



2020 / Vol:6, Issue:22 / pp.41-58

Arrival Date : 11.11.2019

Published Date : 31.01.2020

Doi Number : <http://dx.doi.org/10.31589/JOSHAS.237>

Reference : Mert, G. (2020). "Kurumların Stratejik Yönetim Süreçlerinde Dijitalleşmenin Rolü", Journal Of Social, Humanities and Administrative Sciences, 6(22): 41-58.

ORIGINAL ARTICLE

KURUMLARIN STRATEJİK YÖNETİM SÜREÇLERİNDE DİJİTALLEŞMENİN ROLÜ

Strategic Management Processes Of Organizations Role Of Digitalization

Gözde MERT

Dr. Öğr. Üyesi Nişantaşı Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, İstanbul/Türkiye



ÖZET

Sanayi devrimiyle beraber artan üretim, işletmeleri yeni pazar arayışları içerisine sokmuştur. Yeni pazar arayışıyla beraber, tek amaçları, çok üretip, çok satmak ve maksimum kâr elde etmek olan işletmeler arasında kıyasıya bir rekabet yarışı başlamıştır. Bu rekabet yarışında kimi kurumlar elenmiş, kimi kurumlar ise ayakta kalarak hızla büyümüşlerdir. Bu noktada karşımıza 1980 sonrası gelişen ve hızla yayılan "stratejik yönetim" ve 2000'li yıllardan itibaren ise "dijital çağ ve dijitalleşme" kavramları çıkmaktadır. Sınırların olmadığı, tüm dünyanın bir pazar haline gelmiş olduğu günümüzde, kurumlar yaşamlarını sürdürürebilmek ve büyümek için stratejik yönetim politikaları uygulamakta, geleceği önceden tahmin edip, doğru kararlar vermeye çalışmaktadırlar. Stratejik yönetim, sürekli yenilik yapmak ve rakiplerine karşı üstünlük kurmak çabasındaki işletme ve organizasyonlara rehberlik eden bir kavramdır.

Dijital çağın en önemli çıktısı bilgi toplumu, bilgiye hızlı ulaşım, bilginin hızlı paylaşılması, üretilmesi, yaygınlaştırılması ve depolanması süreçleriyle bilgi ve iletişim teknolojilerini baz alan bir dönemi kapsamaktadır. Bu durum her alanı etkilediği gibi iş hayatında stratejik yönetim alanında da önemli değişiklikler yaratmıştır. Dijitalleşmenin bu rolü nedeniyle birçok araştırmacının da ilgisini çekmektedir. Bu çalışmada, stratejik yönetim kavramı ayrıntılı bir literatür çalışması ile incelenmekte; stratejik yönetim ile dijitalleşme arasındaki ilişki teorik bir açıdan ele alınmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Stratejik Yönetim, Dijitalleşme, Dijital Dönüşüm, Yönetim

ABSTRACT

Increased production with the industrial revolution has led enterprises to search for new markets. With the search for a new market, a rivalry competition has started among the enterprises whose sole purpose is to produce and sell a lot and to make maximum profit. In this competition, some institutions were eliminated and some institutions survived and grew rapidly. At this point, the concepts of management which developed and spread rapidly after 1980 and digital age and digitalization have emerged since the 2000s. In today's world where there are no limits and the whole world has become a market, corporations apply strategic management policies in order to survive and grow, anticipating the future and trying to make the right decisions. Strategic management is a concept that guides businesses and organizations in an effort to constantly innovate and establish superiority over their competitors.

The most important output of the digital age covers a period based on information society, rapid access to information, rapid sharing, production, dissemination and storage of information and information and communication technologies. This situation has affected every area and created significant changes in the field of strategic management in business life. Because of this role of digitalization, it attracts the attention of many researchers. In this study, the concept of strategic management is examined with a detailed literature study; The relationship between strategic management and digitalization is discussed from a theoretical perspective.

Keywords: Strategic Management, Digitalization, Digital Transformation, Management

1. GİRİŞ

Teknolojik yenilik ve gelişim, kendine özgü değişim ve dönüşüm ile kendisinden önceki yeniliklerden farklıdır. Dijital teknoloji; önceki teknolojik yeniliklerin dikey yapılanmasından farklı olarak hem yatay hem de dikey değişim sürecine sahip bir teknolojidir.

Dijital çağ, toplumda artan bir hızda dijital dönüşüm sürecinin yaşanmasına sebep olmaktadır. Ortaya çıkan gelişmeler incelendiğinde, dijitalleşme hem endüstriyel alanda hem de toplum yaşamında önemli rol oynamaktadır. Bu alanda çalışan araştırmacılar Endüstri 4.0 dinamiklerinden olan dijital dönüşümün toplum hayatındaki etkisine dikkat çekmektedir. Tarihsel süreç incelendiğinde, birinci sanayi devrimi buhar makinesinin icadı ile başlamış, elektriğin bulunması ile seri üretime yani ikinci sanayi devrimine geçilmiştir. Bilgi ve bilişim teknolojisindeki ilerlemeler ve otomasyonun gelişmesi üçüncü sanayi dönemini başlatmıştır. Otonom ve dijital sistemlerin dünyada hızlı bir şekilde yayılması ise dördüncü sanayi devrine yol açmıştır (Mert, 2019: 217-218).

Önceki teknolojik gelişmeler sınırlı bir boyuta sahipken, dijital teknolojinin dönüştürücü ve değiştirici boyuttaki bir etkisi vardır. Dijital çağ, işletmelerin hedeflerine ulaşmakta gittikçe değer kazanmaktadır. İşletmeler, dijital teknoloji; karar ve üretim süreçlerinde, yüksek kaliteli servisler sunmada, farklı ürün tasarımlarında ve zaman, maliyet risklerine karşı etkin bir şekilde yararlanmaktadırlar. Bu husus işletmelere önemli oranda rekabet üstünlüğü sağlamaktadır. Dijital çağ, tüm sektörlerde yeni radikal yapılanmalarda, işletmelerin yerel ve globalleşme sürecinde değişimlere sebep olmuştur. Riberio'ya göre (2011: 63), dijital çağ; bilginin, yüksek bir ekonomik yayılmacılığı olarak ifade edilebilir. Bilgi, daha fazla ekonomik değer aldığı gibi global bir boyut haline de gelmiştir.

Dijital çağ ile gelen radikal değişim ve dönüşümü, tüm süreçlerde sebep olduğu büyük değişim hız kesmeden sürmektedir. Markus ve Loebbecke (2013: 650), bu durumu, dijitalleşmenin tüm sektörlerde, çok fazla yaygınlaşmasından kaynaklandığına bağlamaktadır. Her ekosistem, alt ekosistemlerinden oluşmaktadır. Alt ekosistemlerde birbirleri ile etkileşim içerisindedir. Aynı zamanda, üst ekosistemle de etkileşim içindedirler. Bazen üst ekosistem, tüm alt ekosistemlerini değiştirdiği gibi, bazen de bir alt ekosistem, üst ekosistemi değiştirme ve dönüştürme gücüne sahiptir. Örneğin haberleşme ekosistemindeki değişim ve dönüşüm, kendi tüm alt ekosistemlerini değiştirir olması bir örnektir. Dijital çağ, dijitalleşen iş ekosisteminde iki temel yapıda önemli yenilikler ortaya çıkarmıştır:

- ✓ Birincisi; ekosistemlerdeki tüm süreçlerin etkin ve verimli olarak yönetilmesi, yeni ürün/hizmetlerin tasarım, üretim, satış ve pazarlama süreçlerinin işletmenin değeri üzerinde önemli etkilere sahip olması.
- ✓ İkincisi; üst ekosistemler ya da alt ekosistemler arasında, yeni yapılarının oluşturularak, böylece birbirine entegre olmuş yapıların kurulmasına olanak vermesi.

2000'li yıllarda işletmelerin, hedeflenen amaçlarına ulaşmakta etkin bir rolü olmayan, bilişim stratejisi, dijital teknolojinin çok gelişmesi sayesinde işletmenin ana hedeflerine ulaşmakta etkin güce sahip duruma gelmiştir. Kulatilaka ve Venkatraman'a (2001: 5) göre, bilişim stratejileri, kurumdaki üst stratejik yapı ile uyum içinde olması gerektiğini belirtmektedirler.

Dijitalleşmenin, işletmelerin operasyonel faaliyetlerindeki başarısından sonra, işletmenin stratejik hedeflerine ulaşması yönünde de önemi gittikçe artmaktadır. Yoo, Boland, Lyytinen ve Majchrzak (2012: 1399), daha önceden sadece operasyonel süreçlerin geliştirilmesinde kullanılan dijital teknolojinin yeni bir boyut olarak, etkin bir fonksiyonelliğe doğru yöneldiğini ve kurumların ürün, hizmetlerinde etkin bir güç kazandığını belirtmektedir. Örneğin; önceden işletmenin tanıtımında

kullanılan web sayfaları, günümüzde önemli bir satış-pazarlama özelliğine sahip olmuştur. Bu husus işletmeye rekabet üstünlüğü kazandırabilmektedir.

Dijital teknolojideki gelişmeler, işletme içindeki süreçler ile sınırlı olmayıp, işletme dışındaki süreçlerde etkin olarak kullanılmaktadır. Dijitalleşme, ürün yapısı ile değil, aynı zamanda stratejik yönetim süreçlerinde etkin olarak kullanılmaktadır. Dijitalleşme, işletmenin iç ve dış çevresinde çok etkindir. Dijital çağın, yükselen bir eğilim olması; kurumları, pazara sundukları yeni ürün ve hizmet stratejilerinde önemli değişiklikler yapmaya itmiştir. Dijital teknoloji temelli yenilikçi ve yaratıcı ürün ve hizmetler ortaya çıkmıştır. Kurumlar, pazardaki rekabet üstünlüğünü, stratejileri ile geliştirmekte, yeni teknolojik olanakları kullanarak, bunları fırsata dönüştürücü davranışlar göstermektedirler. Bu durum, dijital teknolojinin, stratejik yönetim sürecinde etkin olarak kullanılacağını gündeme getirmektedir. Kurumlar, performans kontrolü için dinamik bir yönetim yapısına dönüşmek zorundadır.

