

## İŞLETME POLİTİKASI ve BİR ÇALIŞMA MODELİ ÖRNEĞİ

Doç. Dr. Tamer KOÇEL

Yönetim ve Organizasyon Kürsüsü  
İ.Ü. İşletme Fakültesi

### 1 — GİRİŞ

«İşletme Politikası» işletme yönetimine ilişkin eğitim yapan okulların ders programlarında yer alan ve «genel» diye bilinen ders konularından birisidir. Programlara bakıldığında bu dersin konusunun «uzmanlık dallarında öğrenilen çeşitli bilgiler arasındaki ilişkilerin görülmesini sağlamak, işletme sorunlarına tepe yönetimi görüşü açısından bakabilme yeteneğini geliştirmek, işletmeyi etkileyen dış çevreye ilişkin gelişmeleri uzun dönemli bir çerçeve içinde değerlendirebilmek; işletmenin çevreye uyumunu sağlayıcı önlemleri belirlemek için gerekli analiz yeteneğini geliştirmek; dış çevredeki gelişmelerin işletmeye sağlayacağı yeni fırsatları veya getireceği yükleri önceden belirleyebilme yeteneğini geliştirmek, işletmenin uzun ve kısa vadeli amaç, strateji, politika ve plânlarını belirlemek» olduğu hemen hemen bütün ders programlarında belirtilmektedir. Bu durum işletmecilik eğitimi konusundaki iki önemli raporda, Gordon-Howell Raporu ile Pierson Raporu'nda belirtilmiştir.<sup>1</sup> Öte yandan AACSB üyesi okullarda yapılan başka bir araştırmada da işletme politikasının amacının yukarıdaki gibi olduğu tekrar belirlenmiştir.<sup>2</sup>

İşletme politikasının amacındaki bu genel birliğe rağmen, bu amacın nasıl gerçekleştirileceği konusunda çok farklı uygulamalar bulunmaktadır. Başka bir deyişle, işletme politikası dersinin amaçları genellikle vak'a çalışması, işletme oyunları ve diğer simülasyon teknikleri, projeler hazırlama gibi yöntemlerle, bazan da azda olsa, anlatma (takrir) ve tartışmalı konferans gibi yöntemlerle gerçekleştirilmeye çalışılmaktadır. Ancak çoğu kez,

(1) Bakınız: Robert GORDON and James HOWELL; *Higher Education for Business*; Columbia University Press, New York, 1959, S. 206 ve Frank PIERSON, ve diğerleri; *The Education of American Businessmen*, McGraw Hill, New York, 1959.

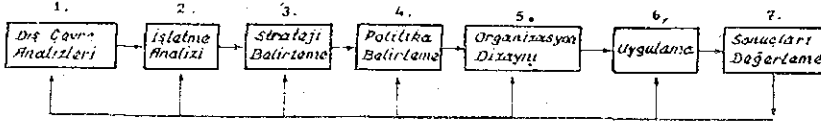
(2) Bakınız: Richard HODGETTS; «Business Policy: Present Status and Future Challenge», Academy of Management 1972 Minneapolis toplantısına sunulan raporu.

bu yöntemlerin uygulanmasında belirli kavramsal çerçeveler (conceptual frameworks) veya modeller kullanılmamakta, fakat işletme politikasını ilgilendirdiği varsayılan işletme dışı ve içi gelişmeler birbirinden bağımsızmış gibi ayrı ayrı olarak ele alınmakta, tartışılmakta ve ulaşılan sonuçlar geliştirilmektedir.

Bu yazımızın amacı, işletme politikası konularının incelenmesinde kullanılabilir bir kavramsal çerçeveyi, (modeli) tanıtmaktır.<sup>3</sup> Bu model kullanılarak, işletme yönetimini etkileyen çeşitli gelişmeler anlamlı bir şekilde sınıflanabilir, karşılıklı ilişkileri kurulabilir, değerlendirilebilir ve buna dayanarak strateji ve politika belirlenebilir. Böyle bir model kullanılarak nelerin gözlenip izleneceği ve bunların nasıl anlamlı bir şekilde değerlendirilebileceği kolaylıkla karara bağlanabilir. Böylece parça parça ve dağınık bilgileri, sezgileri, fonksiyonel önyargıları, değişik ve bağımsız tecrübeleri kullanarak konulara yaklaşmak yerine, düzenli ve sistematik bir yaklaşım, dolayısıyla bazı genellemelere gitmek mümkün olabilecektir.

## II — BİR MODEL ÖRNEĞİ

İşletme Politikası konularının incelenmesinde kullanılabilir olan bu modeli şematik olarak şöyle özetleyebiliriz :



Geriye Bilgi Akışı

Görüldüğü üzere modelde, dış çevredeki değişimler temel bir öneme sahiptir. İşletmenin iç bünyesindeki düzenlemeler, strateji ve politikalarla, bunları uygulamaya aktaracak olan organizasyon yapısı, hep bu dış çevre değişimlerine göre belirlenecektir. Modelin elemanlarını incelemeye geçmeden önce, bir hususun açıklanması yararlı olacaktır. Bu husus,

(3) Bu model esas itibarıyla Newman ve Logan tarafından önerilen modeldir: Bakınız: William NEWMAN and James LOGAN; *Strategy, Policy and Central Management*, 7th Ed., South-Western Pub. Co., 1976.

