
- DESOUZA, Kevin C. (2003), “Facilitating Tacit Knowledge Exchange”, **Communications of the ACM**, Cilt:6, Sayı: 46, ss. 85-88.
- DESSLER, Gary, (1997), **Human Resources Management**, Prentice Hall, New York.
- DİNÇER, Ömer (2003), **Strateji, Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Yayınları, İstanbul.
- DRUCKER, Peter F. (1999), **21 Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları**, Çev. İrfan Bahçivangil ve Gülenay Gorbon, Epsilon Yayınevi, İstanbul.

- DRUCKER, Peter F. (2001), **Managing in the Next Society**, Truman Talley, St Martins.
- DRUCKER, Peter F. (1999), “The coming of the new organization”, **Harvard Business Review**, Ocak/Şubat, ss. 45-53.
- DÜNDAR, Kıvanç (1998), “SWOT Analizi”, **Verimlilik Dergisi**, 3, ss. 191 - 205.
- EARL, Michael, (2001), “Knowledge Management Strategies: Toward a Taxonomy”, **Journal of Management Information Systems**, Cilt 1, Sayı: 18, ss. 45 – 52.
- EKİN Nusret (1996), **Küreselleşme ve Gümrük Birliği**, İstanbul Ticaret Odası Yayını, Yayın No:1996-32, İstanbul.
- ERALP, Atilla (2003), **Devlet, Sistem ve Kimlik: Uluslararası İlişkilerde Temel Yaklaşımlar**, İletişim Yayınları, İstanbul.
- EREN, Erol (1997), **Yönetim ve Organizasyon**, Beta Yayınları, İstanbul .
- FLOOD Robert L (1993), **Beyond TQM**, University of Hull, UK.
- FREDRICKSON, James, W. (1986), “The strategic Decision Process and Organizational Structure”, **Academy of Management Review**, cilt 11, sayı 2, ss. 281 - 286.
- FRY, Louis W., J. W. Slocum (1984), “Technology, structure and workgroup effectiveness: A test of contingency model” **Academy of Management Journal**, s. 27, ss. 227 – 246.
- GOYARD- FABRE, Simone (1980), **Montesquieu Adversaire de Hobbes**, Lettres Modernes, Paris.
- GÖNENLİ, Atilla (1986), “Otomasyona Geçişte İşletmelerin Yapması Gereken Ekonomik Analizler ve uzun Vadeli İşletme Politikaları İhtiyacı”, **ORHİM Seminerler Serisi**, ORHİM Yayınları İstanbul.

- GREENLEY, Gordon E. (1986), “The Interface of Strategic and Marketing Plans”, **Journal of General Management**. c. 12, S. 1, ss. 54 -62.
- GRUNDY, Tony (2003), **Gurus on Business Strategy**, (2003), Cambridge University Pres, Cambridge.
- GÜNEY, Alptekin (2002), “Günümüzde Pazarlama İletişimi”, *Maltepe Üniversitesi İİBF Ekonomik, Toplumsal ve Siyasal Analiz Dergisi*, No:3, İstanbul.
- HABERMAS, Jürgen (1977), **The Classical Doctrine of Politica in Relation to Social Philosophy**, İngilizce’ye çev.:J. Viertel, Heinemann, Londra.
- HANSEN, Morten, N. Nohria, ve T. Tierney, (1999), “What is Your Strategy for Managing Knowledge”, **Harvard Business Review**, Mart-Nisan, ss. 7 – 12.
- HARRISON, Alan (1992), **Just-in-time Manufacturing in Perspective**, Prentice Hall International Ltd., UK.
- HART, B. H. Liddell (1954), **Strategy: The Indirect Approach**, Faber and Faber Ltd, Londra.
- HEDBERG, Bo L., P. C. Nystrom; W. H. Starbuck (1976), “Camping on Seasaws: Prescriptions for a Self-Designing Organization”, **Administrative Science Quarterly**, s. 21, ss. 41 – 65.
- HIRST Paul, J. Zeitlin (1991), “Flexible Specialization versus post-Fordism: Theory, Evidence and Policy Implications”, **Economy and Society**, cilt 20, Sayı 1,ss. 2 – 120.
- HWANG, S. (1984), “Integration of Humans and Computers in the Operation and Control of Flexible Manufacturing Systems”, **International Journal of Production Research**, cilt.22, Sayı: 5, ss.841-856.
- İNCELER, Halime (1996), “Teknoloji Yönetimi ve Bilgi Teknolojileri”, **Bilişim 96 Bildirileri**, İstanbul, ss:105-107.