2. STRATEJİK YÖNETİM

2.1. Stratejik Yönetimin Tanımı

Strateji uzun zamandır kullanılan bir kavramdır. Daha çok askeri alanda kullanılan bir kavram olarak bilirse de özellikle son süreçte yaygın bir şekilde işletme ve yönetim alanında kullanılmaktadır.

Strateji terimi; yöneltme, sevk etme, götürme, gönderme ve gütmeye anlamlarını taşır. Strateji kelimesini, eski Yunan generallerinden Strategos'un bilgi ve sanatına itafen kullanıldığı düşünülmektedir. Birtakım kaynaklarda da stratejinin Latince; yol, çizgi ya da nehir yatağı anlamına gelen "stratum"dan geldiği ifade edilmektedir. Kelimenin kökenine ilişkin farklı görüşler olmasına rağmen, her iki şekilde ifade edilmesinin de benzer anlamlar taşıdığı söylenebilir (Dinçer, 2003: 16).

Türkçeye, Fransızca "stratégie" kelimesinden geçen strateji kavramının, Türk Dil Kurumu (TDK) sözlüğünde kelime anlamı; "Bir topluluğun, ekonomik, politik, psikolojik ve askeri güçlerini, bir arada kullanma bilimine ve sanatına, sevkülceys" denmektedir. Strateji karşılığı olarak kullanılan "sevkülceys" askeri bir hareketle alakalı olup, askeri birlikleri en uygun şekilde yerleştirme ve gerektiğinde hareket ettirme anlamına gelmektedir (Dinçer, 2003: 17).

Strateji, genel anlamı ile kişilerin ve kurumların amaçlarına ulaşması anlamına gelmektedir. Yönetim biliminde stratejinin bazı tanımlarını aşağıdaki gibidir (Grant ve Jordan, 2014: 16):

- ✓ Bir plan, metot ya da belli bir amaca erişmek için planlanmış eylemler serisidir.
- ✓ Uzun süreli amaçların belirlenmesi ve belirli hedeflerin saptanması ve bu amaçları sürdürmek için kaynakların dağıtımı.
- ✓ Strateji, hedeflerin, kararların veya amaçların şablonudur. Amaçlara ulaşmak için politika ve planlardır. İşin ne olduğunu planlamaktır.

Bryson'a (1998: 5) göre, stratejik yönetim; bir organizasyonun varlık nedenini, ne yaptığını ve gelecekteki hedeflerini belirleyen bir yönetim şeklidir.

Stratejik yönetim, kurumun gelecekte alacağı pozisyonu belirlemeye yönelik faaliyetleri içermektedir. Stratejik yönetim, sürekli iyileştirme ve kalite çabalarını, bütçeleme, program değerlemesini, kaynak planlaması, performans gözleme ve raporlama süreçlerini bütünsel bir duruma getirir. Uygulamada stratejik yönetim olmayabilir ama, temel faktörler arasında güçlü bir ilişki vardır. Stratejik yönetimin faaliyetleri aşağıdaki gibidir (Hinterhuber, 1984: 1):

- ✓ Kurumun dış çevresi ve rekabet şartlarının kavranması, dış çevrenin arkasındaki gücün incelenmesi,
- ✓ Çeşitli ürün/pazar için stratejilerin olması, stratejik analizlerin yapılması alternatiflerin ortaya konması ve kaynakların saptanması,

- ✓ Seçilmiş stratejilerin; politikalara, proje yönetimlerine ve kısımlardaki süreçlere, programlara dönüştürülmesi,
- ✓ Örgüt yapısının, stratejiye göre düzenlenmesi, süreçlerin stratejik iş birimlerine dağıtılması ve ana hedeflere ulaşmak için bunların koordine edilmesi,
- ✓ Stratejilerin etkili olarak yürütülmesi için; planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve kontrol sistemlerinin yapılması.

2.2. Stratejik Yönetimin Benzer Kavramlarla İlişkisi

Strateji, bazı kavramlar ile karıştırılmaktadır. Bu kavramlardan bazıları, politika, taktik, vizyon, misyon, program, yöntem ve plandır.

2.2.1. Strateji ve Politika

Strateji ve politika, yönetim literatüründe birbiriyle karıştırılan iki kavramdır. Politika; yol gösterme ve belirlenmiş hedeflere ulaşmak için izlenen yol veya genel plan anlamındadır. Politika, uygulamalarla ilgili ilkelerin ve kuralların toplamıdır. Strateji, ilerde olabilecek bütün durumların, önceden tahmin edilemediği kısmi belirsizlik koşulları altında alınan kararlardır. Politika, belli ölçüde tanımlanmış ve bilgilerle donatılmış, belirli bir ortamda alınan ve devamlı kararlardan ibarettir. Strateji, kurum amaçlarının ve politik yönelmelerinin toplamıdır. Politika, belli amaçlara ulaşma yollarıdır. Strateji, politikayı da içermektedir. Strateji, politikanın ötesinde, daha çok tasarlama ve geleceği öngörme ile ilgili olan bir kavramdır.

Politika ile strateji arasındaki en önemli fark; politikalar karar verirken, bir düşünme rehberidir. Strateji ise bu rehber doğrultusunda amaçların oluşturulması ve kaynak kullanımının belirttiği bir yoldur. Politikalar, kurum prensipleri belirtir; strateji ise, amaçları ve prensipleri yerine getirmekte kullanılacak olan araçları sunmaktadır (Dinçer, 1998: 16).

Stratejiler; geleceği görmek ve gelecekte kurumun yerini belirlemek ve alacağı şekli tasarlamak sürecidir. Politikalar; stratejik faaliyetleri yerine getirirken, yönetim kademelerinde uyulması gereken prensipleri ortaya koyar. Örneğin kurum, yeni stratejisinden dolayı, bir ürününü üretimden çekip, yerine yeni bir ürünü piyasaya sürebilir. Bu stratejik bir karar olmaktadır. Her ürünün üretiminde, hammaddede kaliteyi esas olması ise kurum politikasıyla ilgili bir durumdur.

2.2.2. Strateji ve Taktik

Taktik kavramı, usul ve teknik yönünden stratejiden daha ayrıntılı bir husustur. Strateji, amaçlara ulaşmakta eldeki güç ve kaynakların kullanım planıdır. Taktik, stratejinin ayrıntılarını, operasyonu içerir. Taktik; kararların etkili kullanımına, stratejileri uygulamanın detaylarına yöneliktir (Kempner, 1980: 402).

Taktik, güçlerin harekete geçirilmesi ve uygulanması ile ilgili olan süreçtir. Taktik, daha özel, daha kısa fikir ve uygulamalardan oluşur. Strateji, düzen ve tasarı ile ilgili düşünsel bir işlemdir. Taktik, harekete geçmek ve uygulamakla ayrıntılı bir düzen ile ilgili konudur. Taktik, stratejinin gerçekleşmesini yardımcı ayrıntı ve programlardır. Stratejinin uygulanması için mutlaka bir taktik gereklidir. Taktik, stratejiyi gerçekleştiren bir araçtır ve onun vazgeçilmez olan bir devamıdır (Güçlü, 2003: 69).

Strateji, yönetimin üst kademelerinde daha önceden tespit edilen stratejiler göz önünde bulundurularak belirlenir. Taktikler, yönetimden daha alt kademelerde kullanılır. Kaynakları etkili olarak kullanabilmek için değişen şartlara göre kısa ve önemli kararları almak ise işletme yönetimi anlamında taktiği ifade etmektedir (Akgemci, 2008: 5-6). Taktik, belirlenen stratejiye ulaşmak için yapılması gerekenlerdir.

2.2.3. Strateji ve Vizyon

Amaç ve stratejiler, vizyondan hareketle analiz ve değerlendirme yapılarak titiz bir şekilde ortaya çıkarılmış olup ve kurumca benimsenmiş olan kavramlardır. Vizyonun zenginliği, amaç ve stratejilerin de zengin olmasını sağlamaktadır. Vizyonda; amaç, strateji, misyon birbirine karışmış olabilir fakat, amaç, strateji ve misyon birbiriyle ilişkili bir düzene sahip olan kavramlardır. Kısaca vizyon; stratejinin, amacın ve misyonun çıkış veya ilham kaynağı durumundadır (Eren, 2005: 19).

2.2.4. Strateji ve Misyon

Belli bir amaç için bir araya gelen kişilerin durumunu açıklamaya yarayan misyon, kurumun hangi sektörü seçtiğini, temel ürün veya hizmetlerin neler olacağını, tüketici ve pazar ihtiyaçlarının teknoloji gereksinimini ifade ettiği veya tüm bu konuların birlikte ifade edilmesidir (Burnt, 1984: 695).

Misyon kavramı, strateji gibi işletme politika ve davranışlarına yön veren amaçlar içerebilir. Buna rağmen, strateji ve kültür kavramını da içine alan misyon kavramı, stratejiden çok daha geniş bir kavramdır. Güçlü bir misyonda kültür ve strateji birbiriyle uyumlu olmalıdır. Aksi takdirde misyonun etkinliği ve gücü zayıflayabilir (Yurtseven, 1998: 29).

2.2.5. Strateji ve Program

Program, planın belirli periyodik süreli bölümleri ya da detaylarıdır. Tam olarak belirlilik hallerini ve çok kısmi şekilde riskleri içeren program, bir olayın ayrıntılarını şahıs, zaman, yer ve yöntem göstererek tespit eder. Programlar kısa süreli olup, esneklikleri yoktur. Program alt kademe ve uygulamalarla alakalı olup, politika, bütçelerin ve prosedür bir araya getirilmesi ile yapılmaktadır (Sevinç, 2014: 229).

Strateji, kurumdaki olay ve hareketlerin, uzun bir zaman içinde öngörülmesi ve bunların hedefler yönünden değerlendirilmesini ve seçilmesini gerektirir. Programlar, alt kademelerle ve uygulamalarla ilgili olan bir husustur. Programların özelliği; bir defa kullanılan planlardan oluşmakta olmalarıdır. Bu açıdan politikalardan ve stratejilerden ayrılırlar (Güçlü, 2003: 69).