böyle bir modeli kimin kullanacağı hususudur. İşletme politikası çalışmalarında, konulara tepe yönetimi görüşü açısından bakılmaya çalışıldığı, dolayısıyla yalnız fonksiyonel teknik bilginin yeterli olmadığı, bunun yanında karşılıklı ilişkileri görebilme, olayların trendini izleyebilme, kişilerarası ilişkilerde beceri sahibi olma gibi yeteneklerin de gerektiği ileri sürülür.<sup>4</sup> Bunun sonucu olarak, işletme politikası konularının daha çok tepe yönetim kademelerine hitabettiği şeklinde yaygın bir anlayışa rastlanmaktadır. Oysa bu anlayış geçerli değildir. Çünkü işletmelerin orta ve alt kademe yöneticilerinin de, en az tepe yöneticileri kadar, işletme politikası konularına yakın olmaları gerekir. Bunun birkaç nedeni şöyle özetlenebilir :

- a. Orta kademe yöneticileri için bu zorunluluk kendini önce, tepe yönetimi tarafından belirlenen amaç, strateji ve politikaların uygulanabilir hale getirilmesinde gösterir. Orta kademenin temel görevi genel ve soyut nitelikteki tepe yönetimi kararlarını uygulanabilir plân ve programlar haline dönüştürmektedir. Bu nedenle orta kademe koordinatif alt sistem olarak adlandırılmaktadır. Öte yandan, alt kademelerdeki uygulamanın işletmenin uzun vadeli amaçlarına, strateji ve politikalarına uygunluğu da yine orta kademe tarafından kontrol edilecektir. Dolayısıyla, tepe yönetimi görüşü açısından, orta yönetim kademelerindekilerin etkinliği için zorunludur.<sup>5</sup>
- b. İşletmelerin büyümeleri ve orgnaizasyon yapılarında fonksiyonel yapıdan ürün ve matriks yapıya doğru değişme, orta kademe yöneticilerinin tepe yönetimi görüşü açısından sahibolmaya zorlamaktadır. Çünkü bu yeni tip yapılar, bu görüşe sahip yöneticileri öngörmektedir.<sup>(7)</sup> Özellikle mal tipi organizasyon yapılarında ve holdingleşme hareketi sonucu ortaya çıkan yapılarda bu ihtiyaç daha da artmaktadır.
- c. Organizasyondaki her yönetici belirli politikaların uygulayıcısı-

(4) Bu konularda klasik hale gelmiş olan şu makaleye bakınız : Robert KATZ; «Skills of Effective Administrator» *Harvard Business Review*, September-October 1974, S. 90-102

(5) Bu konuda bakınız : Tamer KOÇEL; «Yönetim ve Organizasyon Teorilerindeki Gelişmeler», *İşletme Fakültesi Dergisi*, Nisan 1978, S. 254.

(6) David ROGERS; *Essentials of Business Policy*, Harper and Row Publishers, 1975, S. 3.

(7) Bu Organizasyon yapıları ve özellikleri hakkında bakınız : Tamer KOÇEL; «Fonksiyona Göre Örgütlenme», *Sevk ve İdare Dergisi* Ağustos 1978. Sera ÖZBAŞAR; «Ürüne Göre Örgütlenme», *Sevk ve İdare Dergisi*, Eylül 1978. Zeki AKSAN; «Matriks Organizasyonu» *Sevk ve İdare Dergisi*, Ekim 1978.

dır. Dolayısıyla bu politikaların niteliğini, anlam ve nedenini anladığı ölçüde işletmenin amaçlarının gerçekleşmesine katkısı artacaktır. Çünkü politikalar yöneticilerin uygulamaları ile gelişir ve açık hale gelir. Bu nedenle esasında, her yönetici, bir bakıma, politika belirlemeye katkıda bulunmaktadır. <sup>(8)</sup>

- d. İşletmenin bütün açısından «en iyi» olan bir karar, belirli departmanların veya yöneticilerin amaçları açısından en iyi olmayabilir. Bu durumda ilgili yöneticilerin gerekli esnekliği gösterebilmeleri için tepe yönetimi görüşü açısına sahibolmaları zorunludur. <sup>(9)</sup>

Şu halde, işletme politikası, sadece tepe yönetimine has olmayıp her kademedeki yöneticinin faaliyetleri ile yakından ilgilidir. Bu hususu böylece belirledikten sonra, sözünü ettiğimiz modeli kim kullanacak sorusunun cevabı daha açık hale gelmektedir. Bu model, başta üst kademe yöneticileri olmak üzere orta ve belirli ölçülerde alt kademe yöneticileri tarafından kullanılacaktır.

### III — MODELİN AÇIKLAMASI :

1. *Dış Çevre Analizi* : Modelin birinci ve temel elemanı dış çevre analizidir. Burada amaç, işletmenin dış çevresindeki unsurlarda meydana gelen değişimleri, bunların yönünü ve trendini, işletme açısından arzettikleri önemi belirlemektir. Çünkü çevresel unsurlar her an işletmenin gelecekteki gelişmesine engel olabileceği gibi; işletmenin gelişmesini sağlayacak fırsatları da içermektedir. <sup>(10)</sup>

Dış çevre analizinde belirlenecek olan şudur :

- a. İşletmenin dış çevre unsurları nelerdir?
- b. Bu çevresel unsurların bugünkü durumu nedir ve gelecekteki muhtemel gelişmeler ne yönde olacaktır?
- c. Bu çevresel unsurların işletmenin başarısı üzerindeki nisbî önemleri nedir?
- d. Bu çevresel unsurlardaki değişimler sürekli olarak nasıl izlenebilir ve karar mekanizmasına bir girdi olarak nasıl katılabilir?

(8) Hugo UYTERHOEVEN ve diğerleri; *Strategy and Organization*, R. Irwin, 1973, S. 5.

