STRATEJİ BELİRLEME SÜRECİNİN KAPSAMLILIĞI

Lütfihak Alpkan
GYTE, İşletme Bölümü

Özet: Bütünleştirici planlama yaklaşımına göre proaktif, rasyonel, normatif ve kapsamlı bir akış içeren stratejik yönetim ana hatları ile misyonun ve amaçların belirlenmesi, çevre analizleri yapılarak stratejilerin belirlenmesi, uygulanması ve kontrolünden oluşmaktadır. Strateji belirleme sürecinin ise önemli bir niteliği çevredeki fırsat ve tehlikeler ile işletmenin güçlü ve zayıf yanlarının detaylı bir şekilde incelenmesi ve isabetli stratejik kararlar alabilmek için bu incelemelerde elde edilen verilerin en iyi bir şekilde değerlendirilmesi anlamında kullanılan kapsamlılıktır. Daha çok zaman ve kaynak ayrılması, daha çok bilgi toplanması ve son kararı vermeden önce stratejist olarak görev yapan yöneticiler arasında daha çok fikir tartışması yapılması kapsamlı bir strateji belirleme sürecinin özelliklerindendir.

Anahtar Kelimeler: *Strateji, Kapsamlılık, SWOT Analizi, Çatışma*

Abstract: According to the integrated planning approach, strategic management comprehending a proactive, rational, normative and comprehensive sequence, is composed of the following main steps, namely, determination of the mission and goals, determination of the corporate strategies after an environmental analysis, and implementation and control of these strategies. One of the significant characteristics of the strategy determination process is the notion of comprehensiveness that is a detailed study of strengths and weaknesses of the firm and the opportunities and threats within the environment and a deeper evaluation of the collected data. Allocating more time and resources for this process, collecting more information and making more debates over conflicting opinions among strategists before the final decision are the important properties of this process.

Keywords: *Strategy, Comprehensiveness, SWOT Analysis, Conflict*

1. STRATEJİ VE STRATEJİK YÖNETİM

Yönetime stratejik açıdan yaklaşım savaş tarihi kadar eskidir ve hatta askeri temellere sahiptir. Strateji kelimesinin kökeni de eski Yunanca'da "ordunun generali" anlamındaki "strategos" kelimesine dayanmaktadır. Milattan önce 490 senesindeki Marathon Savaşında strategoslardan oluşan bir kurmaylar konseyi, ülkenin yöneticisine, çarpışmalarda başarılı olmaya yarayacak "taktiksel" önerilerden ziyade, toplyekun savaşı kazanmak için "stratejik" konularda tavsiyelerde bulunmak için oluşturulmuştur. Daha sonraları, bu stratejistler grubu sivil konularda da strateji üretmek ile görevlendirilmiştir. (Blackerby, 1994:23).

Tabii ki, bu köken sadece strateji kavramının ismine aittir, yoksa kavramın kökeni ilk insan topluluklarının siyasi ve askeri rekabetlerine kadar götürülebilir. Günümüze geldiğimizde ise, savaş ve rekabet gibi başarılı olma ve hayatta kalma ile ilgili mücadelelerin en az askeri hayat kadar iş dünyasında da geçerli ve önemli olduğunu görüyoruz. Sanayi devrimi ile beraber değişen, kurumsallaşan ve gelişen iş dünyasının ihtiyaç ve sorunları ile eş zamanlı olarak gelişen yönetim bilimi askeri hayattan ödünç aldığı strateji kavramını kendi alanında geliştirmiştir.

1920'lerin başında, özel sektör işletmeleri için ilk stratejik planlama metodolojilerinden birisini Harvard Politika Modeli adı ile Harvard İşletme Okulu geliştirmiştir. Buna göre, "strateji" şirketi ve onun faaliyetlerini tanımlayan, kaynakları, üst yönetimi, pazar bilgilerini ve sosyal sorumlulukları bütünleştiren, örgütsel yapıyı belirleyen ve uygun bir şekilde geliştirilebilirse ekonomik performansı iyileştiren amaç ve politikalar modelidir. 1950'lerden itibaren, stratejik planlamanın odağı örgütsel politika ve yapıdan risk yönetimi, sektörel büyüme ve pazar payını artırma konularına kaymıştır. Yatırımlarını çeşitlendiren ve holdingleşen şirketler stratejik planlamanın portföy modellerinden yararlanmışlardır. Daha sonraları, stratejik planlama ve yönetim, sektörel rekabet ve güç ilişkilerine odaklanmış ve mevcut rakipler kadar tedarikçiler, müşteriler ve ikame ve potansiyel rakiplerin de yerine göre çevredeki stratejik hasımlar oldukları üzerinde durulmuştur. 1960'lardan bu yana özellikle büyük Amerikan firmalarında stratejik planlama standart bir yönetim aracı halini almıştır. (a.g.e.:24)

Stratejistlerin üzerinde durdukları stratejik konular işletme için çok önemli olan uzun vadeli kararlarla ilgilidir. Bunlar genelde, tam belirli olmayan ve kontrol edilemeyen gelecekle ilgili olarak işletmenin ürünlere, pazarlara ve rakiplere yönelik tercihlerini içeren kararlardır (Ambler, 1999:1). Stratejik konular ile ilgili kararlar bir stratejik plan çerçevesinde somutlaşır ve uygulamaya rehberlik eder. Stratejik plan, uzun vadede anlamlı sonuçlar elde edebilmek için amaç belirleme ve kaynak tahsisini yönlendiren ve iç ve dış çevresel faktörlerin incelenmesine dayalı uygulamaya yönelik pratik bir rehberdir. (Strategic Planning and Performance Measurement Handbook, 1998:96)

Stratejik planlama kavramına geldiğimizde ise, bu kavram örgüt içerisindeki belli kişilerce niyetlenilen gelecekteki sonuçlar ile, onların nasıl elde edileceği ile ve ba-

şarının nasıl ölçülüp değerlendirileceği ile ilgili kararların alındığı sürekli ve sistematik bir süreçtir. Bu tanımda kullanılan anahtar kelime ve kalıpların üzerinde durmakta yarar vardır. Stratejik planlama "süreklidir", çünkü bir planın yayınlanması ile bitmez, aksine sürekli olarak yenilenir. "Sistematiktir", çünkü tesadüfi ya da içgüdüsel olmayıp belli bir metodolojisi ve akışı vardır. "Süreçtir", çünkü kendisi bir sonuçtan ziyade stratejistlerin vizyon geliştirdikleri, takım çalışması yaptıkları ve yükümlülük aldıkları bir yolculuktur. "Belli kişilerce" yapılır, çünkü doğru kişilerce yapılması, onların kararlara dahil olması ve istekli olmaları gerekir. "Bir karar alma" sürecidir, çünkü liderlerin örgütün geleceği için önemli tercihler yapmaları gerekir. "Sonuçlarla ilgilidir", çünkü örgütün dış dünyaya ve bilhassa müşterilere sunduğu ürün ve hizmetlerle ilgili tercihleri içerir. Stratejik planlama temelde örgütün nerede olduğu ve buradan nereye gitmesi gerektiği ile ilgili amaç ve sonuçlara rehberlik eden bir yol haritasıdır. (Blackerby, 1999:1)