2.2.6. Strateji ve Yöntem

Yöntem; kullanılış özelliği yönünden politikaya benzemektedir. Politika ve stratejinin, geniş bir alanı veya temel bir sorunu ele almasına karşılık; yöntem, politika ya da stratejinin uygulanışı ile ilgili bir unsurdur. Strateji ve politika, kapsam olarak, yöntemden daha geniştir. Bu üç kavramın müşterek yönü; sürekli ve uzun süreli olmasıdır. Yöntem ve programın benzer yönleri; uygulamaya yakın olmaları ve bir işi, bir işlemi ilgilendiriyor olmalarıdır. Yöntemin, stratejiye göre bir standartlaştırılma özelliği vardır. Yöntemler sorunların çözümünün de kullanılan usullerdir. Bu açıdan stratejik planlama, bir sorun çözme yöntemi olma durumundadır (Güçlü, 2003: 69).

2.2.7. Strateji ve Plan

Planlama süreci içerisinde amaçlara ulaşmak için belirlenmiş hedefler topluluğu plan olarak tanımlanabilir. Neyin, ne şekilde yapılmasının gerektiğini bildiren, bunların uygun olarak yerine getirilmesi halinde, istenilen sonuçlara ulaşılabilineceğini açıklayan, kabul edilen kararlardır (Ülgen ve Mirze, 2004: 33).

Plan bizi hedefe götürecek yoldur. Strateji, çok daha uzun süreli seçim ve amaçlar ile ilgilidir. Plan ise stratejide belirlenen amaçlara erişmek için kullanılan araçlar ve yolların belirlenmesi ile genel hatlarıyla neyin ne şekilde yapılacağını tespit edilmesidir. Strateji, içerisine planı da alan geniş bir kavram olarak ifade edilmektedir. Plan, yazılı olarak hazırlanmış bir öngörüdür. Strateji ise bazen yöneticinin zihninde olabilir. Stratejiler yazılı duruma geldiğinde stratejik yönetimin bir aşaması olan stratejik planlama olarak adlandırılırlar. Kurumun çevresi ve gelişimi ile ilgili olan plan, bu bakımdan strateji ile benzerlik göstermektedir (Sevinç, 2014: 229, 230).

2.3. Stratejik Yönetimin Özellikleri

Stratejik yönetim, genel yönetim özelliklerinin yanı sıra kendine özgü farklılıklar da taşımaktadır (Murat ve Bağdigen, 2008: 67-68, Aktan, 2008: 7, Aşgın, 2008: 16, Akgemci, 2008: 8; Güçlü, 2003: 74):

- ✓ Stratejik yönetim, işletmeyi bir sistem olarak görür. Stratejik yönetim, kurumla ve onu oluşturan parçalarla da ilgilenmektedir. Kurumu birbirleri ile etkileşim ve bağımlılık halindeki parçaların oluşturduğu bir bütün şeklinde görmektedir. Stratejik yönetim, bu sistemin açık bir sistem olduğunu kabul eder.
- ✓ Stratejik yönetimin ön plana çıkan özelliği, kuruluşun üst kademe yönetimin asli fonksiyonu olup, onların ilgi alanına girmesidir. Üst yönetim, organizasyonun geleceğine ilişkin kararların alındığı stratejik yöntemlerin geliştirildiği yönetim kademesidir. Bundan dolayı stratejik yönetim üst yönetimin fonksiyonudur. Bunun yanında alınan kararların uygulanması ve kontrol edilmesi de alt kademede bulunan stratejistler tarafından yerine getirilmektedir. Bu süreçte yer alan bütün yöneticilerin doğru seçimi stratejik yönetimin başarısı için önemlidir.
- ✓ Geleceği amaçlar. Kurumun uzun dönemdeki amaçlarıyla ilgilidir. Belirlenen zaman içinde kurumun bu sonuçları elde etmek için, neler yapması gerektiğini belirtir.
- ✓ Stratejik yönetim, işletmenin ana hedeflerinin gerçekleştirilmesine yönelik olarak kaynak kullanımını en etkili bir şekilde yapar.
- ✓ Strateji yönetimin belirlediği amaçlar, alınan kararlar, faaliyetleri içinde en alt birimlere kadar herkesin ortak hareket noktasını oluşturur.
- ✓ Stratejik yönetim, katılımcı bir ekip çalışmasıyla kuruluşun hedeflerini gerçekleştirebileceği önemi üzerinde durur. Kurulusta bir takım ruhu oluşturularak en üst yönetimden, en alta kadar herkesin aynı amaçlar için çaba sarf etmesi gerekir.
- ✓ Stratejik yönetim, kuruluşun faaliyetlerini sürdürdüğü esnada karşılaşılan sorunların belirlenmesine ve çözülmesine katkı sağlar.

2.4. Stratejik Yönetimin Tarihi Gelişimi

Stratejik yönetim düşüncesi zaman içerisinde ekonomik, politik, hukuki, sosyo-kültürel ve çevresel şartlara bağlı olarak bir değişim ve dönüşüm geçirmiştir ve geçirmektedir. Stratejik yönetimin tarihî gelişimi incelenirken, stratejik düşüncenin evreleri ve bu evrelerde, stratejik yönetim düşüncesinin dönemleri arasındaki geçiş, stratejik yönetimin tarihî gelişimini anlamak için önemlidir. Tablo 1'de stratejik düşüncenin geçirdiği evreler ve bu evrelerdeki geçiş farklılıkları gösterilmektedir.

Tablo 1. Stratejik Yönetim Düşüncesinin Bilimsel Evreleri ve Dönemler Arası Geçiş Farklılıkları

Yıl	Evreler	Özellikler
1880	Bilimsel yönetim döneminin başlangıcı	
1950	Planlama	Görüntür gelecek, parçacı yaklaşım, ulaşılacak nokta
1960	Uzun vadeli planlama	Uzun gelecek, zaman ufku
1965	Toplu planlama	Sistem görüşü, bütüncül yaklaşım iç etkileşim
1970	Stratejik planlama	Yön belirleme, yol çizme
1980	Stratejik yönetim	Açık örgüt, çevre ile etkileşim, geri bildirim
1985	Stratejik senaryolar	Alternatif yönler, alternatif yollar, senaryolar
1990	Stratejik görüş	Öngörülmeleyen gelecek, bilinmeyen çevre, stratejik değerler, kültür

Kaynak: Güçlü, 2003: 63.

Yönetim biliminin gelişimi ile işletme ve yönetim uygulamalarının gelişimi paralellik göstermektedir. Modern anlamda işletmeciliğin ortaya çıkışı, ülkemizde 1930'lu yıllardan sonra olmuştur. Fakat bu dönemlerde yönetim sorunları fazlaca önemsenmemiş ve yönetime ilişkin bilimsel yaklaşımlar henüz başlamamıştır. 1960'lardan sonra Türkiye'de faaliyette bulunan işletmecilerin planlama bölümleri oluşturdukları görülmekle birlikte ancak yapılan planlamaların yıllık veya daha kısa dönemleri kapsayacak şekilde olduğu yapılan araştırma neticesinde ortaya çıkmıştır. Özel sektör olarak ülkemizdeki uzun vadeli planlama çalışması ilk kez 1971 yılında Koç Grubunca yapılmıştır. 1970'li yılların sonlarında ve 1980'li yılların başından itibaren ise Eczacıbaşı Grubu, Şişe Cam Fabrikaları, Yaşar Holding ve Sabancı Grubu uzun vadeli planlama çalışmaları yapmışlardır. 1990'lardan sonra AB ile yapılan Gümrük Birliği antlaşması, dış pazara ve yabancı sermayeye açılım, pazarın çeşitlenmesi, rekabet ortamının artması ve ekonomik krizler gibi yaşanan gelişmeler, işletmeleri doğru strateji belirlemeye ve uygulamaya zorlamıştır (Dinçer, 2003: 64-65).

2003 yılında, Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu (KMYK) yayımlanmış 2005 yılında yürürlüğe girmiştir. Bu kanun ile birlikte kamu yönetiminde stratejik yönetim ve planlama yasal olarak zorunlu hale gelmiştir.

2.5. Stratejik Yönetimin Önemi

Geleceğe dönük karar alınmasında kullanılan stratejik yönetim, birtakım kararlar alınması, alınan bu kararların uygulanması ve uygulama neticelerinin kontrol edilmesi süreçlerinin tamamından oluşmaktadır. Sürekli bir şekilde gelişen dünyada, yaşanan gelişmelere ve değişime ayak uydurabilmek hem işletmeler hem de kamu kurumları açısından zorunluluk gerektirmektedir. Eldeki kaynakların etkin bir şekilde kullanılması, sunulan hizmet kalitesinin karşılanarak beklentilerin karşılanması önem arz etmektedir. Bu süreçte stratejik yönetim, mevcut durumun iyi değerlendirilmesinin sağladığı güç ile belirsizlik içeren gelecekte, belirlenen hedeflerin gerçekleşmesi için daha az sapma payı olan uzun vadeli bir bakış açısının oluşmasına ve doğru ve sağlam adımlar atılmasına imkân sağlar (Gül ve Kırılmaz, 2013: 105).

Gönen (2013: 104), iş organizasyonunda stratejinin önemli olmasının iki temel sebebini tanımlamaktadır. Stratejiyle ilgili ilk önemli husus, yönetimin, kuruluşun işinin nasıl yürütüleceğini proaktif bir şekilde geliştirmesi gerektiğidir. Ayrıca, açık ve iyi düşünülmüş bir stratejinin, yönetimin iş yapmanın reçetesi olduğunu, rekabet avantajına giden yol haritasını, müşteri memnuniyeti için oyun planını ve finansal performansı iyileştirdiğini ileri sürerler. İkinci olarak, strateji odaklı bir girişimin, yönetim stratejisini ikincil olarak gören ve önceliklerini başka yerlere koyan bir şirketin güçlü bir alt çizgi oyuncusu olma olasılığının daha yüksek olduğunu söylenebilir. Etkili strateji oluşturma ve uygulama, gelir artışı, kazanç ve yatırım getirisi üzerinde önemli ölçüde olumlu bir etkiye sahiptir.