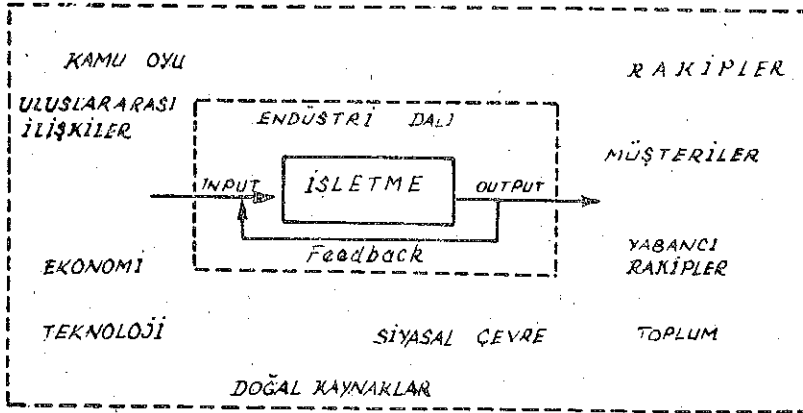
(9) Newman and Logan; a.g.e., S. 3.

(10) William GLUECK, (ed.); *Readings in Business Policy from Business Week*; McGraw Hill, 1978, S. 85.

- e. İşletmenin en yakın dış çevresi olan, içinde bulunulan endüstri dalındaki başlıca gelişmeler nelerdir?

İşletme bir sistem olarak ele alındığında, çevresinden belirli girdiler alan, bunları belirli bir teknoloji ile değişime tabi tutan, ve bu değişim sonucu elde ettiği mal ve hizmetleri (output) yine çevresine veren bir birim olarak görülebilir. O halde dış çevre analizi input'ların alındığı ve output'un verildiği çevredeki unsurların incelenmesi ile ilgilidir.

İşletmenin dış çevre unsurları teknoloji, ekonomi, siyasal durum, kamu oyu, diğer endüstri dalları, uluslararası ekonomi, genel olarak toplum ve doğal kaynaklar, rakipler, müşteriler olarak ele alınabilir. Bu unsurların bugünkü durumları ile gelecekteki değişim yönlerini belirlemek dış çevre analizinin konusunu oluşturmaktadır. Şüphesiz her işletme için bu unsurların önemi ve etkisi farklı olduğu gibi, işletmelerin tip ve özelliklerine göre başka çevresel unsurlar da eklenebilir. Bu durum şematik olarak aşağıdaki gibi gösterilebilir.



Bu dış çevresel unsurların işletme üzerinde çeşitli istekleri vardır ve yine bu unsurlar işletme faaliyetlerine çeşitli sınırlamalar getirmektedir. Dolayısıyla, dış çevre unsurları, genel olarak, başarılı olmak için işletmenin *ne yapması gerektiğini*, ve yaşamını sürdürmesi için *ne yapmaması gerektiğini* belirlemektedir. <sup>(11)</sup> Üst kademe yöneticileri yalnızca bu dış çevresel unsurlardaki değişime ve trendi analiz etmekle kalmayıp, buna ek olarak bu gelişmelerin işletmesini, ilgili endüstri dalım ve rakiplerini nasıl etkileyeceği konusunu sürekli olarak izlemelidir. Amaç, bu gelişme ve değişimlerden işletmesi için fırsat yaratmaktır.

(11) Robert KATZ; *Management of the Total Enterprise*, Prentice-Hall 1970, S. 62.

Böyle bir dış çevre analizinde gözlenebilecek faktörlere örnek olarak şunlar verilebilir :

- a. Toplumdaki sosyal ve politik gelişmeler: Nüfus artması ve bölgeler itibariyle dağılımı, nüfusun demografik yapısındaki değişimler, nüfusun çeşitli açılardan özellikleri, zevk ve ihtiyaçlardaki değişme yönü; tutum ve değer yargılarındaki değişimler, toplumun çeşitli işletme faaliyetlerine verdiği değer, kamu oyunun işletme faaliyetleri konusundaki titizliği ve açıklık isteği ile kayıtsız olduğu konular; toplumdaki çeşitli unsurlar arasındaki güç dengesi değişimleri vbg.
- b. Ekonomik değişme ve gelişmeler : Millî gelir ve kişi başına gelir düzeyi, gelir dağılımı, kişisel harcanabilir gelir düzeyi, temel girdilerdeki üretim ve fiyat düzeyi, enflasyon, ekonomide gelişen sektörler ve gelişme alanları, teşvikli sektörler, devlet müdahalesi, uluslararası ekonomik ilişkilerin ekonomiye etkisi, ilgili endüstri dalının ekonomi içindeki nisbî durumu ve uluslararası durumu, vb.
- c. Teknolojik değişme ve gelişmeler: Mal ve hizmet üretim teknolojisinindeki gelişmeler, bilgi ve veri işleme teknolojisindeki gelişmeler, haberleşme teknolojisi, teknolojik gelişmelerin karar mekanizması ve değişkenleri üzerine etkisi, dağıtım ve feedback almada kullanılan teknolojiler; rakiplerin teknolojik açıdan üstün ve zayıf yönleri, vbg.
- d. İşletme faaliyetlerinde kullanılan inputlar üzerinde dış çevre unsurlarının sahibolduğu etki ve derecesi.
- e. İlgili endüstrinin yapısı; işletme büyüklükleri, rakiplerin sayısı, rekabetin niteliği, rakiplerin üstün ve zayıf yönleri, genel olarak kabul edilmiş işletme uygulamaları, işletmeler arası kooperasyon olanakları ve şekli, endüstri dalının büyüme hızı, devlet müdahalesi olanakları ve şekli, yabancı rekabet veya, ortak çalışma olanakları, vbg.