Stratejik yönetim ise, stratejik planlamayı kaynakları örgütleme, yürütme ve kontrol gibi diğer temel yönetim fonksiyonları ile bütünleştirerek örgütü müreffeh yarınlara götürür (Strategic Planning and Performance Measurement Handbook, 1998:96). Kapsamlı bir tanımını yapmak gerekirse, stratejik yönetim, stratejilerin planlanması için gerekli araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim çabalarını planlanan bu stratejilerin uygulanabilmesi için örgüt içi her türlü yapısal ve motivasyonel tedbirlerin alınarak yürürlüğe konması, daha sonra da stratejilerin uygulanmadan önce amaçlara uygunluk açısından bir defa daha kontrol edilmesini kapsayan ve işletmenin üst düzey kadrolarının faaliyetlerini ilgilendiren süreçler toplamıdır (Eren, 2000a:18). Uzun vadeli örgütsel amaçlara ulaşabilmek için örgüt ve çevresi ile üstün bir uyum sağlayacak stratejileri formüle etme ve uygulamada kullanılan karar ve eylemler bütünü olan stratejik yönetim vasıtası ile üst düzey yöneticiler örgütün geleceğine yön verirler (Daft, 1994:217).

Stratejik yönetim etkili stratejiler geliştirmeye, uygulamaya ve sonuçlarını değerlendirerek kontrol etmeye yönelik kararlar ve faaliyetler bütünüdür. Stratejik yönetim süreci ise özel bir karar alma veya problem çözme süreci olarak düşünülebilir. Dolayısı ile stratejik yönetim genel bir yaklaşımla planlama, uygulama ve değerlendirme safhalarından meydana gelir. Sürecin başlangıcını amaçların tespiti ve uygun stratejilerin geliştirilmesi oluşturur. Daha sonra bunların uygulanması ve sonuçlarının kontrol edilerek değerlendirilmesi yapılır. (Dinçer, 1991:34)

Ana hatları ile ortaya konan bu süreç aslında planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve kontrol safhalarından oluşan genel yönetim sürecinin stratejik konular için kullanımıdır. Bu safhalar uygulamada illa ki sınırlı ve sıralı olmayıp bir biri içine geçişli ve birbirini tamamlayıcıdır. Ancak sürecin iki boyutlu bir akış şeması olarak ele alınması ve süreci oluşturan aşamaların sırası strateji literatüründe genel kabul görmüştür.

Stratejik yönetim süreci genelde rasyonel ve bütünleşmiş bir planlama yaklaşımının sonucudur. Süreci oluşturan sıralı aşamalar aynı zamanda proaktif bir planlama felsefesini yansıtırlar. Bu yaklaşımın en önemli unsuru stratejik planlama ve yönetimin

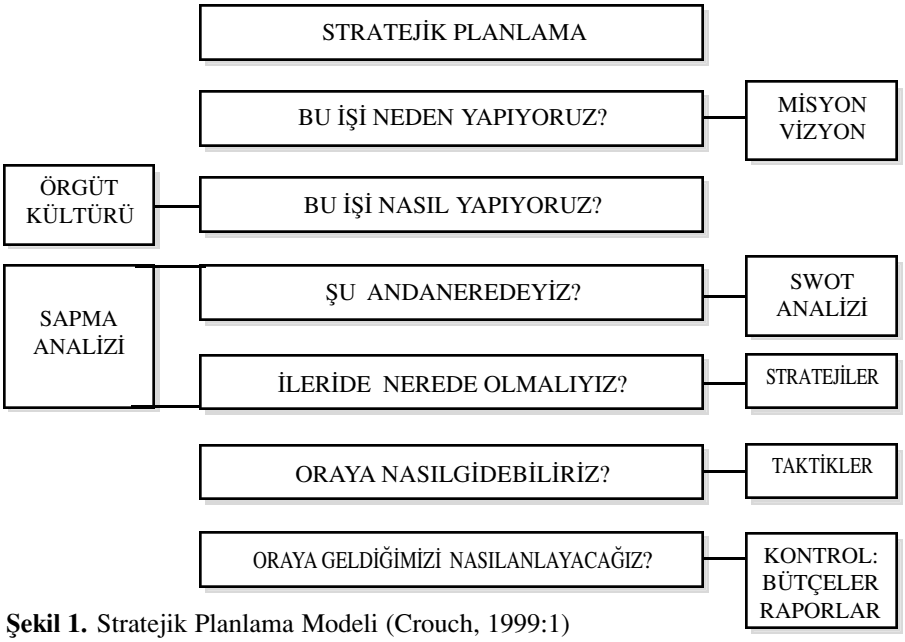
kapsamlı olması gereğidir. Kapsamlılık ise pek çok alternatifin ele alınması, pek çok hedefin sınanması, çeşitli sonuçların maliyet ve risklerinin değerlendirilmesi, yoğun bir şekilde veri toplama, objektif bir şekilde veri analizi ve ihtimal hesaplarını da içeren detaylı planların yapılması gibi faaliyetlerle karakterize edilebilir. (Frederickson and Mitchell, 1984, p:401-402)

Bu bütünleştirici planlama yaklaşımının yanı sıra, problem çözmeye odaklı (reaktif) ileriki adımların önceden belirlenmediği, her adımın sonucuna göre bir sonrakinin tasarlandığı uyumlaştırıcı araştırma yaklaşımı; sebep-sonuç ilişkilerine pek önem vermeyen sezgi yaklaşımı; başarı veya başarısızlığı etkileyen kritik örgütsel unsurları bulmaya odaklanan stratejik faktörleri belirleme yaklaşımı ve başarılı işletmelerin takibine dayanan taklit etme yaklaşımı gibi çeşitli stratejik yönetim yaklaşımları da mevcuttur (Dinçer, 1991, ss. 36-38). Bu çalışmada, teorisyenlerce genel kabul gören bütünleştirici planlama yaklaşımı ve onun önemli bir niteliği olan kapsamlılık üzerinde durulacaktır.

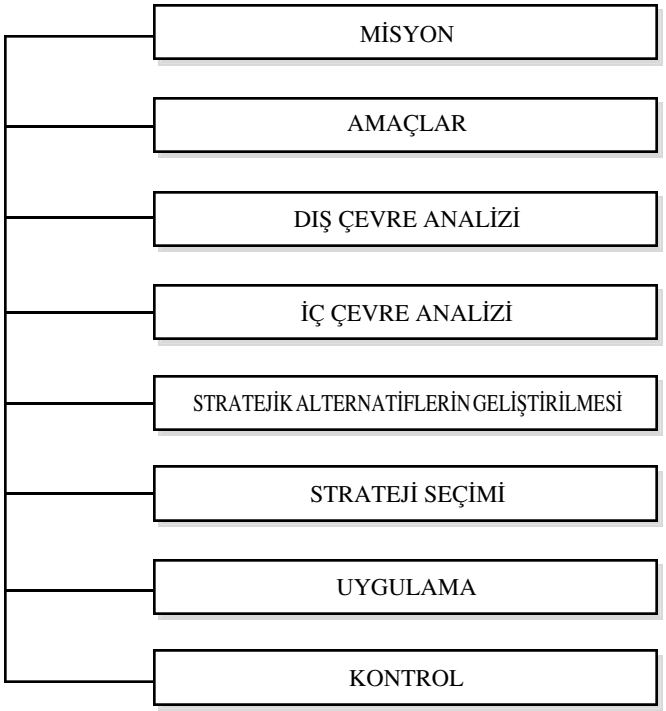
2. STRATEJİK YÖNETİMİN AŞAMALARI

Proaktif, rasyonel, normatif ve kapsamlı bir sürecin bazı temel sorulara cevap arayarak başlaması ve devam etmesi gerekir. Crounch'a göre stratejik planlamada kullanılması gereken temel sorular şunlardır: bu işi neden ve nasıl yapıyoruz, şu anda neredeyiz, nerede olmak istiyoruz, oraya nasıl gideriz ve oraya geldiğimizi nasıl anlayacağız? (Bkz. Şekil 1)

