

GELECEĞİ KAZANMANIN YOLU: STRATEJİK YÖNETİM

Prof.Dr.Coşkun Can Aktan

“Akhaialılar’ın hükümdarı Philippoemenis hakkında tarihçilerin yaptıkları övgülerden biri, onun barış zamanında, savaş yönetme tekniklerinden başka bir işle uğraşmaması üzerinedir. Dostları ile arazide gezerken sık sık durup onlara sorular sorarmış: Düşman şu tepede olsa, biz de ordumuzla burada bulunsak hangimiz daha avantajlı durumda olurduk? Savaş düzenimizi bozmadan onlara nasıl yanaşırdık? Geri çekilmek için ne yapardık? Onlar geri çekilseler biz nasıl kovalardık? Bir savaşta ordunun başına gelebilecek bütün durumları, yol boyunca dostları ile görüşür, onların düşüncelerini alır, kendi düşüncelerini anlatır, gerekçelerini gösterirmiş. Böylesine sürekli düşünmeleri sayesinde, ordularını yönetirken hiç bir zaman çaresini bulamayacak bir güçlkle karşılaşmamış.İşte akıllı hükümdar böyle davranır. Barış zamanını boş yere harcamaz, kötü günlerinde yararlanmak için hazırlanır. Öyle ki, bir gün talihi yaver gitmezse, onun doğuracağı güçlklere karşı hazırlıklı olur.”

Nicollo Machiavelli

Tüm dünyada globalleşme, hızlı teknolojik değişim, yeni oluşan pazarlar, müşteri beklentilerinin değişmesi vesaire nedenler sonucu ortaya çıkan ve her geçen gün giderek daha da *ezici rekabet* karşısında organizasyonlar daha stratejik düşünmek, stratejik planlamaya ve stratejik karar almaya eskisinden daha fazla önem vermek zorunda kalmışlardır. Gerçekten de 1980'li yıllar öncesinde Stratejik Yönetim daha ziyade özel sektör alanında sadece çok uluslu şirketler, büyük holding ve şirketler tarafından bilinir ve uygulanırken , bugün çok sayıda organizasyon, stratejik yönetimi araç olarak kullanmaktadırlar.

Stratejik Yönetim, özel sektör, kamu sektörü ve üçüncü sektörde (kar amacı gütmeyen gönüllü sektörde) faaliyet gösteren tüm organizasyonlarda geleceğe yönelik amaç ve hedeflerin belirlenmesine ve bu hedeflere ulaşılabilmesi için yapılması gerekli işlemlerin tesbit edilmesine imkan sağlayan bir yönetim tekniğidir. Bu tanım içerisinde her ne kadar isim olarak belirtilmese de Vizyon, Misyon, Strateji ve Aksiyon olmak üzere başlıca dört unsur yer almaktadır. Bu dört kavramı kısaca açıklamakta yarar vardır:

- *Vizyon*, geleceğe yönelik gerçekleştirilebilir amaç ve hedefleri ifade etmektedir. Bir başka ifadeyle, vizyon, organizasyonun ulaşmak istediği geleceğin bir resmidir.
- *Misyon*, gelecekte ulaşılması istenen hedefe (vizyona) yönelik görev ve kararlılık ifadesidir. Misyon, organizasyon açısından “biz niçin varız?” sorusunun yanıtıdır.
- *Strateji*, geleceğe nasıl ve hangi yollardan ulaşılacağını gösteren genel bir planlamadır.
- *Aksiyon*, belirlenen stratejiler çerçevesinde izlenecek yollardır.

Stratejik yönetimde bu dört kavram büyük önem taşımaktadır. Stratejik yönetimin esasen bu dört kavramı içeren bir yönetim tekniği olduğunu söyleyebiliriz. Stratejik yönetimin en önemli özelliği, organizasyonun hem kendi durumunu, hem de

organizasyon dışındaki çevrenin analizine imkan tanımasıdır. Kendi iç yapısını, sistem ve süreçlerini tanımayan bir organizasyonun başarıya ulaşması mümkün değildir. Aynı şekilde organizasyon dışındaki çevrenin (pazar yapısı, rakiplerin gücü, müşterilerin istek ve beklentileri, tedarikçilerin gücü vs.) de analiz edilmesi gerekir. İç ve dış durum analizi yapıldıktan sonra organizasyonun vizyon ve misyonu belirlenir; daha sonra da strateji ve aksiyon planları oluşturulur. Stratejik yönetimi daha etraflıca incelemeden önce strateji kavramını kısaca açıklamaya çalışalım:

STRATEJİ KAVRAMI

Strateji kelimesinin etimolojik kökeni Eski Yunanca'ya dayanmaktadır. Strateji, Eski Yunanca “*stratos*” (ordu) ve “*ago*” (yönetmek, yön vermek) kelimelerinin birleştirilmesiyle oluşturulmuştur. Kimi 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 edilebilir.