Yukarıda örnek olarak sayılan dış çevre analizine ilişkin unsurlarda, değişik işletmelerin durumuna göre, daha ayrıntıya gidilebilir ve yeni unsurlar eklenebilir. Dış çevreye ilişkin unsurların büyük bir kısmı işletmenin kontrolü altında değildir. Dolayısıyla işletme için bağımsız değişken sayılan bu unsurlar, işletmenin amaç, strateji ve politikalarını belirleyici bir rol oynamaktadır.

Dış çevre analizinde inceleme konusu yapılan bu unsurların *bugünkü durumları ile gelecekte olmaları muhtemel* durumlar belirlenmeğe çalışılmaktadır. Dolayısıyla analiz iki yönlüdür. Bu unsurların gelecekte (kısa, orta ve uzun dönemde) ne duruma geleceğini belirlemek ise büyük ölçüde

bilimsel tahmin, ve araştırmaların, kestirmelerin, sezgi ve hattâ değer yargılarının konusudur. Özellikle, dış çevreyi oluşturan unsurların gelecekte ne durum ve özellikte olacaklarını belirlemekle ilgili pek çok planlama ve araştırma tekniği geliştirilmiş bulunmaktadır.

Böylece modelin birinci safhası olan «dış çevre analizi» ile işletmenin içinde faaliyette bulunduğu çevreyi oluşturan unsurların bugünkü başlıca özellikleri ve bu unsurların gelecekte ne görünüm alacakları belirlenmiş olmaktadır. İkinci safha «İşletme analizi» safhasıdır.

## 2. İşletme Analizi :

Modelin ikinci safhası olan işletme analizi'nin amacı, dış çevre unsurları ve özellikle ilgili endüstri dalı içinde işletmenin nisbî durumunu (kuvvetli ve zayıf yönlerini, yapı ve faaliyetlerinin özelliklerini, amaçlarını) belirlemektedir. Böylece bu safhanın tamamlanması ile karşımıza şu manzara çıkacaktır: Bir yandan bugünkü özellikleri ve gelecekteki görünümleri ile dış çevre unsurları, diğer yanda işletmenin bugünkü kuvvetli ve zayıf yönleri ile yapı ve faaliyetlerinin özellikleri. <sup>(12)</sup> Dolayısıyla, modelin üçüncü safhasında, işletmenin yukarıdaki iki manzara karşısında amaç ve stratejilerini belirlemek kolaylaşacaktır.

İşletme analizi safhasında ne yapılacaktır? Bu safhada da bir öncesinde olduğu gibi, belirli sorulara cevap aramak, işletmenin kuvvetli ve zayıf yönlerini belirlemeğe imkân verecek göstergeleri incelemek söz konusudur. Daha spesifik olarak söylemek gerekirse, bu safhada, işletmenin iç yapısı ile ilgili olarak şu hususlar incelenecektir.

- a. İşletmenin pazar durumu: Mevcut pazar tanımı, işletmenin satışlarının endüstri toplam satışlarına ve büyük rakiplere oranı,
  - İşletmenin mal ve hizmetlerinin kuvvetli ve zayıf yönleri,
  - Mal hayat eğrisi (product-life-cycle) nin durumu,
  - İşletmenin belirli pazarlardaki kuvvetli yönleri ve kaynağı,
  - Pazarlama programlarının etkinliği,
- b. İşletmenin finansal durumu :
  - İşletmenin maliyet yapısı,
  - İşletmenin sermaye yapısı,
  - Karlılık durumu, yatırım getirisi, kaynağı,

(12) İşletmelerin yapı ve faaliyetlerinin özellikleri ve nyumlaştırılmaları konusunda bakınız : Kemâl TOSUN; «İşletme Yönetimi», İstanbul, 1978, S. 45-103.

— Borç/öz sermaye durumu, döner ve sabit sermaye ile ilgili belirli göstergelerin (oranların) durumu,

— Likidite ve nakit akışı durumu,

— Büyüme hızı ve şekli,

c. İşletmenin teknolojik yapısı :

— Kullandığı teknolojinin endüstri dalı içindeki nisbî durumu,

— Teknolojik değişme ve gelişmelerden etkilenme derecesi,

— Teknolojik yönden kuvvetli ve zayıf yönleri,

— Teknolojik önderlik durumu, üretim faaliyetlerinin durumu,

— Üretim ile pazarlama ve finans arasındaki koordinasyon,

d. Personel yapısı ve personel sorunlarının niteliği :

— Endüstriyel ilişkilerin (işçi-işveren ilişkileri) durumu,

— Yönetim personelinin yetenekleri ve motivasyonu, bilgi akış sisteminin işleyişi,

— Kurmay personelin kullanılma durumu,

— Personel yapısının işletme faaliyetlerinin gelişmesi ile koordine edilmesi olanakları,

e. Organizasyon yapısı ve işleyişi ile ilgili sorunlar ve kaynaklar :

f. İşletmenin nisbî rekabet gücü, kuvvetli ve zayıf yönleri :

— Bir bütün olarak işletmenin ve departmanların amaçlardaki açıklık,

— Önceliklerin belirlenip belirlenmediği, amaçların kantitatif hale getirilme olanakları vbg.

Yukarıdaki soru ve göstergelerin bugünkü durumları ile muhtemel gelişme imkânlarının incelenmesi sonucu işletmenin iç bünyesinin başlıca özellikleri açıklığı kavuşacaktır. Şüphesiz yukarıdakiler, işletme analizinde ele alınabilecek göstergelerin tamamı değildir. Bunlar sadece çalışmaların nasıl yönlendirilebileceğini gösteren bir örnek olarak verilmiştir. İşletmelerin tip ve bünyelerine göre bunlara eklemeler yapılabilecektir.