Örgütsel karar alma süreçlerini inceleyen Nutt teoride normatif karar almanın problemi belirleme, alternatif geliştirme ve seçim yapma aşamalarından oluştuğunu belirtirken pratikte yöneticilerin bu yolu pek izlemediklerini öne sürmüştür. (Nutt, 1984:446)



Şekil 1. Stratejik Planlama Modeli (Crouch, 1999:1)



Şekil 2. Stratejik Planlamanın Normatif bir Modeli (Ginter et al., 1985:582)

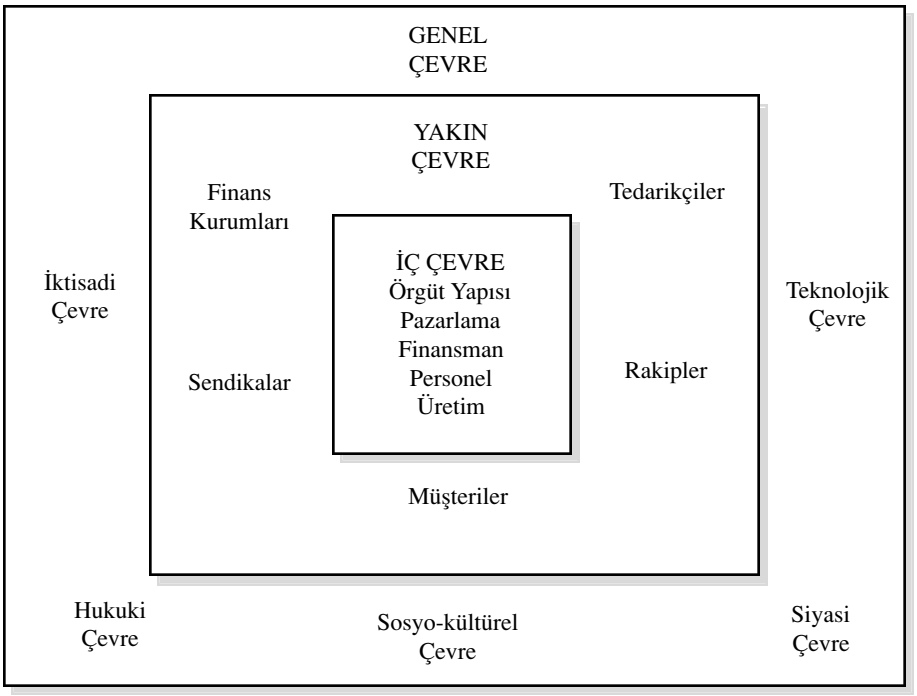
Ginter ve arkadaşlarına göre, normatif bir stratejik yönetim sürecinin kapsaması gereken adımlar sırasıyla misyon ve amaçların tespiti, dış çevre analizi, iç çevre analizi, stratejik alternatiflerin geliştirilmesi, strateji seçimi, uygulama ve kontroldür (Bkz. Şekil 2). Bununla birlikte, yazarlar bu şekillendirmedeki faaliyetler arasında bir akış sıralaması yapılmasının biri bitmeden diğerinin başlamayacağı anlamına gelmeyeceğini, sadece karmaşık ve çok boyutlu bir etkileşim sürecinin daha basit ve kategorik hale getirilmesinden ibaret olduğunu vurgulamaktadırlar (Ginter et al., 1985:582-583). Bu genel akış şeması çerçevesinde konu edilen temel adımlardan bilhassa çevre analizleri üzerinde durmak gereklidir.

2.1. Misyon Ve Amaçların Belirlenmesi

Misyon işletmenin varlık sebebidir. Bir misyon beyannamesi işletmenin iş sahasını, temel rekabet üstünlüklerini, diğer firmalardan ayrıldığı anahtar süreçler ve teknolojiler gibi kendine has özelliklerini, önem verdiği felsefesi ve sosyal konuları, imaj, kalite, tarz ve standartlarla ilgili ifadeleri ve paydaşlara yönelik düşünceleri içerir (Developing a Business Strategy, 1999:3). Mantıksal olarak misyonu takiben alternatif eylem akışlarını değerlendirmek maksadı ile performans kriterleri ve hedefler oluşturmak için stratejik amaçlar tayin edilir (Ginter et al., 1985:583). Amaçlar, örgütün ulaşmaya niyet ettiği temel faktörlerle ilgili genel sonuçları tasvir ederler (Blackerby, 1994:17).

2.2. Strateji Belirleme Süreci

En isabetli stratejik tercihleri yapabilmek için veri toplamak amacıyla yapılan çevre analizi firmanın iç ve dış çevresindeki şartlarının ve bu çevrelerdeki çeşitli faktörlerin amaçlara ulaşmaya yapabileceği katkı ve/veya engellemeleri tespit etmek için yapılan çalışmalardır. Stratejik dış çevredeki ekonomik sistem, rakipler ve rekabet, müşteriler, nüfus hareketleri, toplumsal ve siyasi durum, politik risk, finansal kaynaklar ve teknoloji transferi gibi faktörler firma için arz ettikleri fırsat ve tehlikeler açısından incelenirler (Steps in the Strategic Planning Process, 1999:2). İç çevre analizi ise firmanın güçlü ve zayıf yanlarının tespiti için örgütiçi temel faaliyetlerin dikkatle incelenmesidir (Ginter et al., 1985:583). Firmanın dikkatle incelenmesi gereken temel iç ve dış faktörleri Şekil 3'te bütünleştirilmiştir.



Şekil 3. Örgüt ve Çevresi (Certo and Peter, 1991:41)

Dış çevrenin yakın ve genel diye ikiye ayrılmasının sebebi etkileşim farklılığıdır. Firma genel çevreyi pek fazla etkileme gücüne sahip değilken genel çevrede oluşan trendler tarafından derinden etkilenmektedir. Bu açıdan üst düzey yöneticilerin yapması gereken genel iktisadi, teknolojik, siyasi ve uluslararası gelişmeleri yakından takip edip çevresel gelişme ve değişmelere örgütü bir an evvel en iyi bir şekilde adapte edici tedbirler almaktır. Yakın çevre ise mevcut, ikame ve potansiyel rakiplerden ve pazarlık yapılan tedarikçi ve müşterilerden oluşur ki, burada firma ile bu faktör arasında karşılıklı bir etkileşim söz konusudur. Bu etkileşimin daha yüksek olduğu daha da yakın bir çevre vardır ki o da firma ile aynı veya benzer stratejileri