Stratejik yönetim, benimsenen misyon ve vizyona sürekli bağlılık oluşturarak, örgütte misyon ve vizyonun desteklendiği bir kültürün oluşmasını sağlayarak, karar süreçleri ve bu kararların eyleme dönüşmesi bakımından örgütün stratejik fonksiyonuna yoğunlaşmasını sağlamaktadır (Durna ve Eren, 2002: 61).

2.6. Strateji Yokluğunun Neden Olduğu Olumsuz Sonuçlar

Bir stratejinin olmadığı kurumlarda, kaynaklar etkin kullanılamaz. Maddi gücü ekonomik biçimde kullanmak için bir stratejik analiz, uygun bir ürün-pazar politikası yapılmayı, müşteri çoğaltma öne çıkacaktır. Strateji, amaçları saptar, faaliyetlerini ona göre düzenler, yararlı fırsatları arar. Stratejisi olmayan kurumlar, ürün ve pazar üzerinde, rekabet avantajına sahip olamazlar ve optimist düşünceden yoksun kalırlar. Bu gibi kuruluşlarda, hazırlık ve plan yapılmaz, kararları günlük bilgilere göre verilir. Bundan dolayı, piyasanın en küçük dalgalanmalarından ve tehlikelerinden, büyük oranda etkilenirler (Tusiad Elegans, www.medyatext.com).

Bir stratejiye sahip olmayan kurumlar aşağıdaki olumsuz durumlarla karşılaşır (Ansoff, 1975: 85-86).

- ✓ Stratejisi olmayan kurumlar araştırma ve analiz bilemediklerinden dolayı pasiftirler ve mücadelelerinde etkisiz kalırlar.
- ✓ Stratejisi olmayan kurumların yöneticileri, kişisel düşünce ve aşırı tutkularını uygularlar.
- ✓ Fırsatları ölçme kriterinden yoksun olduklarından dolayı; ya zamansız yatırım yaparlar veya kısa süreli program ve bütçelerinin etkisiyle yatırımlardan vazgeçerler.
- ✓ Devresel değerlemeleri yoktur. Ürün hayat eğrisini takip edemezler. Ömrünü tamamlamış ürünlerin üretimine devam edebilirler. En verimli devresinde olan ürünlerine yeni yatırım yapmaktan yoksun kalırlar.
- ✓ Kurum gelecekteki değişiklikleri anlamadığından dolayı bu değişiklikleri gerçekleştiremez.
- ✓ Bu kurumlar stratejik portföy analizleri yapamazlar, çekici yatırım alanları bulamazlar ve verimsiz alanlarda kaynaklarını kullanırlar.

2.7. Stratejiye Sahip Olmanın Yararları

Stratejik yönetim, çevreyi değerlendirir ve geleceği tahmin eder. Çevresel değişimle gelecek fırsatlardan yararlanmak, tehditlerden korunabilmek için zamanında ve doğru uygulamalar yapar (Akgemci, 2008: 9).

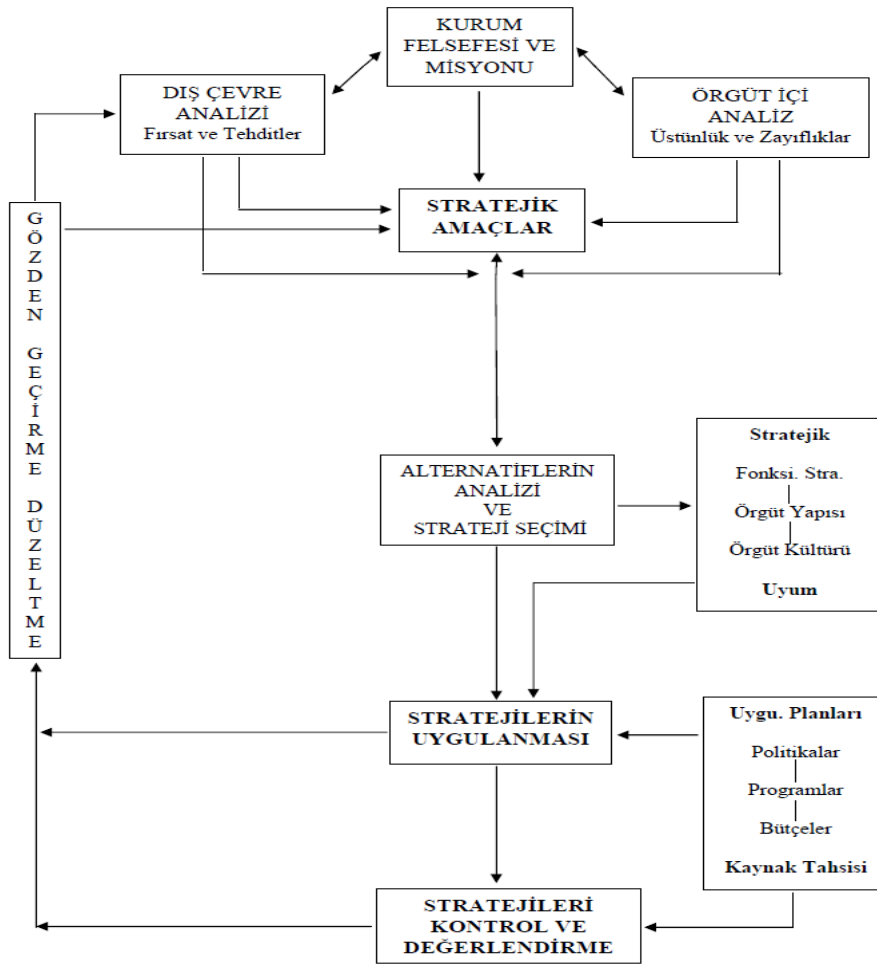
Dış çevre, hızlı ve artan bir şekilde değişir. Bu değişimler kurumların; amaç, yapı ve davranış tarzlarını uzun dönemde yetersiz yapar ve çevreye uyum sağlanmasını gerekli kılar. Kurumların hayatta kalması ve başarılı olması; yenilikçiliğe, stratejiler oluşturan bir yönetime sahip olmaya bağlıdır. Stratejinin temel amacı, işletmenin kaynak ve yeteneğinin elverdiği ölçüde çevreye uyumun sağlanmasıdır (Alpugan, Demir ve Oktay, 1995: 193). Jauch ve Glueck (1989: 18), stratejik yönetimin yararlarını şöyle özetlemektedir:

- ✓ Stratejik yönetim değişen durumları önceden sezmeyi sağlar.
- ✓ Stratejik yönetim, çok net hedefler sağlar.
- ✓ Stratejik yönetimde, araştırma süreci ilerlemeyi sağlar.
- ✓ Stratejik yönetimi yerine getiren işler daha etkili olur.
- ✓ Stratejik yönetim, iş kararlarını sistemize etmekte bir unsurdur.
- ✓ Stratejik yönetim, temel problemleri araştırma çözümünde yöneticilere yol gösterir.
- ✓ Stratejik yönetim, iletişim, projelerin koordinasyonu, kaynakların kullanımı ve bütçe gibi kısa süreli planların geliştirilmesini sağlar.

2.8. Stratejik Yönetim Süreci

Stratejik yönetim süreci, üst kademelerden, alt kademelere doğrudur. Kurumun stratejik yönünü kararlaştırmak, üst yönetiminin sorumluluğundadır. Ancak, iç ve dış çevre hakkındaki bilgiler, bölüm yöneticilerinden ve diğer yöneticilerden elde edilir (Güçlü, 2003: 76).

Stratejik yönetim süreci, bir karar alma ya da problem çözme faaliyetidir. Stratejik yönetim, planlama, uygulama ve değerlendirme safhalarından oluşur. Sürecin başlangıcı; amaç tespiti ve uygun strateji geliştirilmesi ile oluşur. Sonra, uygulanma, kontrol ve değerlendirme yapılır.



Şekil 1. Stratejik Yönetimin Süreci ve Safhaları
Kaynak: Dinçer, 2004: 41.

Stratejik yönetim süreci, işletme stratejilerinin geliştirilmesi, uygulanması ve değerlendirilmesi olmak üzere üç aşamadan oluşmaktadır (McCarty, Minichiello ve Curan, 1975: 51-61).

2.8.1. Stratejilerin Geliştirilmesi

Organizasyona yön verilmesi olarak da ifade edilebilen strateji geliştirme, organizasyonda uzun vadeli amaçlarına yönelik rehber oluşturan, gerçekçi ve aşama aşama uygulanan ilişkiler şeklinde tanımlanmaktadır. Stratejiler, kapsamlı zaman diliminde organizasyona değer katacak ürünler, kaynaklar ve teknoloji önermeli ve rekabet üstünlüğü sağlayacak şekilde oluşturulmalıdır (Murat ve Bağdigen, 2008: 72). Organizasyon, misyonu, hedef ve amaçları doğrultusunda, oluşturulan alternatif stratejiler arasından ona başarıyı getirecek olanları seçmeli ve uygulamalıdır.

2.8.2. Stratejilerin Uygulanması

Stratejilerin uygulanması; orta kademe yönetimi ile paylaşılan ve alt kademelere kadar yayılan bir şekilde tepe yönetiminin sorumluluğundadır (Dinçer, 2003: 44).

Stratejilerde başarı sağlanması için şu etmenlerin dikkate alınması gerekir (Eren, 2005: 60):

- ✓ Stratejiler ve planlar, bütün karar alıcılara açıkça ifade edilmelidir.
- ✓ Planlar ve stratejilere temel olan varsayımlar, ilgili kişi ve kurullara açıklanmak zorundadır.
- ✓ Stratejiler ve planlar, gerçek durumun dikkate alınmasını amacıyla belirli dönemlerde kontrol edilmelidir.

- ✓ Stratejiler ve planlar, değişen koşullara göre geliştirilmelidir.
- ✓ Kurum yapısı, stratejilerin başarılması için yeniden düzenlenmelidir.
- ✓ Kurumda, strateji ve planların başarısı için uygun inanç ve değerlerin yerleştirilmesi gereklidir.