- KANTER, Rosabeth Moss (1983), **The Change Masters: Innovations for Productivity in American Corporations**, Simon and Schuster, New York.
- KORAY, Meryem (1994), **Değişen Koşullarda Sendikacılık**, TÜSES Yayını, İstanbul.
- KOTLER, Philip (1986), **Principles of Marketing**, Prentice Hall International, New York.
- KOTLER Philip (2001), **Marketing Management**, Prentice Hall, New York.
- KOZLOWSKI, J. ve Farr, D. (1988) “Employees attitude and competitiveness” **Psychological Bulletin**, 521, ss. 346 - 424.
- KOZLOWSKI, S. W., (1988), “Technological Innovation and Strategic HRM: Facing the Challenge of Change”, edt: SCHULER, R.S., S.A. Youngblood ve V.L. Huber, **Readings In Personnel and Human Resource Management** s. 72-81, St.Paul, West.
- KUTAL Gülten ve Ali Rıza Büyükuslu (1996), **Endüstri İlişkileri Boyutunda Çok Uluslu Şirketler ve İnsan Kaynağı Yönetimi Teori ve Uygulama**, Der Yayınları, İstanbul.
- LAURSEN, Keld; N. Foss (2003), “New HRM Practices, Complementarities and The Impact on Innovation Performance” **Cambridge Journal of Economics**, cilt 2, Sayı 27, ss. 243 – 263.
- LUVAAS, Jay (1988), “Operatif Seviyede Düşünenler”, **Parameters, Tercüme, Harp Akademileri Bülteni**, Şubat sayı 158, ss. 21 – 23.
- MACHİAVELLİ (1984), **Hükümdar**, çev. S. Bağdatlı, Sosyal Yayınları, İstanbul.
- MAENNEL, Wolfgang (1997), “Frühzeitige Produktkostenkalkulation für das Kostenmanagement”, **Die Kunst des Controlling**, Hrsg: Ronald Gleich ve Werner

- MESO, Peter; M. D. Troutt; J. Rudnicka (2002), “A Review of Naturalistic Decision Making Research With Some Implications For Knowledge Management”, **Journal of Knowledge Management**, cilt 1, Sayı 6, ss. 63 - 73.
- MOSS, R., (1982), “Social Invention and Innovation as Partners in Technological Process”, ed. LUNDSTEDT, Sven B. ve E. W. Colglazier, **Managing Innovation**, ss. 229-241, Pergamon, New York.
- MUFFATO, M. (1998), ‘Corporate and Individual Competencies: How Do They Match the Innovation Process?’, **International Journal of Technology Management**, Cilt 8, Sayı 15, pp. 836 – 853.
- NAISSBITT, John (1984), **Megatrends**, Warner Books, New York.
- MCNEILLY, Mark (1996), **Sun Tzu and the Art of Business**, Oxford University Press, New York.
- MICHAELSON Gerald, Steven Michaelson (2003), **Sun Tzu for Success** , Adams Media, Canada.
- Milli Güvenlik Kurulu Sekreterliği (1990), **Devletin Kavramı ve Kapsamı**, Milli Güvenlik Kurulu Sekreterliği Yayını.
- MINTZBERG, Henry (1976), “Planning on the Left and Managing on the Right”, **Harvard Business Review**, c. 54, S. 4, ss. 49 – 58.
- MORANO, R. A. ve N. Deets, (1985), “Professional Retraining: Meeting the Technological Challenge”, **Training and Development Journal**, cilt 2, Sayı 5, ss. 99-101.
- NEWTON, Keith (1998), ‘The High Performance Workplace: HR Based Management Innovations in Canada’, **International Journal of Technology Management**, 16, ss. 1-3.
- Online Etymology Dictionary (2007), <http://www.etymonline.com/> , 10.04.2007.

- ÖZTORUN, Necdet (1982), **Askeri Strateji (Bir Sistem Yaklaşımı)**, HAK Yayınları, İstanbul.
- Paradigma Consultancy (2006) “Sun Tzu’dan İş Stratejileri Dersleri”, **Vira Kültürü Dergisi**, Sayı:11, Ekim 2006,
<http://www.paradigmam.com/vira11.htm> , 10.04.2007.
- PFEFFER, Jeffrey, (1992), **Managing With Power: Politics and Influence in Organizations**, Harvard Business School Pres, Boston.
- PIERCY, N. (1990), “Marketing Concepts and Actions: Implementing Marketing-Led Strategic Change”, **European Journal of Marketing**, c. 6, S. 2, ss. 127 – 143.
- PORTER, Michael E. (1998), **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**, Free Press, New York.
- PORTER, Michael E. (2000), “Rekabet”, **Harvard Business Review**, ss. 24-29.
- PORTER, Michael E. (2003), **Rekabet Stratejisi**, SistemYayıncılık, İstanbul.
- PORTER, Michael E. (1991), “Towards A Dynamic Theory Of Strategy”, **Strategic Management Journal**, Winter, 12, ABI/INFORM Global, ss. 97-108.
- PORTER, Michael E. (1996), “What is Strategy?”, **Harvard Business Review**, 74 (November-December), ss. 61-78.
- ROBBINS, Stephen P. ve Mary Coulter (1998), **Management**, Prentice Hall, New York.
- ROSEN, Robert H. (1998), **İnsan Yönetimi**, çeviren: Gündüz Bulut, MESS Yayınları, İstanbul.
- SAATÇIOĞLU, Ömer (1986), **Otomasyona Geçişte İnsan Faktörü ve Yetenekli İnsan Gücü Yetiştirme Politikası**, ORHİM Seminerler Serisi, ORHİM Yayınları İstanbul.
- SARIHAN, Halime İnceler (1998), **Teknoloji Yönetimi**, Desnet Yayınları, İstanbul.