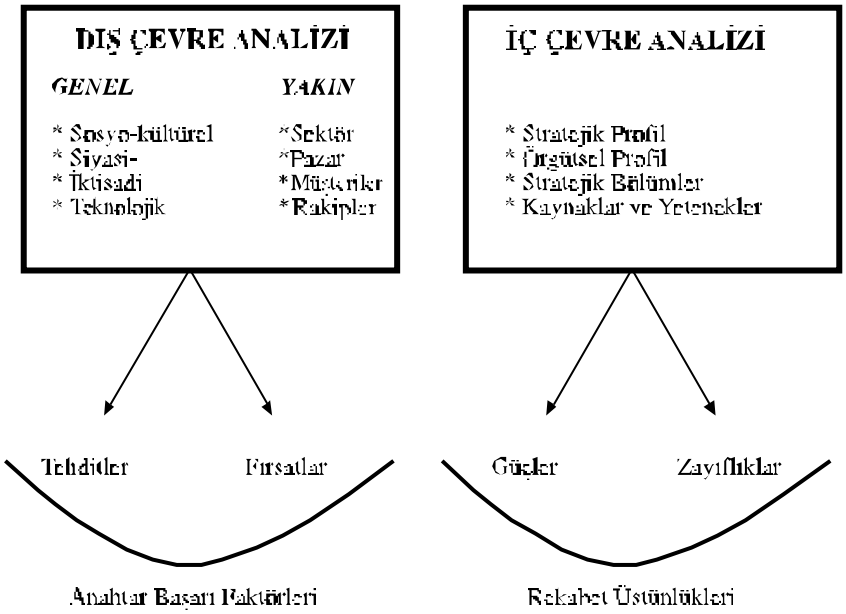
izleyen rakiplerdir. Üst yönetimin görevi bu etkileşimi firmanın lehine çevirecek tedbirleri almaktır. (Hill and Jones, 1989: 86-87)

Çevre analizinin amacı iç çevredeki güçlü ve zayıf yanları ve dış çevredeki fırsat ve tehditleri tespit etmektir. Böylece güçlü yanların üzerine gidilip zayıf yanlar iyileştirilebilir ve fırsatlar değerlendirilip tehditlerden kaçınılabilir; bu sayede gerçekçi bir stratejik plana ulaşılabilir (Developing a Business Strategy, 1999:6). Aksi takdirde örgütün yönetici ve çalışanları çevredeki anahtar faktörleri belirlemez, gözlemlemez ve değerlendirmez; bu yüzden fırsatlar kaçar, tehditler farkedilmez ve örgütsel çöküş davet edilmiş olur (David, 1995:147).

Örgütün güçlü ve zayıf yanları iç çevreyle alakalıdır. Thompson ve Strickland örgütün potansiyel güçlü yanlarına örnek olarak şu faktörleri vermişlerdir: temel faaliyet alanlarındaki çekirdek yetenekler, uygun işlevsel stratejiler, yeterli mali kaynak, müşterilerin iyi düşünceleri ve memnuniyetleri, ölçek ekonomileri, patentler, maliyet avantajları, ürün yeniliği becerileri, tecrübe eğrisindeki önderlik, imalat kabiliyetleri, teknolojik üstünlük vs. Potansiyel zayıf yanlar ise şunlar olabilir: belirsiz bir stratejik yönelim, yetersiz tesisler, düşük karlılık, yetersiz yöneticiler, temel faaliyet alanlarındaki yetersiz beceriler, stratejiyi uygulamada başarısızlıklar, çok dar bir ürün hattı, zayıf pazar imajı, zayıf dağıtım ağı, zayıf Ar-ge, zayıf pazarlama yeteneği, gerekli mali kaynakları bulamama vs. (Thompson and Strickland, 1995:94).

Fırsatlar ve tehditler ise dış çevre tarafından sunulmakta ya da oluşturulmaktadır. Thompson ve Strickland bu dış çevresel faktörleri de örneklendirmişlerdir. Buna göre potansiyel fırsatlar şunlar olabilir: yeni pazarlara açılma ve pazar payını artırma imkanı, ürün hattını genişletme yolları, teknolojik bilgileri yeni ürünlere transfer yeteneği, geriye ve ileriye doğru bütünleşebilme, cazip dış pazarlarda gümrük engellerinin azalması, rakiplerin zayıflaması, talebin artması, yeni teknolojilerin keşfi vs. Potansiyel tehditler olarak ise düşük maliyetli yabancı rakiplerin pazara girmeleri, ikame mallara olan talebin artması, yavaş pazar büyümesi, döviz kurlarının aleyhte değişmesi, maliyetleri artıran hukuki düzenlemeler, ekonomik krizler, müşteri ve tedarikçilerin artan pazarlık güçleri ve müşteri ihtiyaç ve zevklerindeki ve nüfus hareketlerindeki aleyhte değişmeler sayılabilir. (a.g.e.:94)

Şekil 4'te Oréal çevresel analizler ile bu analizlerin amaçları arasındaki bağlantıyı basit bir biçimde ortaya koymaktadırlar. Bu şekil stratejik gözlemlerin genel yaklaşımını ve mantığını özetlemektedir. Fırsat ve tehditler ve güçlü ve zayıf yanların tespiti için yapılması gereken veri toplamaktır. Bunun için ihtiyaç duyulan bilgiler firma içinden olduğu gibi dışından da yazılı ve sözlü bilgi kaynaklarından temin edilebilir. Başarılı bir stratejik plan pazarlar, müşteriler ve ortaklar gibi dış faktörlere odaklı olmak durumundadır, bu yüzden dış bilgi kaynaklarının yeterince değerlendirilmesi şarttır ve zaten stratejik düşünce farklı ve yeni perspektiflere ihtiyaç duyar (Schinnerer, 1998:1).



Şekil 4. Genel Stratejik Gözlem Yaklaşımı (Oréal, 1993:135)

Handscombe ve Norman dış bilgi kaynağı olarak yararlanabilecek araştırma enstitüsü temsilcileri, tedarikçi firmaların teknik müdürleri, stratejik önemi haiz müşteriler, müşterek yatırım ortakları, üniversite profesörleri, kurumsal yatırımcılar ve bilgi teknolojisi uzmanları gibi örgüt dışı paydaş ve uzmanların stratejik toplantılara dahil edilmesinin gerekli olduğunu öne sürmüşlerdir. (Handscombe and Norman, 1993:137)

Ülkemizde başlıca bilgi toplama kaynakları Devlet İstatistik Enstitüsü, Devlet Planlama Teşkilatı, Tübitak, Sanayi ve Ticaret Odaları, Sanayici ve İşadamları Dernekleri, üniversiteler, sendikalar ve diğer meslek kuruluşlarının yayınları gibi yazılı kaynak ve dokümanlar, bilimsel araştırma sonuçlarının sunulduğu toplantılar, radyo ve televizyonların haber ve belgesel programları, siyasilerin ve bürokratların açıklamaları, müşteriler, satıcılar, toptancılar, rakipler ve uzman kuruluşlar ile yapılan görüşmeler gibi sözlü kaynaklardır. (Dinçer, 1991, ss. 99-100)