Stratejilerde oluşacak değişiklikler, kurumlarda pek çok değişikliği de beraberinde getirmektedir. Stratejinin başarıya ulaşması, kurumun mevcut kaynakları, yönetim anlayışı ve yapısı ile sınırlı olmakla beraber, bu kaynakların da yeni stratejiye uygun şekilde düzenlenmesi ile yeni sınırlar belirlenebilecektir.

Strateji oluşturulduktan ve stratejik planlar yapıldıktan sonra, stratejilerin başarıyla uygulanabilmesi için organize olunması gereklidir. Sadece stratejik planlama yapmak için değil aynı zamanda, kurumdaki bütün faaliyetler için bir planlama yapılmalıdır. Kurum yapısı; stratejiyi destekler ve en iyi uygulamayı sunar. Bu nedenle kurum yapısı, yönetim şekli ve yöneticilerin yetkileri ve sorumlulukları, seçilen stratejiye göre yeniden ele alınmalıdır.

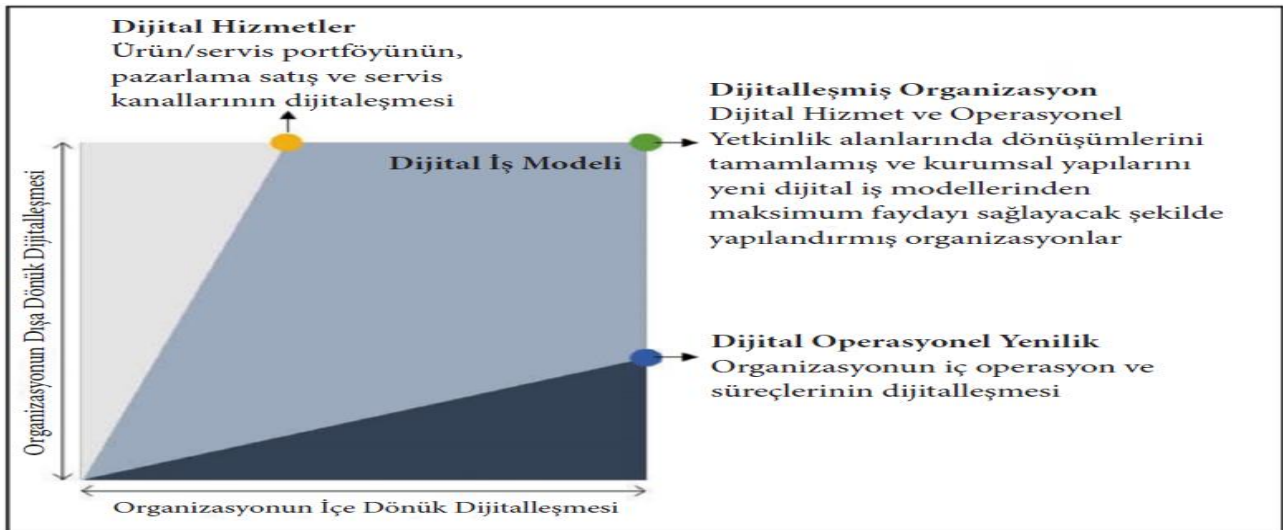
2.8.3. Stratejilerin Değerlendirilmesi

Stratejik yönetim sürecinin son aşaması olan stratejilerin değerlendirilmesi sürecinde uygulanan stratejilerin sonuçlarının incelemesi yapılır. Yapılan değerlendirme neticesinde gerekirse stratejik planda değişiklikler yapılabilir. Üst yönetimin kararlı olması ve önem vermesi ile stratejik yönetim başarıya ulaşabilir (Dinçer, 2003: 18). Değerlendirme yapılırken belirlenen stratejik hedeflere ulaşıp ulaşılmadığı ile ulaşılmadı ise ulaşılamama sebepleri araştırılır. Stratejilerin değerlendirilmesinin iki amacı vardır:

- ✓ Stratejik uygulamaların durumu, amaç ve planların başarı seviyesini göstermektedir.
- ✓ Örgüt üyelerinin motivasyonu artırılmalıdır.

3. DİJİTALLEŞME

Dijitalleşme kavramı son yıllarda tüm sektörlerde en çok odaklanılan konuların başındadır. Dijitalleşmenin, kurum başarısı üzerinde büyük etkileri vardır. Brynjolfsson ve McAfee (2014: 58), dijitalleşme konusuna araştırmacıların gittikçe yoğun ilgi duyulduğunu belirtmektedir. Endüstri 4.0 ile kurumların tüm süreçlerinde bilişim teknolojileri uygulamaları ile elde edilen başarılar, yönetim süreçlerinde de dijitalleşmeye yönlendirmiştir. Bilişim teknolojileri, itici bir güç olarak, tüm sektörlerde ürün ve hizmetler konusunda büyük değişim ve dönüşümlere sebep olmuştur.



Şekil 2. Organizasyonların İç Dönük ve Dışa Dönük Dengeli Dijitalleşmesi

Kaynak: Accenture Türkiye Dijitalleşme Endeksi, 2016: 5.

Dijitalleşme, organizasyonların kaynaklarını kullanarak; büyüme, gelir ve organizasyona değer katacak fırsatlara dönüştürme faaliyeti olarak ifade edilmektedir. Diğer bir ifade ile dijitalleşme; organizasyonun iş gücü, bilgi ve teknoloji kaynaklarını birleştirerek, farklı müşteri deneyimleri oluşturmak, yeni iş modelleri geliştirmek, ürün ve hizmetlerde yeniliği olanaklı kılmak ve organizasyonun kaynaklarını daha etkin ve verimli bir şekilde kullanmak için teknolojiyi bu kaynaklara adapte etmektir. Rekabet avantajını kaybetmeden, bu durumu sürdürebilmek dijitalleşmenin organizasyon yapıları içerisinde tüm süreçlerine uygulayabilmek, kurulan dijital iş modellerinden en yüksek faydayı sağlayacak bir yapılandırmanın sağlanması önemlidir (Şekil 2). Dijital süreçlerin artması ve teknolojinin artan bir hızda gelişmesi, verinin üretilmesini de etkilemekte ve veriye ulaşmak daha kolay olmaktadır. Bilişim teknolojilerinin artması ve süreçlerin daha kullanılabilir bir duruma gelerek yaygınlaşması, internet erişiminin daha kolay olması, farklı sektörlerdeki organizasyonlarda işlerin bir bölümünü dijital süreçlere dönüştürmelerini sağlamaktadır (Mert, 2019: 220).

4. STRATEJİK YÖNETİM VE DİJİTALLEŞME İLİŞKİSİ

Dijitalleşme organizasyonların, markaların ve yapıların dijital çağa ayak uydurmak için organizasyonel yapılarından başlayarak ekosisteme ve müşterilere değer katıp, iş süreçlerini geliştirmekte ve bilgi ve yeteneklerinin artırılmasına, yeni iş yapış ve düşünüş şekillerine geçişlerini kolaylaştırmaktadır (Mert, 2019: 221).

Dijitalleşme, dijitalleşmiş kaynakları; yeni büyüme, gelir ve şirkete değer sağlayacak operasyonel sonuçlara dönüştürme faaliyetidir. Dijitalleşme, yeni iş modelleri ortaya koyarak, bilgiyi, kaynakları ve dijital teknolojileri yeni bir düzenleme ile birleştirerek müşteri deneyimleri oluşturmak, yeni ürün ve hizmetleri ortaya koymak ve kurum kaynaklarını etkin kullanılması için teknolojiyi bu kaynaklara göre düzenlemektir (Accenture Dijitalleşme Endeksi, 2016: 12).

Günümüzde organizasyonlar; değişen tüketici davranışları, teknolojinin gelişme hızı ve dijitalleşmenin artması ile iş modellerini, ürün ve hizmetleri, müşterilerin deneyimlerinin olumlu olmasını ve iş yapış şekillerinin iyileştirilmesini sağlamak için dijitalleşmeye ayak uydurmak zorunda kalmaktadır (Mert, 2019: 221).

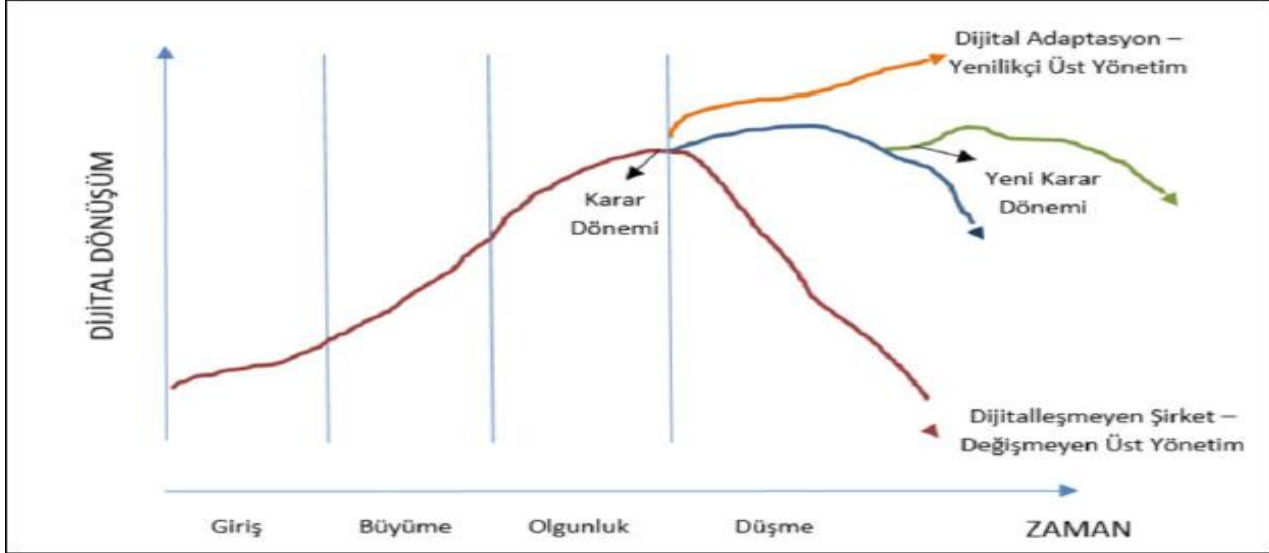
Dijitalleşme, ülke ekonomisi için tüm sektörleri ve organizasyonları etkileyecek yaklaşımlar geliştirmekte ve bu yaklaşımları uygulamadan organizasyonel faaliyetlere devam etmek zorlaşmaktadır. Dijitalleşme organizasyonların, geleceğe dönük plan, program, politika ve stratejilerinde, geliştirme, yatırım ve uygulamalarında önemli bir rol oynamaktadır (Fırat ve Fırat, 2017: 10).