Burada önemli olan bir diğer husus işletmenin yukarıdaki göstergelere, faaliyetlerinin çeşitli yönlerine ve performansına ilişkin bütün verile-



ri ve bilgileri tepe yönetim kademelerine ulaştıracak haberleşme ve bilgi akış sistemini kurmuş olup olmadığıdır. <sup>(13)</sup>

Böylece, modelin ikinci safhasının da tamamlanması ile bir yanda işletmenin dış çevresindeki belli başlı gelişmeler ve gelişme yönleri, diğer yanda işletmenin iç bünye ve faaliyetlerine ilişkin başlıca göstergelerin durumları belirlenmiş olacaktır. Bundan sonra sıra, yukarıdaki iki manzara karşısında işletmenin stratejisini belirlemeye gelecektir. Modelin üçüncü safhası strateji belirleme ile ilgilidir.

### 3. Strateji Belirleme :

İşletme politikası ile ilgili literatürde en çok karışıklık gösteren konulardan birisi «strateji» ve «politika» kavramlarıdır. Amaç, strateji, politika, taktik, plan, program, yöntem ve bütçe kavramları değişik yazarlar tarafından bazan farklı anlamda kullanıldığından, özellikle strateji ve politika kavramları bazan birbirinin yerine kullanıldığından, tartışmalara açıklık getirmek zorlaşmaktadır.

Modelin üçüncü safhası olan strateji belirleme işletmenin kıt ve sınırlı olan kaynaklarını amaçları doğrultusunda nasıl dağıtacağı (kullanacağı) ile ilgilidir. Şu halde bu safhada, önce işletmenin amacının belirlenmesi gerekmektedir. Kısa ve uzun dönemli olarak farklılaştırılabilecek olan amaçlar işletmenin *ne zaman nerede* olacağını belirler. Strateji ise, amaçları gerçekleştirebilmek için *ne yapılması gerektiğini* belirler. <sup>(14)</sup>

İşletme yönetiminde strateji konusunun tartışılması, büyük ölçüde askerî uygulamalardan etkilenmiştir. Nitekim askerî anlamda strateji «amacı gerçekleştirmek üzere askerî gücün dağıtım ve kullanım san'atı» olarak tanımlanmaktadır. <sup>(15)</sup> İşletme yönetiminde stratejiyi tanımlamak gerekirse; «işletmenin temel amaçlarını en elverişli koşullarda gerçekleştirmek üzere sahibolunan kaynakları ve yeteneği kullanma bilim ve san'atı» demek mümkündür. <sup>(16)</sup> Örneğin yeni bir mal veya hizmet üretimine karar vermek, başka bir ülke pazarına girmeğe karar vermek, rakiplerle kıyasıya rekabete karar vermek, üretim ve pazarlama faaliyetlerindeki önemli safhaların ne zaman uygulanacağını kararlaştırmak vbg. stratejik nitelikte birer karardır.

(13) Thomas McNICHOLS; *Executive Policy and Strategic Planning*, McGraw Hill, 1977, S. 51.

(14) D. Rogers; a.g.e., S. 13.

(15) Liddel HART; *Strategy*, Praeger Publishers, 1972, S. 335.

(16) Thomas McNICHOLS; a.g.e., S. 10.

İşletme yönetiminde strateji çok boyutlu bir kavramdır. Başka bir deyişle işletmenin bütününe ilişkin ana strateji (grand strategy) yanında alt-stratejiler, fonksiyonel alanlara ilişkin stratejiler, maddî ve beşerî unsurlara ilişkin stratejiler de mevcuttur. <sup>(17)</sup>

Strateji belirleme de izlenecek ve genel kabul görmüş bir yol olmakla birlikte, bu konu ile ilgili olanların çalışmalarını yönlendirecek çeşitli öneriler getirilmiştir. Örneğin, strateji belirlemede aşağıdaki gibi bir sıra izlenebilir : <sup>(18)</sup>

- a. Hitabedilecek pazarın tanımının yapılması, müşteri-mal/hizmet-pazar ilişkisinin kurulması,
- b. Pazar geliştirme, mal geliştirme faaliyetlerinin nitelik, büyüklük ve zamanını belirleme,
- c. Başvurulacak finans kaynakları ile bu kaynakların varlıklar arasında nasıl dağıtılacağını belirleme,
- d. Rekabet şekil, yer ve koşullarının belirlenmesi,
- e. Önceliklerin ve başarı ölçütlerinin (kriterlerinin) belirlenmesi,
- f. Kullanılacak kaynakların ve teknolojinin belirlenmesi,

Görüldüğü üzere, strateji ile işletmenin amaçlarını gerçekleştirmesi arasında yakın bir ilişki vardır. Bir askerî yöneticinin strateji belirlemeden harekete geçmeyeceği, veya bir politikacının strateji belirlemeden önemli bir mevki için seçim yarışına girmeyeceği gibi, iyi bir işletme yöneticisi de strateji belirlemeden kaynaklarını kullanmamalıdır. <sup>(19)</sup> Strateji, işletmenin sahibolduğu kaynakları, amaçları doğrultusunda kullanmasına yardım eder.