Ülkemizde büyük işletmeler strateji belirleme aşamasında bu tip bilgi kaynaklarından yararlanmaktadırlar. Buna göre, en çok başvurulan sözlü bilgi kaynakları örgüt içindeki orta kademe yöneticilerin yanı sıra örgüt dışından müşteriler ve hükümetin karar beyanlarıdır. En çok başvurulan yazılı bilgi kaynakları ise Devlet İstatistik Enstitüsü yayınları ve Sanayi ve Ticaret Odalarının yayınlarıdır. (Eren vd. 2000. 103-104)

Çeşitli bilgi kaynaklarından yararlanılarak iç ve dış çevre ile ilgili bilgiler toplandıktan sonra sıra bunların stratejik karar almada kullanımına gelir. Mintzberg ve arka-

daşlarına göre veri toplamayı içine alan genel süreç şu şekilde özetlenebilir (Mintzberg, et al., 1976: 246):

- **Tespit Aşaması:**
- *Fark Etme:* Fırsatlar, sorunlar ve krizler fark edilir ve karar alma ihtiyacı doğar.
- *Gözlem Yapma:* Fırsatlar, sorunlar ve krizlere dair bilgi toplanır ve sorunlar daha net bir şekilde belirlenir.
- **Geliştirme Aşaması:**
- *Araştırma Yapma:* Sorunlara alternatif çözümler bulmak için örgütün karar alıcıları harekete geçerler.
- *Karar Verme*: Yeni ve özel probleme eski ve hazır çözümler uyarlanmaya çalışılır veya yeni çözümler üretilir.
- **Tercih Aşaması:**
- *Eleme*: Bir problem için pek çok alternatif geliştirilmişse en uygunsuz olanları hızlı bir gözden geçirmeyle elenir.
- Değerlendirme ve Seçim Yapma: İnceleme ve değerlendirme yoluyla ya da karar alıcıların kendi aralarında yaptıkları pazarlıklarla alternatiflerden en uygun görüleni seçilir.
- *Yetkilendirme:* İlgililere seçilen stratejiyi eyleme geçirmeleri için gereken yetki verilir.

Toplanmış veriler ışığında geliştirilen stratejik alternatifler arasından seçim yapmak üst yönetimin görevidir. Her ne kadar normatif ve rasyonel bir süreç de izlenmiş olsa, yapılan tercih üst yönetimin ferdi ve grupsal özelliklerinden bağımsız olamaz. Bu konu ileride daha etraflı olarak tartışılacaktır.

2.3. Strateji Belirleme Sürecinin Kapsamlılığı

Stratejik karar alma ve strateji belirleme süreci üst yönetimce stratejik tercihlerin oluşturulmasına kadar geçen süreçtir. Bu sürecin analizi ile ilgili olarak gelişen literatürde sürecin kapsamlılığı ile sonucunda yapılan stratejik tercihin isabeti ve uygulamanın başarısı arasında bazı ilişkilerin mevcudiyeti üzerinde durulmaktadır.

Karar alma konusunda bir perspektif geliştirmeye çalışan Raiffa da yöneticilerin karar alırken rasyonellikten ayrılabildiklerini vurgulayıp bunun bazı temel sebeplerini özetlerken kişilerin problemlerden kaçtığını ve bu yüzden karar almaktan aslında hoşlanmadıklarını, statükoyu korumayı sevdiklerini, karar almaya mecbur kaldıklarında da yeterince zengin bir alternatifler kümesini incelemediklerini ve özellikle belirsizlik ortamında ihtimal hesaplarından ziyade mistik ve şansa dair düşüncelerin ön plana çıktığını belirtmektedir. (Raiffa, 1994:5-6)

Stratejik karar alma belirsizlik, karmaşıklık ve çatışma içeren bir süreçtir. Belirsizliğin sebebi gelecekte ne tür ekonomik, sosyal ve teknolojik faktörlerin oluşacağı ve çıktıları ne gibi faktörlerin nasıl etkileyeceği konularındaki bilgilerin eksikliğidir. Karmaşıklık olayların birbiri ile alakalı olmasından ve pek çok yönetici arasındaki

etkileşimlerden kaynaklanır. Çatışma ise kararları alan ve uygulayan yöneticilerin farklı tercihlere sahip olmalarının bir sonucudur. Karmaşıklığı azaltmak için ise stratejistler mevcut bilgi yapıları ve algısal filtreleri yoluyla verileri basitleştirmeye ve yapılandırmaya çalışırlar. Belirsizlikle baş edebilmek için yöneticiler daha fazla bilgi toplarlar ve elde ettikleri bilgileri daha iyi yorumlamaya çalışırlar. (Rindova, 1999: 959-960)

Sürecin kapsamlılığından kastedilen üst yönetimin fırsat ve tehditlerle ilgili olarak karar alırken ne ölçüde etraflı bir karar alma süreci kullandığıdır. Kapsam derecesinin belirtileri beyin fırtınası toplantılarından yararlanma sıklığı, ciddi bir şekilde ele alınan alternatif çözümlerin sayısı ve sayısal analizlerin kullanım derecesi gibi ölçütleri içerebilir. Burada esas olan mevcut bir durumla (sorunla) başa çıkmak için ne ölçüde araştırma yapılıp çaba sarf edildiğidir. Bir karar alırken gerekli toplam çabaların miktarını belirlemek hemen hemen imkansız olduğundan, kapsamlılık gerekli çabaların tamamını ifade etmez, bunun yerine çabaların çokluğunu ifade eder. Bu açıdan karar alma süreci için daha çok maddi kaynak tahsis edilmesi, daha çok bilgi toplanması ve fikir bazında daha çok tartışma yapılması kapsamlı bir sürecin özellikleridir (Miller et al, 1998: 40).

Hickson ve arkadaşlarına göre karar alma sürecinin temel değişkenleri kişisel tecrübe ve bilgilerle yetinilmeyip bilgi toplanması ve analizinin yapılması, içsel ve dışsal bilgi kaynaklarının kullanılması, bilginin kalitesinin yorumlanması ve yöneticilerin müşterek kararlar için uzlaşması gibi etmenleri içine almaktadır. (Hickson et al., 1989:82)

Bir karar alınacağında konu ve alternatifler hakkında bilgi toplanması temel faaliyetlerdendir ve örgüt içinde bu işi yapacak rutin mekanizmalar mevcuttur (Cray et al, 1988:15). Bu yüzden yoğun bir çevre analizi kapsamlı bir karar alma sürecinin en önemli öğelerinden birisidir. Çevre analizi örgütün çevresindeki olaylar ve trendlerin yöneticiler tarafından öğrenilmesi faaliyeti olup (Hambrick, 1981:299) kökeni eski Yunan'da savaşçıların stratejik ve taktik kararlar alabilmek için istihbarat toplama çabalarına dayandırılmaktadır ve günümüzde de hemen hemen aynı amaçlar için yapılmaktadır (Barringer and Bluedorn 1999:423). Çevreyi gözlemleme fırsatları fark etmeyi kolaylaştırdığından ve çevredeki olaylar ve gelişmeler hakkında bilgi sağladığından yöneticiler için çok önemlidir (Bluedorn et al, 1994:201).