Kurum, ürünlerini dijital teknolojiyle geliştirip, kendisine itici bir güç olarak kullanmak ister. Kurumun, yeni teknolojileri öğrenebilmesi için uygun yapısal özellikleri olmalıdır. Kurumun, sürdürülebilir yenilik öğrenme stratejilerini etkin olarak uygulaması gerekir. Kurumdaki yönetici ve çalışanların istek ve tutumları, başarılı olmasının ana gereğidir. Sürekli eğitimin kurulmasıyla kurum, dijital yetkinliklerin kazanılmasında, çalışanlarına teşvik edici olmalıdır (Karaçuha ve Pado, 2018: 121).

Günümüzde teknolojik değişimler ve yenilikler sektörler arasında bölgesel, ulusal ve uluslararası tüm duvarları kaldırmış ve kurumların teknolojilerini ve yerleşkelerini sınırlandırmayı neredeyse imkânsız hale getirmiştir. Hızla gelişen teknolojiyi yönetemeyen ülkelerin ve kurumların bilgi toplumunun gerisinde kalması kaçınılmazdır (Öğüt, 2016: 168). Bilgi teknolojilerinde yaşanan değişim süreci, kurumun stratejik yönetim uygulamalarına da yansımış ve sistemlerin daha etkin olmasını sağlamıştır (Eroğlu ve İrmiş, 2004).

Dijitalleşme ile birlikte her kurum liderlik politikaları ve stratejik yönetim süreçlerinde değişim yönetimi uygulamak zorunda olacaklardır. Ancak bu değişim hızı kurumun faaliyet gösterdiği sektöre

ve sektörün dijitalleşmedeki rolüne göre etkilenmektedir. Dijitalleşme sürecine başladığında kurum yöneticileri ve çalışanları koordineli bir biçimde işleri devam ettirmeleri ve faaliyetlerinde dijital dönüşümü sağlamalıdır. Dijital dönüşümün sağlanması tepe yöneticisinin ve liderin bilgi, beceri ve vizyonu ile olmaktadır. Dijital dönüşüm sürecini sadece tepe yöneticisi konumundaki lider başlatabilir ve lider iş modelini ve stratejik yönetim sürecini dijitalleşmeye göre revize etmelidir. Şekil 3'teki grafikte ise, kurumların gelişim evreleri ile dijital dönüşümün etkisi gösterilmektedir.



Şekil 3. Kurumun Gelişim Evreleri ve Dijital Dönüşüm Etkisi

Kaynak: Toduk, 2023 Lideri Dijital Çağın Liderlik Sırları, 2014: 348.

Şekil 3'e göre kurumun gelişim evreleri dört süreç şeklinde oluşmaktadır (Toduk, 2014: 348):

- ✓ *Giriş Dönemi:* Kurum ve üst yönetim, dijital dönüşüme adım atar.
- ✓ *Gelişme Dönemi:* Dijital dönüşüm için gerekli yenilik ve atılımlar gerçekleştirilir.
- ✓ *Olgunluk Dönemi:* Üst yönetimin karar dönemidir. Karar döneminde "Dijital dönüşümde öncülük mü yapılacak, sektörün ilklerinden mi olacak, güçlü bir takipçi olarak yeniliklere uyum mu gösterecek, yoksa buna başlamayacak veya bunu başaramayacak mı?" konularına karar verilir.
- ✓ *Düşme Dönemi:* Üst yönetim dijital dönüşümü uygulamalarında gerçekleştirmekten vazgeçer veya başaramaz.

Kurum yapısındaki çalışanların yeni ürün ve hizmetler konusunda inovatif ve yaratıcı fikirlerin fikir platformları ile kurum içerisinde bir spontane yeniliğin oluşmasına imkân verildiğinde, stratejik yönetimin dijitalleşme süreci daha etkin olacaktır. Dijital çağda, ürün ve hizmetlerin, dijital teknoloji temelli düşünülmesi gereklidir. Sürekli eğitim ile çalışanların dijital yetkinliklerinin takibi ve geliştirilmesi için teşvik edici davranışlar ortaya konulmalıdır. Dijital çağda kurumun stratejik yönetim sürecindeki başarısı, dijital teknolojinin ve dijitalleşme süreçlerinin etkin olmasına bağlı olmaktadır (Karaçuha ve Pado, 2018: 121).

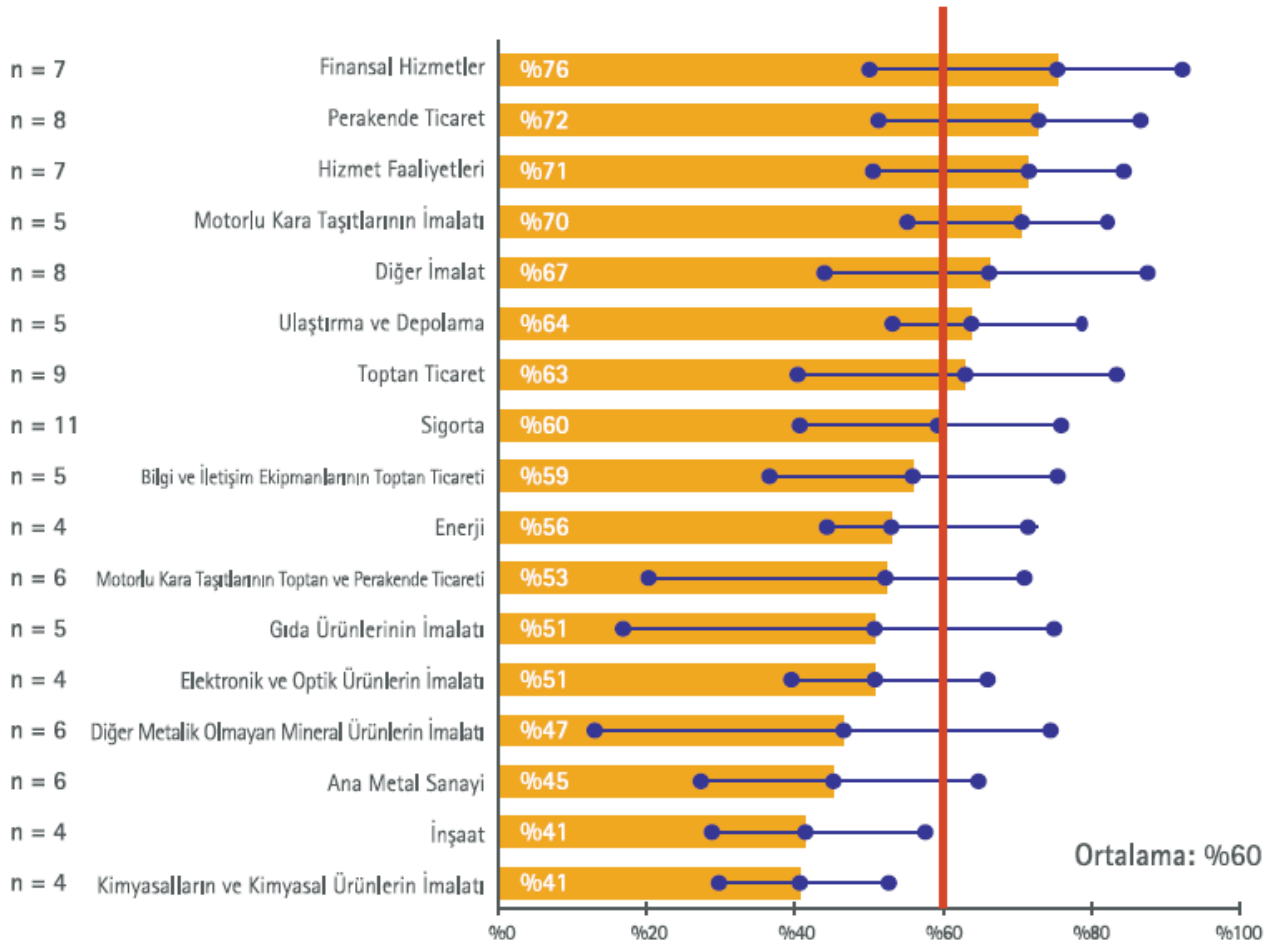
Dijitalleşmeyi, stratejinin bir parçası yapmak, kurum başarısı ve rekabet gücü açısından önemlidir. Accenture, Türkiye'nin dijitalleşme endeksini ortaya çıkarmak amacıyla 2013 yılında 350 şirketi araştırmaya katılmayı davet etti. Şirketler aşağıdaki kriterlere göre belirlendi (Accenture Türkiye Dijitalleşme Endeksi, 2016: 15):

- ✓ Yıllık cirosu en az 500 milyon TL olan firmalar
- ✓ Konsolide aktif büyüklüğü en az 30 milyar TL olan bankalar

- ✓ Yılda en az 500 milyon TL prim üreten sigorta şirketleri
- ✓ Yılda en az 100 milyon TL prim üreten hayat sigortası şirketleri
- ✓ Pay piyasası işlem hacimleri en az 70 milyar TL olan yatırım kuruluşları

Bu listedeki 104 şirket, Accenture Dijitalleşme Endeksi çalışmasına katılmayı kabul etmiştir. Şirketlerin BT ve dijital alanda çalışan yöneticileriyle yüz yüze görüşmeler gerçekleştirilmiştir.