Strateji, özellikle askeri terminolojide çok sık kullanılan bir kavramdır. Savunma alanında strateji kelimesi, Eski Yunanlı General Strategos’un adına atıfla kullanılmakta ve bu generalin savunma alanındaki bilgi ve taktiklerini ifade etmektedir.

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. 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.

STRATEJİK YÖNETİM

Globalleşme ve bunun sonucu olarak rekabetin yoğunlaşması, stratejik yönetimin her geçen gün daha fazla önem kazanması sonucunu doğurmaktadır. Stratejik yönetimin özelliklerini ortaya koymadan önce “stratejik yönetim” kavramının tanımlanmasında yarar bulunmaktadır. Stratejik yönetim alanında önemli çalışmaları bulunan John M. Bryson’un tanımı şu şekildedir:

“Stratejik yönetim, bir organizasyonun ne yaptığını, varlık nedenini ve gelecekte ulaşmak istediği hedefleri ortaya koyan bir yönetim tekniğidir.” (Bryson,1988:5.)

Yönetim bilimi alanında çalışmalar yapan bir başka araştırmacı, W. Barry ise stratejik yönetimi şu şekilde tanımlamaktadır:

“Stratejik yönetim, bir organizasyonun gelecekte varmak istediği hedefleri ve bu hedefe nasıl ulaşılacağını gösteren süreci analiz eder.” (Barry, 1986:10)

Hemen belirtelim, kimi yönetim uzmanları “stratejik planlama” ile “stratejik yönetim”in aynı anlama gelmediklerini, stratejik planlamanın esasen stratejik yönetimde bir aşamayı oluşturduğunu ifade etmektedirler. Gerçekten de, bir organizasyonda amaçların gerçekleştirilmesi için stratejiler oluşturulurken ilk aşamada bu stratejilerin bir planlaması yapılır, daha sonra bu planlanan stratejiler uygulanır ve son aşamada ise uygulama sonuçları gözden geçirilir ve denetlenir. Bu nedenle, stratejik planlamayı, stratejik yönetim kavramından ayırmak gerekir.

Yukarıdaki açıklamalar çerçevesinde stratejik yönetimi şu şekilde tanımlamak mümkündür: Stratejik yönetim, bir organizasyonun amaçlarına ulaşabilmesi için etkili stratejiler geliştirmesini, bunların planlanmasını, uygulanmasını ve kontrolünü ifade eder. Bir başka ifadeyle, stratejik yönetim, ezici bir rekabetle yüzyüze bulunan şirketlerin -daha doğrusu tüm organizasyonların- rakipleri ile yarışabilmeleri için ne yapmaları, ne tür stratejiler izlemeleri gerektiğini inceleyen bir araştırma alanıdır.

Stratejik yönetimin asıl amacı stratejiler oluşturmak, bunları uygulamak ve sonuçlarını denetlemektir. Stratejik yönetimde aşağıdaki soruların analiz edilmesi büyük önem taşımaktadır:

1. Strateji NE'dir?
2. Strateji NİÇİN oluşturulmalıdır?
3. Strateji NE ZAMAN oluşturulacaktır?
4. Strateji oluşturularak NEREYE ulaşılması hedeflenmektedir?
5. Stratejiler NASIL oluşturulacaktır?
6. Stratejiler KİM(ler) tarafından oluşturulacaktır?

Stratejik yönetim alanında yukarıda belirtilen sorular ele alınmakta ve ayrıntılı olarak incelenmektedir. Stratejiler oluşturulmasında Ne, Niçin, Nasıl, Ne Zaman, Nereye ve Kim sorularına uygun cevaplar bulunması önem taşımaktadır. Bu soruların analizi stratejik yönetimin temellerini oluşturmaktadır.

STRATEJİK YÖNETİMİN ÖZELLİKLERİ

Stratejik yönetim , daha önce de belirttiğimiz gibi bir organizasyonda geleceğe yönelik kararlar alınmasında kullanılan bir yönetim tekniğidir. Stratejik yönetim konusunu daha iyi anlamak için stratejik yönetimin temel özelliklerini ortaya koymakta yarar bulunuyor. Stratejik yönetimin temel özelliklerini şu şekilde sıralayabiliriz: (Bkz: Barnett,1989; Dinçer,1996; Fogg,1994; Gardner,1994.)