Barringer ve Bluedorn'a göre çevreyi gözlemlemenin yoğunluğunu tespit etmek için müşterilerden fikir toplama rutininin; rakiplerin politika ve taktiklerinin izlenmesinin; satışların, müşteri tercihlerinin ve teknolojinin gelecekteki durumlarının tahminin; özel pazarlama araştırmalarının; ticaret dergileri, hükümet yayınları ve haber medyasının; ve tedarikçilerden, dağıtım kanalı üyelerinden bilgi toplamanın ne ölçüde yapıldığını incelemek gerekir. Ayrıca iktisadi, teknolojik ve demografik trendler ile müşteri ihtiyaç ve tercihleri, rakiplerin stratejileri ve tedarikçilerin stratejileri gibi alanlardaki değişimler hakkında bilgi toplama sıklığı da kapsamlılığın bir göstergesidir (Barringer and Bluedorn 1999:441).

Stratejik yönetim literatüründeki strateji belirleme süreci ve sürecin kapsamlılığı konularında yapılan araştırmalar sürecin sonucu yani stratejik tercihler konusundaki çalışmalara kıyasla mahduttur. Bu az sayıdaki çalışma genel olarak kapsamlılık ile stratejik tercihler, stratejik performans ve stratejistlerin fikir tartışmaları arasındaki ilişkileri incelemiştir.

2.3.1. Kapsamlılık ve Stratejik Sonuçlar

Çevresel verileri toplama yoğunluğu genelde stratejik tercihle ilişkilendirilmiştir. Mintzberg (1973) bazı örgütlerde fırsatların daha iyi gözlemlendiğini, problemlerin ise ikinci derecede dikkate alındığını vurgularken, Ansoff (1975) proaktif stratejilere sahip olan örgütlerin fırsatlar için, reaktif stratejilere sahip olanların da sorunlar için gözlem yaptığını öne sürmüştür. Hrebiniak ve Joyce (1985) da farklı stratejik tercihlerin çevreyi gözlemlerken farklı faaliyetlerin izlenmesine yol açtığını iddia etmişlerdir; onlara göre düşük maliyet stratejisini uygulayan bir örgüt ürün maliyeti ile ilgili özel problemleri çözmeye yönelik çevresel gözlem yapma faaliyetlerini kullanacaktır. Farklılaştırma stratejisini izleyenlerin ise pazar fırsatları ve yenilik fikirleri için örgüte uyarıcı bilgiler sağlayacak gözlemlere odaklanacağını ileri süren Miller (1989) bu iddiasını amprik bir araştırma ile de teyit edebilmiştir. Jennings ve Lumpkin'in (1992) bulguları da aynı iddiaları destekleyecek niteliktedir. Bu çalışmalarda ortaya konduğu üzere tercihlerin gözlem davranışı üzerindeki etkilerinin mevcudiyeti, stratejik yönetim sürecindeki safhalar arasındaki etkileşimin basit ve tek yönlü olmadığını da göstermektedir. Veri toplamanın yoğunluğunun yanı sıra, karar alma sürecinin genel kapsamlılığı da, Frederickson'a (1985) göre fırsat-tehlike tercihine bağlıdır; buna göre çevresel fırsatlara odaklanan örgütlerin karar süreçleri tehditlere odaklananlara kıyasla daha az kapsamlıdır. Kapsamlılığın bir başka, belki de bununla bağlantılı olan, sebebi Dean ve Sharfman'a (1993) göre alınan çeşitli kararlar arasında en çok hangisine önem veriliyorsa onun için çok detaylı inceleme ve değerlendirmeler yapılmasıdır.

Stratejik karar süreçleri ile ilgili genel bir literatür taraması yapan Rajagopalan ve arkadaşları (1993) ise kapsamlılık faktörünün diğer karar değişkenleri ile ilişkileri hakkında anlamlı genellemeler yapılamayacağını ve özellikle kapsamlılık ile stratejik performans arasındaki ilişkilerin mevcudiyeti ve yönü ile ilgili çelişen bulgular olduğunu ortaya koymuşlardır.

2.3.2. Kapsamlılık ve Çatışma

Stratejik yönetimin sorumluluğu normalde örgütün az sayıdaki stratejik yöneticisinin omuzlarındadır. Küçük işletmelerde stratejik yönetim sadece bir kişinin yani girişimcinin sorumluluğu iken büyük işletmelerde yönetim kurulu başkanı, en üst icraat yöneticisi (chief executive officer) , en üst operasyon yöneticisi (chief operating officer), stratejik planlama yöneticisi ve bu yöneticilerin yardımcıları gibi tüm örgütün performansından sorumlu genel yöneticiler ve bir ölçüde de işlevsel yöneticiler stratejik yöneticiler kümesini oluşturur. Örgütün strateji oluşturmaktan sorumlu yöneticileri arasındaki özgeçmiş, motivasyon, rol ve tecrübe farklılıkları yüzünden

stratejik kararlar alırken konsensüs oluşturmak zor olabilir, ancak genel müdürün çok güçlü olduğu hiyerarşik örgütlerde konsensüs oluşturmak çok önemli değildir. (Stahl and Grigsby, 1991: 9-16)

Günümüz iş dünyasında eskiden şirketin en üstündeki birkaç yöneticinin hakimiyetinde olan stratejik planlama faaliyetleri artık farklı disiplinlerden gelen nispeten daha alt kademedeki yöneticilerden oluşan takımlara devredilerek süreç demokratikleştirilmektedir, böylece daha yenilikçi ve pazarın gerçeklerine daha uygun stratejiler geliştirilebilmektedir (Byrne, 1996:2). Bu planlama faaliyetlerinde ve özellikle çevresel gözlem safhasında üst yönetim takımı diyebileceğimiz birçok stratejistten oluşan bir takım devreye girer. Gözlem ve analizlerin türü ve miktarı, stratejistler arasında bir takım ruhunun, ciddi çatışmaların ve güç mücadelelerinin varlığı veya yokluğu gibi etmenlerin etkisi altındadır (Jauch and Glueck, 1988:105). Katzenbach örgütün stratejik yöneticilerinin bir takım olarak kabul edilemeyeceğini çünkü üst düzey yöneticilerin aralarında iletişim, işbirliği, yardımlaşma ve uzlaşma kurmak için sık sık bir araya gelmeleri ve her karar üzerinde konsensüs oluşturmaya çalışmalarının gereksiz zaman kaybına yol açabileceği gibi otomatikman performanslarını da artırmayacağını vurgulasa da (Katzenbach, 1997:85) genel eğilim stratejistlerin 'üst yönetim takımı'diye adlandırılması yönündedir.

Üst yönetimi oluşturan stratejik yönetimden sorumlu olan ve ona katkıda bulunan yöneticilerin kişisel ve bir takım olarak kollektif görüşleri stratejik karar alma sürecinin özelliklerini etkileyecektir (Schwenk, 1995:473). Kollektif görüşlerin bir sonucu olarak stratejik kararların oluştuğu süreç de stratejistler takımının iç dinamikleri ile ilişkili görülmüştür. Bu takımın özellikleri ve işleyişi ile sürecin kapsamlılığı arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmalar genelde üst yöneticilerin kişisel özellikleri, bu özellikler arasındaki farklılıklar, fikir ayrılıkları, tartışma ve çatışmaların türü ve stratejik performans konularına odaklanmışlardır. Aşağıda atıfta bulunacağımız çeşitli çalışmalar tam olarak teyit etmeseler de, literatürde oluşan genel kanaat, kişisel özellik farklılığının doğrudan veya fikir ayrılıkları yoluyla yapıcı fikir tartışmalarına ve dolayısıyla kapsamlı bir karar alama sürecine yol açarak sonuçta da stratejik performansı yükselttiği yönündedir.