Yapılan araştırmalar, stratejik yönetim süreçlerinde dijital teknolojiyi, süreç verimliliğini artırmak ve maliyetleri azaltmak amacıyla; sadece üçte birinden daha az firmanın, büyümeyi desteklemek ve yeni müşterilere için kullandığını göstermektedir. Bunun nedeni birçok yöneticinin, dijitalleşmeyi kolay bulurken, dijitalleşme ile oluşabilecek riskler dolayısıyla müşteriye yönelik hususlarda dijital teknoloji kullanma konusunda daha dikkatli ve çekimser olmalarıdır.



n= Sektördeki Şirket Sayısı

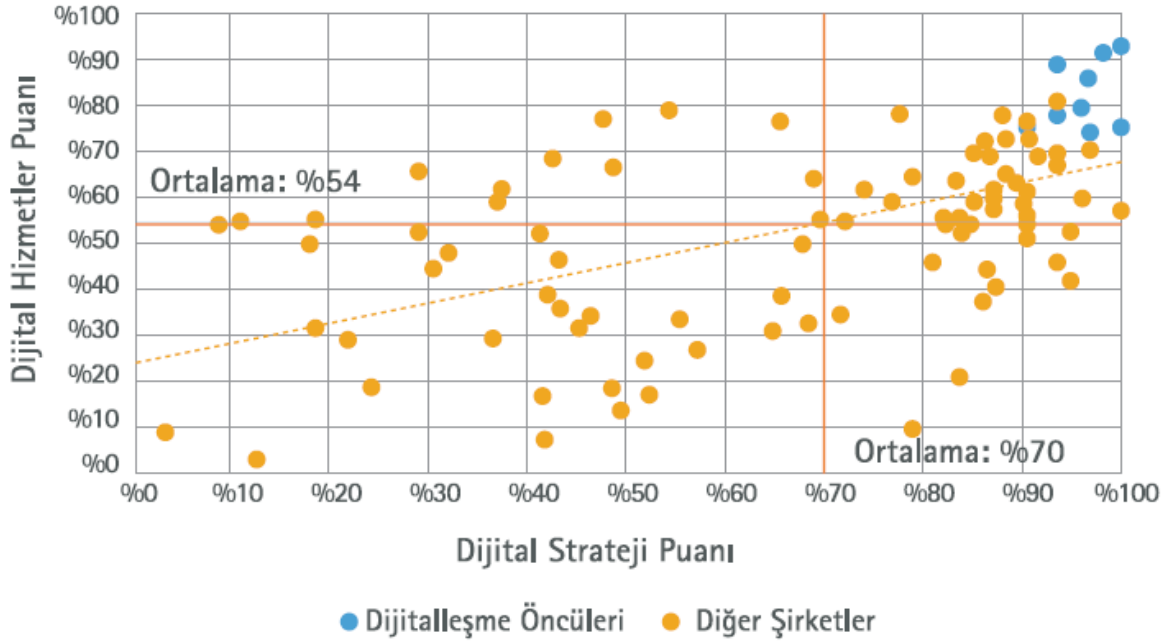
Avrupa Topluluğu ekonomik faaliyetlerin istatistiki sınıflaması temel alınarak üst düzey sektör gruplarına göre gruplandırılmıştır. (NACE Rev.2)

●—● Mesafe çubukları bir sektör grubu içindeki maksimum ve minimum puan arasındaki farkı gösterir.

Şekil 4. Sektörlerin Accenture Dijitalleşme Endeksi Puanı

Kaynak: Accenture Türkiye Dijitalleşme Endeksi, 2016: 18.

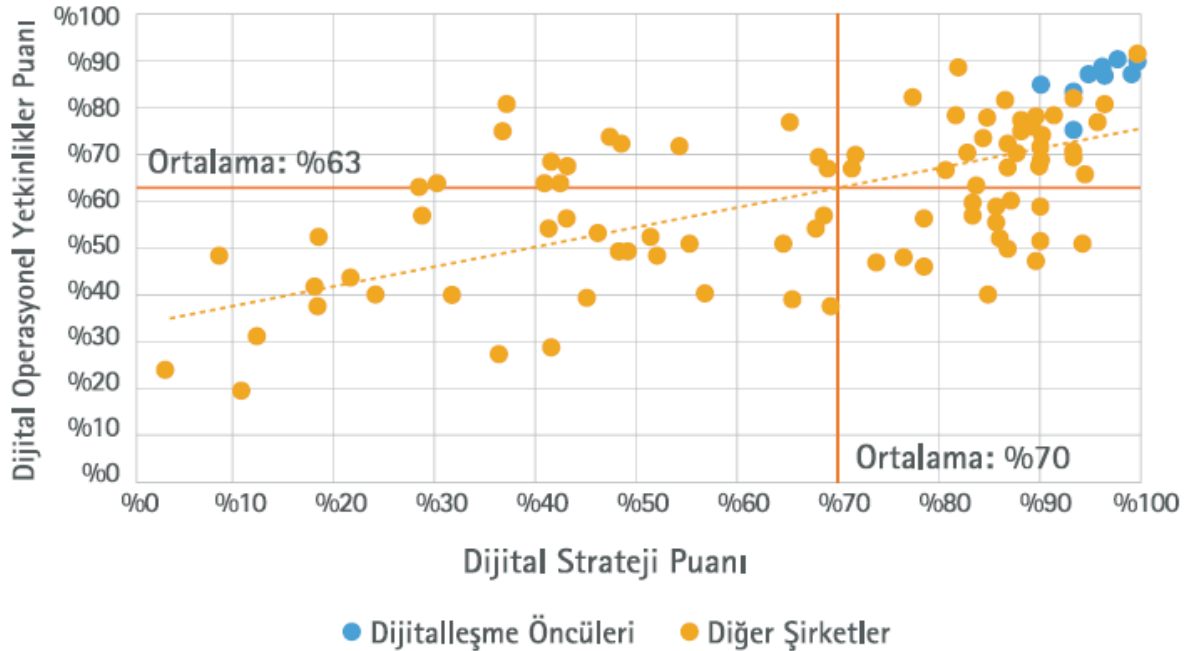
Farklı sektörlerin dijitalleşme durumu ve sektörler göre farkları açıklamak amacıyla 104 şirket, 17 sektör grubuna ayrılmıştır. Şekil 4'e göre finansal, hizmet, perakende ticaret ve motorlu taşıtlarının imalatı, dijitalleşmede en iyi performansı gösteren sektörlerdir. Kimyasalların ve kimyasal ürünlerin imalatı ve inşaat sektörleri ise Türkiye ortalamasının altındadır.



Şekil 5. İncelenen Şirketlerin Dijital Strateji ve Dijital Hizmetler Puanları

Kaynak: Accenture Türkiye Dijitalleşme Endeksi, 2016: 23.

Bir dijital stratejisi olan kurumlar, dijitalleşmede doğru yönü belirlemiş ve dijital dönüşümde başarılı olmak için daha iyi bir şekilde konumlanmıştır. Araştırma Dijital Strateji puanları daha yüksek olan kurumların, Accenture Dijitalleşme Endeksi'nin Dijital Hizmetler ve Dijital Operasyonel Yetkinlikler boyutlarında daha iyi performans gösterme olasılığının yüksek olduğunu göstermektedir (Şekil 4 ve 5).



Şekil 6. İncelenen Şirketlerin Dijital Strateji ve Dijital Operasyonel Yetkinlik Puanları

Kaynak: Accenture Türkiye Dijitalleşme Endeksi, 2016: 23.

Hızlı bilgi artışı ve üretiminin insan, örgüt ve toplum bazında oluşturduğu değişim ihtiyacı ve bu ihtiyacın karşılanması noktasında stratejik yönetim süreçlerinin daha dikkatli ele alınmasını gerekli kılmaktadır (Bayraktaroğlu ve Tunçbilek, 2006: 548). Dijitalleşme sürecinde stratejik yönetimin özellikleri aşağıdaki gibi belirtilebilir (Fındıkcı, 2000: 18-21):

- ✓ Kurumda uygulanan stratejik yönetim süreçleri, bireylerdeki bilgi eskimesini önlemeye ve iş görenlerin kişisel gelişimlerini desteklemeyi, iş görenler arasındaki iletişimin güçlendirilmesini ve kurum kültürünün yaygınlaşmasını sağlamalıdır.
- ✓ Odak noktasına insanı koymakta ve çalışan ilişkilerinin doğru yönetilmesini amaçlamaktadır.
- ✓ Stratejik yönetimin ana amacı, kurum stratejilerinin başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesidir. Bu bağlamda öncelikli olarak çalışanların ihtiyaçları karşılanarak; mesleki gelişimlerinin desteklenmesi ve onlardan şirket stratejileri doğrultusunda en verimli şekilde yararlanmayı hedeflemektedir.
- ✓ Stratejik yönetimin dijitalleşmesi ile tüm çalışanların optimum performans seviyesine ulaştırılması amaçlanmaktadır.
- ✓ Kurum içinde bilgi akışının kesintisiz bir şekilde devam etmesi için sağlıklı bir iletişim süreci gerçekleştirilmelidir.

Dijital çağda, kurumların birbirlerinin özelliklerini ve ürünlerini eskiye nazaran çok daha kolaylıkla taklit ve ikame edebilmesi, sürdürülebilir rekabet yarışında ayakta kalabilmeyi mümkün kılabilme için kurumun stratejik yönetiminde değişikliğe giderek dijitalleşmesi gerektiğini göstermektedir (Eroğlu ve İrmış, 2004).

5. SONUÇ

Stratejik yönetim, dinamiktir. Herhangi bir örgütü hedeflerine ulaşmasını sağlayacak olan kararların; hazırlanması, incelenmesi ve uygulanmasını sağlayan bilim ve sanattır. Stratejik yönetim, özellikle işletmelerin yönetim, üretim, finans, pazarlama, muhasebe, insan kaynakları yönetimi, halkla ilişkiler, araştırma ve geliştirme, kontrol ve bilgi işleme sistemlerini uyumlu olarak çalıştırarak organizasyonun başarılı olmasını hedefler.