YÜZBAŞIOĞLU, Nedim, (SEİDENSCHWARZ, Verlag Franz Vahlen'den akt.)
“İşletmelerde Stratejik Yönetim ve Planlama Açısından Stratejik Maliyet Yönetimi ve Enstrümanları”,

http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler%5CNedim%20Y%C3%9CZBA%C5%9EIO%C4%9ELU%5C387-410.pdf, ss. 387 - 411 , 15.04.2007.

SELAMOĞLU, Ahmet (1998), **Küreselleşme Sürecinde İnsan Kaynağı**, TUHİS Yayın No:27, Ankara.

SIMON, Herbert A. (1976), **Administrative Behavior**, Free Press, New York.

SKYRME, D. ve D. Amindon, (1997), **Creating the Knowledge Based Business**, Business Intelligence Ltd, London.

SUN TZU (2000), **Savaş Sanatı**, Anahtar Kitaplar, İstanbul.

TAŞKIRAN Necati (2003), **İşletme Stratejileri ve Politikaları**, Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İzmir.

Théma Larousse (1994), Milliyet Yayınları, İstanbul.

TOFFLER, Alvin-Heidi (1999), **Yeni Bir Uygarlık Yaratmak**, Çev: Zülfü Dicleli, İnkılap Kitabevi İstanbul.

TÜSİAD (1997), “Rekabet Stratejileri ve En İyi Uygulamalar: Türk Otomotiv Sektörü Raporu”,

<http://www.tusiad.org/turkish/rapor/rekabet/3> , 12.04.2007.

ÜLENGİN, Füsün; Ö. Akgüç, H. Erkut, G. Pamuk, B. Ülengin, Y. Alpay, H. Kosma (1997), **Stratejik Yönetim ve Senaryo Tekniği**, İrfan Yayıncılık, İstanbul.

WALSH, Janet (1996), “Multinational Management Strategy and Human resource Decision Making in the Single European Market”, **Journal of Management Studies**, cilt 33, Sayı 5, ss. 633 – 649.

- WEST, M., Pillinger, T. ve Nickell, S. (1999), “Organisational and Environmental Predictors of Innovation’, **Working Paper**,
<http://taylorandfrancis.metapress.com/index/7MX23XMYVY63DMGA.pdf> 17.05.2007.
- Wikipedia Free Encyclopedia (2007),
http://en.wikipedia.org/wiki/Main_Page , 21.04.2007.
- WILENSKY, Harold L. (1967), **Organisational Intelligence: Knowledge and Policy in Government and Industry**, Basic Boks, New York.
- WRIGHT, Patrick M. ve Gary C. McMahan (1992), “Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management”, **Journal of Management**, cilt 2, sayı 18, ss. 295–320.
- YÜKSEL Nihat (1997) **Küreselleşme ve Toplu Pazarlıktaki Değişim**, TİSK Yayını, Yayın No:166, Ankara.
- ZACK, H. Michael, (1999), “Developing a Knowledge Strategy”, **California Management Review**, cilt 3, Sayı: 4, ss. 125 - 144.

ÖZGEÇMİŞ

Yazar 1978 yılında Sivas'ta doğmuş olup, ilköğrenimini ve ortaöğrenimini yine aynı şehirde sırasıyla Süleyman Sami Kepenek İlkokul'u ve Selçuk Anadolu Lisesi'nde tamamlamıştır. 1994-1997 yılları arasında lise eğitimini Heybeliada'daki Deniz Lisesi'nde tamamladıktan sonra, Deniz Harp Okulu Endüstri Mühendisliği bölümünde eğitime başlamış ve 2001 yılında bu okuldan deniz subayı teğmen olarak mezun olmuştur. 2005 yılının Temmuz ayına kadar Deniz Kuvvetlerine bağlı gemilerde görev yapan yazar, halihazırda Harp Filosu Komutanlığı Üçüncü Muhrip Filotillası Komodorluğuna bağlı TCG GÖKOVA gemisinde Savaş Harekat Merkezi Subayı olarak görev yapmaktadır.

2003 yılında Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme anabilim dalında lisansüstü eğitimine başlayan yazarın bu çalışması, Yönetim ve Organizasyon programının bitirme tezidir.