- Stratejik yönetimin amacı organizasyonun gelecekteki performansının artırılması, karlılık ve verimliliğinin yükseltilmesidir. Stratejik yönetim geleceğe yönelik vizyon oluşturulmasını amaçlar. Organizasyonda vizyonun belirlenmesinden sonra, bu vizyona ulaşılabilmesi için misyon belirlenir. Organizasyonda vizyon ve misyonun tüm çalışanlar tarafından benimsenmesi ve ortak değerler olarak kabul edilmesi büyük önem taşımaktadır. Vizyon ve misyon belirlenmesi organizasyonel başarı için yeterli değildir. Ayrıca, amaca ulaşmak için stratejiler ve aksiyon planları oluşturulmalıdır.
- Stratejik yönetim esasen üst yönetimi ilgilendiren bir konudur. Üst yönetim tarafından oluşturulan stratejik planlama daha alt kademelerde görev alacak stratejistler tarafından uygulanır ve izlenir. Stratejik yönetimin başarısı için stratejik yönetim sürecinde görev alacak yönetici, uzman ve danışmanların belirlenmesi önem taşımaktadır.
- Stratejik yönetim, organizasyonun dış ve iç çevresini değerlendirmeye imkan veren bir yönetim tekniğidir. Stratejik yönetim, organizasyonun kendi iç yapısındaki güçlü ve zayıf yönlerin analiz edilmesine imkan sağlar. Stratejik yönetim , ayrıca organizasyonun diğer organizasyonlar karşısındaki durumunu tesbit etmeye imkan sağlar. Organizasyon dışındaki fırsatlar ve tehditler/tehlikeler tesbit edilmeye çalışılarak, organizasyonun daha başarılı olması için stratejiler oluşturulmasına çalışılır. Özetle, stratejik yönetim ile organizasyonun sahip olduğu kaynaklar, güçlü ve zayıf yönler, dış çevredeki fırsatlar ve tehlikeler tesbit ve analiz edilir.
- Stratejik yönetim, organizasyonun gelecekle ilgili faaliyetlerinin planlanması, örgütlenmesi, koordinasyonu, uygulanması ve kontrol edilmesine imkan sağlar.
- Stratejik yönetim stratejilerin oluşturulması ve seçiminde rekabet ve portföy analizlerinden yararlanır. Portföy analizleri, strateji seçiminde kullanılan

tekniklerdir. Pörföy analizleri yapılarak, organizasyonun pazarda kalma ya da pazardan çekilme, başka şirketlerle birleşme ve saire konularda daha rasyonel karar vermesi amaçlanır.

- Stratejik yönetim “stratejik düşünme”ye yardımcı olur. Bu çerçevede en doğru strateji ve taktikler belirlenemeye çalışılır ve bunlar uygulanır.
- Stratejik yönetim ekip çalışmasına dayalı olarak organizasyonun hedeflere ulaşabileceğinin önemi üzerinde durur. Stratejilerin tesbiti üst yönetimde geniş bir katılım ile yürütülür ve karar verme tekniklerinden şirket için en optimal olanı seçilir.
- Stratejik yönetim , organizasyondaki problemlerin en etkin bir şekilde belirlenmesi ve çözümüne yardımcı olur. Bu çerçevede toplam kalite yönetimi tekniklerinden geniş ölçüde yararlanılır.

STRATEJİK YÖNETİM ARAÇLARI

Stratejik yönetimde kullanılan araçları ya da yönetim tekniklerini de kısaca incelemekte yarar bulunuyor. Stratejik yönetim araçları ve stratejik karar verme tekniklerinin başlıcalarını aşağıda özetlemiş bulunuyoruz. (Bkz: Dyson,1990) Önemle belirtelim ki, stratejik yönetimde en önemli aşama SWOT analizi yapılmasıdır. SWOT analizi ile organizasyonun iç ve dış durum değerlendirmesi yapılır. Pörföy analizleri ise strateji seçiminde kullanılan tekniklerdir. Arama konferansı, beyin fırtınası, Delphi tekniği, nominal grup tekniği ve saire karar verme tekniklerinden de stratejik yönetim alanında geniş ölçüde yararlanılır.

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 değerlendirilmesi 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 tesbit edilmeye çalışılır.

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

Q- Sort Analizi : Strateji seçiminde alternatifler arasındaki öncelikleri belirlemek için kullanılan bir tekniktir. Q-Sort analizinde en fazla ve en az önem taşıyan konuların bir sıralaması yapılarak öncelik sıralaması tesbit edilmeye çalışılır.