Belirlenen stratejilerin değerlendirilmesi de, strateji belirlemenin önemli bir unsurudur. Stratejiler genellikle 6 faktör açısından değerlendirilmelidir : <sup>(20)</sup>

- a. Stratejinin içsel tutarlılığı (internal consistency): İçsel tutarlılık, strateji ile çeşitli politikalar arasındaki ilişkinin uyumlu olmasına işaret etmektedir. İyi belirlenmiş bir stratejide, politikalar birbirini tamalayıcı bir şekilde etkiler. İçsel tutarlılığı olmayan bir strateji izleyen işletmeler,

(17) George STEINER and John MINER; *Management Policy and Strategy*. McMillan, 1977, S. 20.

(18) aym eser, S. 125.

(19) Seymour TILLES: «How to Evaluate Corporate Strategy», *Business Policy*,

bir süre sonra kendilerini, üzerinde daha önce düşünmedikleri seçimleri yapmakla başbaşa kalmış bulabilirler. Örneğin hızla büyüme ve dışa açılma stratejisi izleyen fakat aynı zamanda kontrolü de kaybetmek istemeyen aile işletmeleri bu duruma bir örnektir.

- b. Strateji ile dış çevre unsurları arasında uygunluk: Dış çevre unsurlarının dinamik bir nitelik göstermesi, işletmenin seçeceği stratejinin de bu değişimi dikkate almasını zorunlu kılmaktadır. Dolayısıyla strateji seçimi, hareket eden bir hedefi izlemek gibi bir özellik taşımaktadır. İşletmecilik uygulamasına bakıldığında başarısız olan pek çok işletmede, izlenen strateji ile çevre koşulları arasındaki tutarsızlığı görmek mümkündür.
- c. Strateji ile işletmenin sahibolduğu kaynaklar arasında uygunluk: İşletmenin sahibolduğu para, diğer maddî ve gayri maddi varlıklar, ve beşeri unsurun yeteneği ile seçilen stratejinin başarıya ulaştırması arasında yakın bir ilişki vardır. Bu faktör, askerlikteki «amaçları, kaynaklara göre ayarla» ilkesinin <sup>(21)</sup>, işletme politikasındaki uygulamasıdır. Strateji gerçekçi olmalıdır.
- d. Strateji kabul edilebilir derecede bir riski içermelidir: Kaynakların belirli bir doğrultuda kullanılması (stratejik seçim), belirli bir riski içermektedir. Şüphesiz, ne kadar riski kabul edebileceğini her işletme kendisi kararlaştıracaktır. Strateji seçimi ve risk hesaplanmasında çeşitli matematik modeller de geliştirilmiştir. Getirisi yüksek bir stratejinin riskinin de yüksek olduğu, dolayısıyla katlanılacak risk derecesi önceden belirlenmelidir.
- e. Uygun zaman boyutu: Her strateji belirli bir zaman boyutunu içermektedir. Geçerli bir strateji, yalnızca, amaca ulaşmak için neyin yapılması gerektiğini değil, fakat bunun ne kadar bir süre içinde yapılması gerektiğini de belirlemelidir. Belirlenecek stratejinin bu faktör açısından da test edilmesi, hem olayların arkasında kalarak gecikmeyi hem de zamansız davranmayı önleyecektir.
- f. Stratejinin uygulanabilirliği: Stratejinin uygulanabilir olup olmadığı, yöneltildiği amaçları gerçekleştirip gerçekleştirmediği ile anlaşılabilir. Bu, esas itibarıyla, uygulama sonunda bazı kantitatif ölçütlerin değerlendirilmesi ile anlaşılabilir gibi, tepe yönetim kademelerinde strateji konusunda fikir birliği olup olmadığı ve kaynak ihtiyaçlarının son da-

(20) aynı eser, S. 219.

(21) Liddell Hart, a.g.e., S. 348.

kikada değil, fakat çok önceden belirlenebilme derecesi ile de anlaşılabilir.

Strateji işletmenin kaynaklarını, değişen koşullara uygun olarak amaçları doğrultusunda kullanmasını sağlayacaktır. Stratejik planlamanın amacı budur. Oysa ani ve tepeden-inme programlar (crash programs, meat-axe programs) ile plânlanmış faaliyetlerin iptali, işletme düzeyinde bir stratejik planlamanın olmadığını açık ifadeleridir.

Böylece stratejilerin belirlenmesi ve çeşitli açılardan test edilmesi ile modelin üçüncü safhası tamamlanmış olmaktadır.

#### 4. Politika Belirleme :

Modelin dördüncü safhasını oluşturan politika belirleme, daha önceki safhada belirlenmiş olan stratejilerin uygulanabilir hale getirilmesi ile ilgilidir. Dolayısıyla, strateji daha genel ve geniş, politika ise stratejiyi uygulanabilir hale getiren ve daha özel bir nitelik taşımaktadır. Politika, çalışanlara günlük faaliyetlerinde işletmenin amaçları doğrultusunda yön veren bir hareket planı, bir davranış kılavuzudur. İşletmenin amaçlarını gerçekleştirmede «nasıl» sorusunu cevaplayan <sup>(22)</sup> politika, bir nevi sürekli plandır ve belirli davranışları yöneltmek için tekrar tekrar kullanılır. Örneğin bir işletme peşin satış politikasını belirlemişse, bu politika, personelin, kredi için başvuranlara nasıl davranacağını, ne cevap vereceğini belirler. «Politika» stratejik kararların kurumlaştırılmasıdır» şeklinde de tanımlanabilir. <sup>(23)</sup>

Politika belirleme konusunda da aşağıdaki gibi bir sıra izlenmesi önerilebilir : <sup>(24)</sup>

- a. Pazarlama politikasının belirlenmesi,
- b. Üretim ve Satılma politikalarının belirlenmesi,
- c. Personel politikasının belirlenmesi,
- d. Finans ve Muhasebeye ilişkin politikaların belirlenmesi,
- e. Araştırma-Geliştirme Politikasının belirlenmesi.