Ekonominin küreselleşmesi, sınırların kalkması ve teknolojinin çok hızlı gelişmesi sonucunda, firmaların değişime ayak uydurma hızı ve teknolojik rekabet gücü daha kritik hale gelmiştir. Aynı zamanda yoğun rekabetin ve hızlı değişimlerin hüküm sürdüğü iş dünyasında, firmaların varlıklarını devam ettirebilmeleri, hızla değişen dinamik çevreye uygun olarak hızlı ve etkin stratejik kararlar almasına ve doğru adımlar atmasına bağlıdır. Stratejik karar verme sürecinin ve bu sürecin hızlılığının öneminin ön plana çıkışının temelinde iş dünyasının bu yeni düzeni yatmaktadır.

Kurumlarda tüm raporlamaların dijital ortamda yapıldığı, verilerin birbiri ile konuşarak sağlıklı analizlere dönüştürülebildiği dijital ortamlar ve sistemler, kurumsal hafızanın oluşmasına ve gelişmesine önemli derece etki etmektedir. Böylece yeni projeler ve iş modellerinin tasarlanıp hayata geçirilmesine çok daha fazla imkân sağlanmaktadır.

Bugünün rekabet dünyasında, artık şirketler sadece rakip şirketlerle değil, aynı zamanda tedarik zincirleriyle de bir yarış içerisinde dirler. Rekabet gücünün durumunu ise en zayıf halka belirlemektedir. Zayıf halkaların tespiti ve güçlendirilmesinin en iyi çözüm yolu da “iletişim ve bilgi teknolojileri” alanında güçlü olmaktır.

Yöneticilerin bilgiye ulaşmasını kolaylaştırmak ve stratejik karar alma, yürütme ve kontrol etme gibi süreçlerinde etkinliği kazandırmak için kurumlarda yönetim bilgi sistemleri oluşturulmaktadır. Yönetim bilgi sistemleri, karar destek ve fonksiyonel bilgi sistemlerince hazırlanmış, politika ve stratejilerin belirlenmesinde kullanılacak grafik, proje ve kurum dışı bilgilerin özetlenmesinden oluşan verileri barındırmaktadır.

Artan rekabet ortamında oluşan belirsizlik, karar verme süreçlerini de olumsuz etkileyebilmektedir. Karar mekanizmalarının etkili işleyebilmesi ve doğru karar alınabilmesi için gerekli bilgilerin elde edilmesi, düzenlenmesi ve karar alacak birim ve yöneticilere ulaştırılması oldukça önemlidir. Karar

verici pozisyonunda bulunan yöneticiler, kendilerine ulaştırılan verileri inceleyip, analiz eder ve bu bilgileri değerlendirirler. Buna göre sorunları belirler veya amaçları ve hedefleri ortaya koyarlar. Bu süreçlerin etkili yapılabilmesi için, yöneticinin ihtiyaç duyduğu veri, enformasyon ve bilgilerin doğru bir şekilde yöneticiye ulaştırılmasını sağlayan sistem, yönetim bilgi sistemleri olmaktadır. Yönetim bilgi sistemlerinin kurumlarda etkili bir şekilde kullanılması kurumun dijitalleşme alt yapısına bağlıdır. Kurumlar rekabet avantajlarını koruyabilmek ve sürdürülebilirliklerini sağlayabilmek için, teknoloji, yenilik ve dijital dönüşüm alanındaki gelişmeleri takip etmeli ve sürekli iyileştirme ve geliştirme felsefesi içinde olmalıdırlar. Kurumların dijitalleşmesi stratejik yönetim süreçlerini ve dolayısıyla stratejik karar aşamalarını da doğrudan etkilemektedir. Aynı zamanda dijitalleşmiş yenilikçi kurumlarda iş görenler, daha yaratıcı fikirler geliştirerek yönetici ve kurumlarının gelişimini de pozitif yönde desteklemektedir.

Kurumlarda dijitalleşme ve stratejik yönetim üzerine ileride yapılacak akademik çalışmalarda, dijitalleşmenin, stratejik yönetim üzerindeki etkinliği konusunda istatistiki araştırma ve akademik çalışmalar yapılabilir. Dijitalleşmenin, stratejik yönetim üzerindeki etkisini belirlemede, kurumların süreç ve organizasyon yapıları incelenebilir. Ayrıca, dijitalleşmenin hızlanıp, yaygınlaşması için devlet desteği ve teşvikleri konusunda da araştırmalar yapılabilir.

KAYNAKLAR

Accenture Türkiye Dijitalleşme Endeksi, 2016,

https://www.accenture.com/t20170202T045842Z__w_/tr-en/_acnmedia/PDF-42/Accenture-HBR-Rapor-Vodafone.pdf?la=en (Erişim Tarihi: 26.07.2019)

Akgemci T. (2008), Stratejik Yönetim. Ankara: Gazi Kitabevi.

Alpugan, O., Demir, H. Ve Oktay, M. (1995), İşletme Ekonomisi ve Yönetimi, İstanbul: Beta Basım Yayın.

Ansoff, H. I. (1975), Corporate Strategy, Middlesex: Penguin Books Ltd.

Aşgın S. (2008), Stratejik Yönetim. Ankara: İçişleri Bakanlığı Yayın No: 649 SGB: 7.

Bayraktaroğlu, S. ve Tunçbilek, M. (2006), Bilgi Toplumunda İnsan Kaynaklarının Değişen Yüzü, <http://www.ikademi.com/insan-kaynaklari-bilgi-sistemleri/776-bilgitoplumunda-insan-kaynaklarinin-degisen-yuzu.html> (Erişim Tarihi: 26.07.2019)

Brynjolfsson, E. ve McAfee, A. (2014), The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies. New York, NY: WW Norton & Company.

Bryson, J. M. (1985), Strategic Planning for Public and Nonprofit Organization, San Francisco: Jossey-bass, hal. 23.

Burnt, M. (1984), Longman Dictionary of Contemporary English, Harlow Essex, Longman Group Printed England.

Dinçer Ö. (2003), Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası. İstanbul: Beta Basım.

Durna, U. Ve Eren, V. (2002), Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim, Amme İdaresi Dergisi, Cilt: 35, Sayı:1, Mart, s. 55-75.

- Eren, E. (2005), Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta Basım, İstanbul.
- Eroğlu, F. Ve İrmiş, A. (2004), Yönetim Krizlerine Karşı Yönetim Ahlakının Yeniden İnşası, Türkiye Günlüğü, Sayı: 78.
- Fındıkçı, İ. (2000), İnsan Kaynakları Yönetimi, Alfa Yayınları, İstanbul.
- Fırat, S. Ü. Ve Fırat, O. Z. (2017), Sanayi 4.0 Devrimi Üzerine Karşılaştırmalı Bir İnceleme: Kavramlar, Küresel Gelişmeler ve Türkiye, Toprak İşveren Dergisi, Sayı:114, s. 10-23.
- Gönen, B. (2013), Stratejik Yönetim Dersinin Öğrencilere İş Dünyasında Gerekli Nitelikleri Kazandırma Düzeyi: Ankara Üniversitelerinde Bir Araştırma, A. Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Grant M. Ve Jordan J. (20014), Stratejinin Temelleri, Çeviren: Sart, G. Ankara: Nobel Yayın.
- Güçlü, N. (2003), Stratejik Yönetim, G. Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt: 23, Sayı: 2, s. 61-85.
- Gül, S. K. Ve Kırılmaz, M. (2013), Kamu Kurumlarında Stratejik Yönetim, Ankara: Adalet Yayınevi.
- Jauch, L. Ve Glueck, W. (1989), Strategic Management and Business Policy, New York: McGraw Com.
- Karaçuha, E. ve Pado, G. (2018), Dijital İnovasyon Stratejisi Yönetimi, Uluslararası Bilimsel Araştırmalar Dergisi, Cilt-Volume: 3 | Sayı-Issue: 1 | Sayfa-Page: 118-130 | Bahar-Spring, s. 118-130.
- Kempner, T. (1980), A Handbook of Management, 3. Edition, Middlesex: Penguen Books.
- Kulatilaka, N., Venkatraman, N. (2001), Strategic options in the digital era. Business Strategy Review, 12(4), 7-15.
- Markus, M. L. ve Loebbecke, C. (2013), Commiditized Digital Processes and Business Community Platforms: New Opportunities and Challenges for Digital Business Strategies. MIS Quarterly, 37(2), 649-652.
- McCarthy, D. J., Minichiello, R. J. ve Curan, J. R. (1975), Business Policy and Strategy, Homewood Illionis: Richard D. Irwin Inc.
- Mert, G. (2019), Organizasyonlarda Dijital Dönüşüm ve Medya Okuryazarlığı Eğitimi, Editörler: Erol, Koçoğlu ve Özkan, Akman, Medya Okuryazarlığı ve Eğitimi, Pegem Akademi, Ankara.
- Murat, G. ve Bağdiğen M. (2008), Kamu İdarelerinde Stratejik Planlama ve Yönetim. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Öğüt, A. (2016), Bilgi Çağında Yönetim, Nobel Yayın, Ankara.
- Ribeiro, N. (2011), Managing in The Digital Era, CreateSpace Independent Publishing Platform, Portugal.

Sevinç, B. (2014), Strateji Kavramı ve Örgütlerde Bir Yönetim İlkesi Olarak Kullanılması. Türk İdare Dergisi / Sayı 479 2014 s. 213-242.

Toduk, Y. (2014), 2023 Lideri Dijital Çağın Liderlik Sırları, CEO Plus Yayınevi, İstanbul.

Tusiad Elegans, Magazin Medya-Text Web Server İstanbul Turkey,

<http://www.medyatext.com/elegans/ilkspring99.htm> (Erişim Tarihi: 26.07.2019)

Ülgen, H. ve Mirze, K. (2004), İşletmelerde Stratejik Yönetim, 2. Basım İstanbul: Literatür Yayıncılık.

Yoo, Y., Boland, R. J. Jr., Lyytinen, K. ve Majchrzak, A. (2012), Organizing for Innovation in the Digitized World, Organization Science, 23(5), 1398—1408.

Yurtseven, R. (1998), İşletmelerde Misyon Duygusu ve Yenice Gıda A.Ş.'de Bir Uygulama, 6. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitapçığı, Eskişehir.