Karar alma sürecinin kapsamlılığı ile karar alıcıların homojenliği yada heterojenliği arasındaki ilişki üzerinde fazlası ile durulan bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Örneğin performans üzerindeki süreç ve takım özelliklerinin etkilerini inceleyen bir çalışmada Smith ve arkadaşları (1994) stratejistlerin eğitim düzeyi, işlevsel tecrübe ve kıdem gibi özelliklerindeki farklılıkları ölçerek takımın heterojenliğini operasyonel hale getirmişlerdir. Pelled (1996) stratejistler grubu içindeki örgütsel kıdem, eğitim ve işlevsel tecrübe farklılıklarının işlevsel çatışmaya ve dolayısı ile sürecin kapsamlılığının artmasına yol açacağını ve işle daha az alakası olan yaş, cinsiyet ve ırk gibi özelliklerdeki farklılıkların ise işlevsel olmayan çatışmaya ve yüksek iş gücü devrine yol açacağını öne sürmüştür. Örgütsel demografi üzerinde bir vaka çalışması yapan Zenger ve Lawrence'ın (1989) bulgularına göre kişisel özelliklerden yaş ve kıdemi birbirine yakın olan üyelerden oluşan grupların içinde teknik konulardaki iletişimin sıklığı yüksektir. Grup oluşumu ve karar alma konusunu inceleyen Gruen-

feld'e (1996) göre ise uzun zamandır bir arada olan, biri birine kenetlenmiş ve benzer kişilerden oluşan gruplarda problem çözme yeteneği düşüktür, farklı işlevsel bölümlerden gelen değişik bilgilere sahip kişilerin oluşturduğu gruplarda şayet bilgi paylaşımı yeterince sağlanabilirse karar kalitesi yüksek olur. Knight ve arkadaşları (1998) da takımın demografik çeşitliliği diye de adlandırılan bu durumun, grup içindeki stratejik konularla ilgili fikir birliğini azalttığını göstermişlerdir.

Çeşitli çalışmalarda fikir ayrılıklarının (ya da fikir çeşitliliğinin) etkileri incelenmiştir. Dooley ve Fryxell (1999) takım üyeleri arasındaki sadakatin fikir ayrılıkları ile karar kalitesi arasındaki ilişkiyi güçlendirdiğini ortaya koymuşlardır. Fikir ayrılıklarının kapsamlı ve başarılı bir sürece yol açabilmeleri için takım içi görüşmelerde uygun bir tartışma ve fikir alış-verişi ortamı gerekli görülmektedir. Miller ve arkadaşlarının (1998) fikir ayrılığının sürecin kapsamlılığına negatif bir etki yaptığı yönündeki bulgularına rağmen, Amason ve Sapienza'ya (1997) göre farklı görüşlerin açıkça ve dürüstçe ifade edilmesinin hoş görüldüğü ve teşvik edildiği takımlarda perspektif farklılığına bağlı işlevsel fikir çatışmaları yüksektir ve bu tür çatışmaları kişisel çekememezlikten kaynaklanan ve işlevsel olmayan kişisel sürtüşmelerden ayırmak gerekir. Pelled ve arkadaşları (1999) ise işlevsel tecrübe farklılığının görev çatışmasına, ırk ve kıdem farklılığının da duygusal çatışmaya sebep olduğunu ortaya koymuşlardır.

Çatışma yönetimi yoluyla üst yöneticilerin karar kalitesini artırma üzerinde duran Eisenhardt ve arkadaşları (1997a) da yaş, cinsiyet ve tecrübe gibi konularda farklı özellikleri olanlar arasındaki çatışmanın çeşitli orijinal bakış açılarını teşvik ettiğini ve yeni perspektifleri ortaya çıkarttığını savunmaktadırlar. Belirsizlik ortamında karar almak durumunda olan mantıklı kişiler şirketlerinin geleceği için en iyi yolu seçmeye çalışırken aralarında iyi niyetli fikir ayrılıkları olabilir. Üyeleri arasında fikir tartışmaları olan yönetim takımlarında tercihlerin daha iyi anlaşılabilmesi, daha zengin bir alternatifler kümesi oluşturulması ve böylece en etkin kararların alınması mümkün olur. Ancak yine aynı yazarlar (1997b) sağlıklı bir çatışmanın çabucak verimsiz bir çatışmaya dönüşebileceğini, uyarıların kişisel saldırı gibi algılanabileceğini, rasyonel tercih farklarının davranışın duygusal ve mantıksız boyutu ile birleşince karşılıklı öfkeye dönüşebileceğini ve bu yüzden çatışmadan verim alabilmek için daha çok veri üzerinde tartışmak, alternatifleri çoğaltmak, müşterek kabul görmüş hedefler oluşturmak, taraflar arasında güç dengesi kurmak, konsensüs için zorlama yapmamak ve ortamı yumuşatmanın gerekli olduğunu belirtmektedirler.

Öte yandan üst yöneticiler arasındaki grup dinamiklerini inceleyen Peterson ve arkadaşları (1998) ise başarılı gruplarda fikir birliğinin, başarısız gruplarda ise işlevsel olmayan çatışmanın ön plana çıkan özellikler olduğunu ortaya koymuşlardır. Stratejik konsensüsün performansa etkilerini inceleyen Hombruck ve arkadaşları (1999) farklılaştırma stratejisi izleyen SİB'lerde konsensüs mevcudiyetinin yüksek performansa yol açtığını ortaya koymuşlardır. Son olarak da fikir ayrılıkları ve sürecin kapsamlılığı üzerinde çalışan Simos ve arkadaşları (1999) da iş ile ilgili konular üzerinde takım üyelerinin birbirlerine muhalefet etmeleri şeklinde tanımladıkları fikir çatışması (munazara) ile takım üyelerinin bir meseleye geniş bir

açıdan bakmaları, çok çeşitli alternatifleri dikkate almaları, çeşitli eylem planları yapmaları ve farklı karar kriterleri kullanmaları şeklinde tanımladıkları kapsamlılık arasında anlamlı bir ilişki bulmuşlardır.

2.4. Uygulama ve Kontrol

Seçilen stratejinin uygulanması gerekli kaynakların örgütsel birimlere tahsisine odaklanır (Ginter et al, 1985: 583). Ancak bundan ibaret olmayıp özellikle örgüt yapısı, örgüt kültürü ve liderlik özellikleri ile bağlantılıdır.

Üst yönetimce planlanan ve seçilen strateji, örgüt yapısını yeniden şekillendirir, çünkü yapının stratejiyle uyumlu olması gerekir. Aynı şekilde stratejinin de yapıya uyumlu olması ve daha oluşum aşamasında mevcut yapıyı oluşturan faktörlerin göz önüne alınmaları gerekir. Bu karşılıklı uyum aynen stratejinin çevreye uyumunda olduğu gibi stratejinin başarı ile uygulanabilmesi için şarttır. Ayrıca zaten çoğu stratejik tercih doğrudan örgüt yapısının yeni yatırımlarla genişletilmesi ya da tasarruflarla daraltılması ile ilgili olabilir (Eren, 2000a. 354-355).