Yukarıdaki anabашklar altında, mamul hattı, müşteriler, fiyatlama, pazarlama bileşeni, temel ve uygulamalı araştırmalar arasında denge, dikey ve yatay bütünleşme, üretim tarz ve zamanlaması, mekanizasyon derecesi,

(22) D. Rogers; a.g.e., S. 14.

(23) Thomas McNichols; a.g.e., S. 11.

(24) William Newman and James Logan; a.g.e., S. 88; William GLUECK, a.g.e., S. 333.

bakım hizmetleri, satınalma-kiralama-üretim konuları, personel seçim, yerleştirme ve terfi sistemleri, finansal yapı ve kaynak seçimi gibi konularda nasıl davranılacağı, hangi yolun izleneceği belirlenecektir. Özellikle bu ve benzeri politikaların yazılı hale getirilmesi ile uygulamada süreklilik ve koordinasyon, ekip-çalışması, eğitim ve yetki devri ile istisna ilkesinin uygulanması sağlanabilecektir. <sup>(25)</sup>

Politikaların, stratejinin yorumlaması olduğunu yukarıda belirtmiştik. Bu yorumlamayı ve uygulanabilirliği daha açık hale getirmek üzere prosedür (yöntem), ilke ve taktiklerden de yararlanır. Prosedür, genellikle, belirli spesifik bir amacın gerçekleştirilmesinde izlenecek başlıca safha ve adımların kronolojik bir sırasındır. İlke ise, bir işin yapılmasında uyulacak esası gösterir. Taktik, usul ve teknik bakımdan ayrıntılı bir şekilde belirlenmiş bir politikadır. <sup>(26)</sup> Politika, prosedür, ve ilkenin hiçbiri diğerini ikâme etmez. Hepsi bir bütün olarak stratejinin uygulanabilir hale gelmesine yardım eder. Dolayısıyla strateji ve politika ile birlikte, prosedür, ilke taktik ve programların belirlenmesi, kaynakların amaç doğrultusunda kullanılmasına katkıda bulunacaktır.

##### 5. Organizasyon Dizaynı :

Modelin beşinci safhası, belirlenen strateji ve politikaları uygulama olanağı sağlayacak organizasyon yapısının oluşturulması safhasıdır. Organizasyon konusunun işletme politikası modelinin bir safhası haline getirilmesinin temel nedeni, işletmenin strateji ve politikalarındaki değişikliklerin organizasyon yapısında da bir değişikliği zorunlu kılmasıdır. Böylece, strateji ve politika ile organizasyon yapısı arasında uyum olduğu sürece, amaca hizmet eder bir organizasyon yapısından ve uygulanma olanağı bulunan strateji ve politikalarından sözedilebilir.

Bir işletmenin seçtiği strateji ile organizasyon yapısı arasındaki ilişki Alfred CHANDLER, Jr.'ün araştırması ile klasik organizasyon konuları arasına girmiş bulunmaktadır. <sup>(27)</sup> Bu araştırma ile belirlendiği gibi, işletmelerin organizasyon yapısı, stratejilerini izlemektedir. Mimarlıktaki «form fonksiyonu izler» ilkesi gibi, organizasyon dizaynında da «yapı stratejiyi izler» ilkesi geçerlidir. Şu hale göre, çeşitli organizasyon yapılarından han-

(25) Louis CASSELS and Raymond RANDALL; «Written Policies Help 9 Ways», *Business Policy*, (ed : William Greenwood, The Mac Millan Co., 1967) içinde, S. 232.

(26) Kemâl TOSUN; *Yönetim ve Organizasyon (Uygulama ve Politikalar)* Ders Notları, Cilt 2, İstanbul 1976, S. 3.

(27) Alfred CHANDLER, Jr. : *Strategy and Structure*, The M.I.T. Press, 1973.

gisinin seçileceği, ancak strateji konusu da dikkate alındıktan sonra anlam kazanacaktır.

Örneğin, tek tip mal üreten ve nisbeten küçük işletmelerde fonksiyonel bir organizasyon yapısı uygun iken, mal çeşidi çoğaldıkça ve işletmenin coğrafi yaygınlığı genişledikçe mal tipi veya bölge tipi organizasyona geçilmekte; nihayet pek çok projeyi içeren büyük taahhüt ve inşaat işleri ile araştırma-geliştirme faaliyetlerinde daha çok matriks tipi organizasyon yapıları ile karşılaşılmaktadır.

Konumuz dışında olduğu için organizasyon yapıları ve dizaynı üzerinde daha fazla durmayacağız. Ancak, işletme politikası modeli açısından, organizasyonla ilgili olarak burada belirtmek istediğimiz, işletme politikası ile ilgili her çalışma ve incelemenin organizasyon konusunu da dikkatten uzak tutmaması gerektiğidir. Ancak, bu şekilde, strateji ve politikaları uygulayabilecek bir organizasyon yapısı oluşturulabilir, ve bu yapı için ne miktar ve nitelikte personele ihtiyaç olduğu belirlenebilir.