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 tekniktir.

Vizyon/Misyon Bildirileri: Vizyon Bildirisi (vision statement), organizasyonda amaçların ve ilkelerin yer aldığı bir yazılı dökümandır. 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, değerler tek bir belge içerisinde toplanmıştır.

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 teknikden geniş ölçüde yararlanılarak ortak akıl yordamıyla “ortak görüş”ler üzerinde consensus’a 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.

Delphi Tekniği : Geleceğe ilişkin tahminler yapmada kullanılan 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 birarada tartışmalar yapmadan bir konu hakkında karar vermelerine ve uzlaşmalarına imkan sağlayan bir yöntemdir. Bu karar verme tekniğinde önce konunun uzmanı kişilere sorunlara bakış açıları 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 alıncıya ve uzlaşma gerçekleşinceye kadar devam eder.

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.

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

Açık Grup Tartışmaları: Organizasyonda çalışanların 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.

Kalite Çemberleri : Kalite Çemberleri (Quality Circles) toplam kalite yönetiminde çok yaygın olarak kullanılan bir toplantı yöntemidir. Burada organizasyonda kalite planlaması, kalite geliştirilmesi, uygulama ve denetimden sorumlu kişiler bir araya gelerek tartışırlar ve “ortak akıl” yaratmaya çalışırlar. Kalite çemberleri, açık grup tartışmalarına benzer bir toplantı tekniğidir.

Fayda-Maliyet Analizi : Fayda-Maliyet analizi özellikle yatırım projelerinin değerlendirilmesinde kullanılan bir karar alma tekniğidir. Yatırım projelerinin fayda ve maliyetleri tesbit edilmeye çalışılarak daha rasyonel karar alınmasına çalışılır.

Risk Analizi : Yapılacak yatırımın ne ölçüde riskli olduğunu tesbit 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.

STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİ

Önceki açıklamalarımızda stratejik yönetimin tanımı, özellikleri ve stratejik karar verme tekniklerini kısaca özetledik. Şimdi stratejik yönetim sürecini kısaca açıklamaya çalışalım. Stratejik yönetimde sürecinde başlıca üç ana aşama sözkonusudur:

1. Stratejilerin Geliştirilmesi ve Stratejik Planlama Aşaması: Bu aşamada üst yönetim tarafından organizasyonda iç ve dış durum değerlendirilmesine yönelik SWOT analizi yapılır. Yine bu aşamada organizasyonun vizyon ve misyon bildirileri hazırlanarak organizasyonda ortak amaç, ilke ve değerler ortaya konulur. Stratejik planlamada en önemli konu stratejik kararların alınması ve strateji seçimlerinin yapılmasıdır.

2. Stratejilerin Uygulanması: İkinci aşamada üst yönetimin sorumluluğunda ve özellikle orta kademe yöneticiler ile işbirliği yapılarak stratejilerin uygulanmasına geçilir. Bu aşamada daha önce belirlenen strateji ve aksiyon planlarının uygulaması yapılır.

3. Uygulanan Stratejilerin Gözden Geçirilmesi ve Denetimi: Üçüncü aşamada yapılan uygulamaların sonuçları gözden geçirilerek stratejik planlamada gerekirse değişiklikler yapılır.

GELECEĞİ KAZANMAK İÇİN...

Hızla değişen dünyada bireylerin , organizasyonların ve hatta ülkelerin ayakta kalabilmeleri için stratejik düşünmeye ve stratejik karar almaya her zamankinden daha fazla ihtiyacı olduğuna inanıyoruz. Romalı Şair Ovid'in güzel bir sözünü burada hatırlatmakta yarar vardır: *"Bugüne hazır olmayanın yarına hazır olması daha güç olacaktır."* Bugün dünyada gelişmiş ülkeler belirledikleri "Ülke Stratejileri" ile bugüne hazırlanmanın ötesinde geleceğe hazırlanmak için büyük çabalar içerisinde.

Aynı şekilde, globalleşen dünyada artan rekabet ortamında şirketler hızla Değişim Mühendisliği (Reengineering) ve Stratejik Yönetim tekniklerinden yararlanarak organizasyonel yapılarını, sistemlerini, süreçlerini yeniden yapılandırmaktadırlar. Geleceğin şartlarının çok daha rekabetçi olacağına şüphe yoktur. Bunun farkında olanlar geleceği kazanmak için şimdiden mücadele içerisindedirler.