Esasında tepe yöneticilerinin görevi sadece kağıt üzerinde strateji belirlemek değildir. En az bunun kadar önemli olanı belirlenen stratejileri belirli bir örgüt yapısı ile uygulamaya aktarmaktır. Kaldı ki mevcut organizasyon yapısı da, strateji seçimini bazan sınırlandırıcı yönde etkileyen bir durumda gösterebilir. <sup>(28)</sup>

Uygulamaya konmadığı sürece en iyi strateji veya politikanın fazla bir anlamı olmayacaktır. Bu nedenle işletme politikası modelinin bu altıncı safhasında, belirli bir organizasyon içinde belirli strateji ve politikaları uygulamaya çalışan personele ilişkin sorunlar ve bu sorunlar karşısında tepe yöneticilerinin durumuna kısaca değinilecektir.

Tepe yöneticileri, belirlenen strateji ve politikaları ancak başkalarının çalışmaları, orta ve alt kademeler vasıtasıyla uygulamaya aktarabilecekleri için amaçlarda açıklık, haberleşme, yetki devri, yönetim tarzı, önderlik, motivasyon ve kontrol gibi konular önem kazanmaktadır. Ancak bu alanlarda işletme bünyesine uygun bir yaklaşım sağlandıktan sonra stratejiler ve politikalar etkin bir şekilde uygulamaya konulabilir. Gerçekten strateji ve politika belirleme süreci, belirli plan ve programlarla son bulur. Sıra bu plan ve programların öngördüğü işlerin yapılmasına gelmiştir. Her organizasyon birimine belirli işler ve fonksiyonlar verilmiştir, yöneticiler de bunların gerçekleştirilmesinden sorumludur.

(28) Hugo Uytterhoeven ve diğerleri; a.g.e., S. 72.

## 6. Uygulama :

İşletme politikası modelinin bu altıncı safhası ile organizasyon dinamiği veya organizasyonlarda davranış adı verilen konuya girmiş bulunuyoruz. Bu nedenle konunun ayrıntısına girmeden sadece politikası ile ilgili yönlerini belirtmekle yetineceğiz.

Strateji ve politikaların uygulanmasında en önemli faktörlerden birisinin örgüt birimlerinin amaçlar konusundaki bilgi ve tutumlarıdır. Her birimi amacı açık ve seçik hale getirilmediği sürece başarılı bir uygulama olmayacaktır. Bu nedenle son yıllarda Amaçlara Göre Yönetim (Management by Objectives) adı verilen bir uygulama yaygınlık kazanmış bulunmaktadır.<sup>(29)</sup>

Uygulamada karşılaşılan diğer en önemli sorunlardan birisi «haberleşme» konusudur. Bilgi, veri ve diğer mesajların zamanında ve tam olarak ilgili kişilere ulaşması etkin bir haberleşme sistemi ile sağlanabilir. Bu nedenle strateji ve politikalara ilişkin bilgi, emir, veri ve benzeri mesajları tam olarak ve zamanında ilgililere ulaştıracak; aynı şekilde uygulama sonuçlarını ve geriye bilgi akışını (feedback) üst kademelere ulaştıracak bir yönetsel bilgi akış sistemi (managerial information system) kurmak zorunluluğu vardır. Tepe yönetimi kendisine ulaşan feedback'e göre karar vermek durumundadır.

Yetki devri ve yönetim tarzı, büyük ölçüde personelin niteliklerinden etkilenecek bir konudur. Bu nedenle burada sadece bu konuya dikkati çekmekle yetiniyoruz.

Yöneticilerin önderlik yeteneklerine sahibolmalarının önemi açıktır. Özellikle olayları çok boyutlu bir perspektiften görebilme, gerçeklere karşı duyarlı olma, zamana uygun öncelikler koyma ve personeli motive edici bir ortam yaratma suretiyle politika ve stratejilerin etkin bir şekilde uygulanmasında tepe yöneticilerinin önemli rolleri vardır.

#### 7. Sonuçları Değerleme ve Geriye Bilgi Akışı :

Modelin yedinci ve son safhası, elde edilen sonuçların belirlenmesi, değerlendirilmesi ve geriye bilgi akışı şeklinde modelin ilgili safhalarına gönderilmesidir. Böylece geriye gelen bu bilginin de yardımı ile modelin her safhasındaki kararlarda değişiklikler yapılabilecek ve süreç yeniden işleme başlayacaktır.

Şüphesiz sonuçların belirlenmesi ve değerlendirilmesi için önce amaç-

(29) Bu konuda bakınız : Tamer KOÇEL; «Amaçlara Göre Yönetim», *Yönetim*, Yıl : 1 Sayı : 3, S. 47.

ların açık-seçik ve ölçülebilir olması, daha sonra da ulaşılan sonuçları belirlemeye yarayacak bir sistemin, özellikle finansal bilgi akış sisteminin kurulmuş olması gerekmektedir. Bundan sonra ulaşılmak istenen ile fiilen ulaşılan durumların karşılaştırılması sonucu, ikisi arasındaki farkın miktar ve niteliğine göre modelin daha önceki safhalarına dönelecektir.

#### *IV. SONUÇ*

Böylece buraya kadar yapmış olduğumuz açıklamalarla işletme politikası çalışmalarında kullanılacak bir model örneğini ortaya koymuş bulunuyoruz. Şüphesiz böyle bir model, bu alanda kullanılacak tek ve en iyi model olmayabilir. Ancak amacımızın böyle en iyi bir modeli açıklamak olmadığı başta da belirtmiştik. Burada amacımız işletme politikası ile ilgili tartışma ve çalışmalara sistematik bir yaklaşım ve düzen getirecek bir örnek modeli tartışmaktır. Kanımızca, böyle bir model (framework) kullanıldığı takdirde tartışma ve çalışmalar verimli olabilir. Şüphesiz, çalışmalar burada sözü edilen modelin sadece bir veya birkaç safhası ile de ilgili olabilir. Her safhanın ele alınması zorunluluğu yoktur.