Değişimin en başta kendimizden başlaması gerekir... Birey olarak eğer daha iyi koşullarda yaşamak istiyorsak stratejik düşünme yeteneğine sahip olmaya ve stratejik karar almanın önemine inanmak zorundayız. Aynı şekilde, kamu ve özel sektörde faaliyet gösteren tüm organizasyonların stratejik yönetimi mutlaka öğrenmeleri ve uygulamaları gereklidir. Yine dünyada yerini almak isteyen ülkelerin geleceğe yönelik "Atılım Stratejileri"ni süratle belirlemeleri ve uygulamaları önem taşımaktadır.

Biz bu araştırmamızda stratejik yönetim ile ilgili temel bilgiler vermeye çalıştık. Amacımız , stratejik yönetimin önemini vurgulayarak bu yöndeki çalışmaların daha geniş bir kesim tarafından başlatılmasıdır. Unutmayalım, stratejik yönetim, geleceği kazanmanın yoludur...

Büyük Hun Hükümdarı Attila'nın tarihte kazandığı zaferlerin gerisinde onun stratejik düşünme yeteneği yatmaktadır. Attila'nın şu sözleri bizim ne yapmamız gerektiğini çok açık olarak ortaya koymaktadır:

"Geçmişimizi incelemekten asla vazgeçmemeliyiz. Geçmişimizdeki yanlışlar, disiplinsiz strateji ve taktikleri bir kenara bırakarak geleceğe hazırlanırken, savaş meydanlarında kalan Hunların kemiklerini hatırdan çıkarmamalıyız. İyi belirlenmiş bir hedef ile Hun birliğini kurarak, yeni ilke ve politikalar belirlemeliyiz. Tüm düşmanlara ve engellere karşı mükemmel olabilmek için bir kez daha ve sonsuza dek plan yapmalıyız."

KAYNAKLAR

AAKER, David A. Developing Business Strategies, 4th ed. New York: John Willey , 1995.

AKTAN, Coşkun Can, Değişim ve “Yeni” Global Yönetim, İstanbul: MESS yayını, 1997.

BARNETT, John H. and William D. Wilsted (Ed.), Strategic Management Text and Concepts, PWS-Kent Pub. 1989.

BARRY, W.B. “Strategic Planning Workbook for Public and Nonprofit Organizations”, St.Paul: Amherst Wilder Foundation,1986.

BRYSON, John M. Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations, San Francisco: Jossey-Bass, 1988.

DYSON, Robert G. Strategic Planning: Models and Analytical Techniques, London: John Wiley and Sons, 1990.

DİNÇER, Ömer, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, İstanbul: BETA, 1996.

DIXIT, A.K. Thinking Strategically: The Competitive Edge in Business, Politics and Life, New York: W.W. Norton, 1991.

FOGG, Davis C. Team-Based Strategic Planning, New York: AMACOM, 1994.

GARDNER, James R. Robert Rachlin and H.W. Allensweeny, Handbook for Strategic Planning (ED.), New York: John-Willey-Sons, 1994.

HAMEL, Gary, "Strategy as Revolution", Harvard Business Review, July-August, 1996.

HINTON, Roy W. and Elizabeth Lendo., "Learning to Manage Strategically: Prescription for A Changing World", The Journal of Management Development, vol 11, No 6, 1992. pp. 13-25.

NUTT, Paul C. Robert W. Backoff, Strategic Management of Public and Third Sector Organizations, A Handbook for Leaders, San Francisco: Jossey-Bass Pub.

PORTER, Michael E., Competitive Strategy: Creating and Sustaining Superior Performance, New York: The Free Press, 1985.

PORTER, Michael, "What is Strategy", Harvard Business Review, November and December, 1996.

SCHNAARS, Steven P., "How to Develop and Use Scenarios", in: Robert G. Dyson, Strategic Planning -Models and Analytical Techniques, New York: John Wiley& Sons, 1990.

STUMPF, Stephen A. and Thomas P. Mullen, "Strategic Leadership: Concepts, Skills, Style and Process", *The Journal of Management Development*, vol 10, No 1, 1991. pp. 42-54.

THOMPSON, Arthur A. and A.J. Strickland III, *Crafting and Implementing Strategy*, Chicago: Irwin: 1995.

THOMPSON, Arthur A. ,A.J. Strickland III and W.E. Fulmer., *Readings in Strategic Management*, Texas: Business Publ. 1984.

TREGOE, Benjamin B. and Peter M. Tobia., "Strategy Versus Planning: Bridging the Gap", *The Journal of Business Strategy*, November-December 1991. pp. 14-20.