Örgüt kültürü ise çevrenin gereklerine göre hazırlanmış olan strateji ile uyumlu olmak durumundadır. Mesela, müşteri yüksek kaliteli mal ve hizmet talep ediyorsa örgütsel kültür değerleri kalite unsuruna odaklı olacaktır. Stratejinin uygulanması ile ilgili bir başka konu da liderlik olup, liderin görevi tüm çalışanları amaçlar etrafında bütünleştirmek, stratejileri onlara benimsetmek ve uygulama aşamasında ortaya çıkan problemleri çözmektir(a.g.e.: 397 & 408).

Stratejik kontrol stratejik yönetimin en son halkasıdır. Çağdaş stratejik kontrol, yürütmenin incelenmesi ve düzeltilmesi için faaliyet sonuçlarına dair geri beslemenin kontrolünü, yani amaçlar ve başarı standartları ile sonuçlar arasındaki uyumun değerlendirilmesini ve buna ilaveten daha stratejik kararlar alınırken yapılan geleceğe yönelik tahminlerin ve varsayımların ne ölçüde isabet kaydedebileceğinin değerlendirilmesini ve çevredeki gelişmelerin stratejik gözlemlerinin sürekli olarak yapılmasını kapsar. Böylece stratejiler ve genelde stratejik yönetim süreci kontrol sonuçlarından gelen geri besleme ile sürekli olarak iyileştirilir (Dess and Miller, 1993,: 293-295).

Türkiye'de stratejik planlama ve yönetim faaliyetleri büyük şirketlerde belli bir ölçüde sürdürülmektedir, ancak sözünü ettiğimiz stratejik kontrol o ölçüde yaygın değildir. Eren ve arkadaşlarının 100 Büyük Türk İşletmesi arasında yaptığı bir çalışmanın sonuçlarına göre işletmelerin % 60'ı stratejik planlama yaparken, stratejik kontrol faaliyetlerinin ancak % 50 civarında yürütüldüğü görülmüştür (Eren vd, 1997: 32).

3.Sonuç

Bütünleştirilmiş bir stratejik planlama ve yönetim sisteminin uygulanmasını savunan stratejik yönetim literatürü kapsamlılığın özellikle veri toplama ve strateji belirleme aşamalarında çok önemli olduğunu vurgulamaktadır. Bu çerçevede, daha fazla

bilgi kaynaklarından yararlanma, daha fazla iç ve dış çevresel veri toplama ve daha detaylı analiz yapma anlamında kullanılan kapsamlılık son yıllarda literatürde daha bir ön plana çıkmaktadır. Sayıca yine de az olan bu çalışmalar özellikle kapsamlılığın stratejik tercihlerle, stratejik performans ile ve stratejistler arasındaki fikir tartışmaları ile etkileşimlerini incelemektedir. Kapsamlılık ile stratejik tercihler arasındaki ilişkiler ele alındığında görülen o ki, stratejik amaç neye odaklı ise sadece o alandaki verilerin toplanması kapsamlı bir şekilde yapılmaktadır.Stratejistler arasındaki kişisel özellik farklılığı ise kısmen de olsa kapsamlılığı artırmaktadır. Stratejik performans ile kapsamlılık arasında ise ne tür bir ilişki olduğu konusunda genel kabul görmüş bir kanaat gelişmemiştir.

Bundan sonra yapılacak çalışmalarda özellikle ülkemizde strateji belirleme sürecinin ne ölçüde kapsamlı yürütüldüğü, hangi alanlarda daha kapsamlı veri toplandığı incelenmelidir. Bunun yanı sıra Türk işletmelerinde stratejistler arasındaki fikir tartışmalarının düzeyi, stratejik performans ve stratejik tercihler incelenmeli ve bunların kapsamlılık ile ilişkilerine bakılmalıdır.

KAYNAKLAR

AMASON, A. and SAPIENZA, H. (1997), "The Effects of Top Management Team Size and Interaction Norms on Cognitive and Affective Conflict", Journal of Management, 23(4).

AMBLER, T. (1999), "Strategic Issues: The Pivotal Process for Strategic Success", Compass Points, www.cssp.com

ANSOFF, I. (1975), "Managing Strategic Surprise by Response to Weak Signals", California Management Review, 18.

BARRINGER, B. and BLUEDORN, A. (1999), "The Relationship Between Corporate Entrepreneurship and Strategic Management", Strategic Management Journal, 20.

BLACKERBY, P. (1994), "History of Strategic Planning", Armed Forces Comptroller Magazine, 39(1).

BLUEDORN, A., JOHNSON, R. and CATWRIGHT, D. (1994), "The Interface and Convergence of the Strategic Management and Organizational Environment Domains", Journal of Management, 15.

BYRNE, J. (1996), "Strategic Planning", BusinessWeek, August 26.

CERTO, S. and PETER, P. (1991), "Strategic Management", New York: McGraw Hill

CRAY, D., MALLORY, G., BUTLER, R., HICKSON, D. and WILSON, D. (1988), "Sporadic, Fluid and Constricted Processes: Three types of Strategic Decision Making in Organizations", Journal of Management Studies, 25.

CROUCH, C. (1999), "Strategic Planning Model", www.owt.com/crouch.

DAFT, R. (1994), "Management", Orlando: The Dryden Press.

DAVID, F. (1991), "Strategic Management" , New York: Prentice Hall.

DEAN, J. and SHARFMAN, M. (1993), "Procedural Rationality in the Strategic Decision Making Process", Journal of Management Studies, 30(4).

DESS, G. and MILLER, A. (1993), "Strategic Management", New York: McGraw Hill.

DİNÇER, Ö. (1991), "Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası", İstanbul: Timaş Yayınları.

DOOLEY, R. and FRYXELL, G. (1999), "Attaining Decision Quality and Commitment from Dissent: The Moderating Effects of Loyalty and Competence in Strategic Decision-Making Teams", Academy of Management Journal, 42(2).

EISENHARDT, K., KATWAJY, J. and BOURGEOIS, L. (1997), "Conflict and Strategic Choice: How Top Management Teams Disagree", California Management Review, 39(2).

EISENHARDT, K., KATWAJY, J. and BOURGEOIS, L. (1997), "How Management Teams Can Have A Good Fight", Harvard Business Review, July-August.

EREN, E. (2000), "İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası", İstanbul: Beta Yayınları.

EREN, E., AREN, S. ve ALPKAN, L. (1997), "İşletmelerde Planlama ve Kontrol Faaliyetlerini Değerlendirme Araştırması", İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 26(1).

EREN, E., AREN, S. ve ALPKAN, L. (2000), "İşletmelerde Stratejik Yönetim Faaliyetlerini Değerlendirme Araştırması", Doğuş Üniversitesi Dergisi, 1(1).

FREDRICKSON, J. (1985), "Effects of Decision Motive and Organizational Performance Level on Strategic Decision Processes", Academy of Management Journal, 28.

FREDRICKSON, J. and MITCHELL, T. (1984), "Strategic Decision Processes: Comprehensiveness and Performance in an Industry with an Unstable Environment", Academy of Management Journal, 27(2).

GINTER, P., RUCKS, A. and DUNCAN, J. (1985), "Planners' Perceptions of the Strategic Management Process", Journal of Management Studies, 22(6).

GRUENFELD, D., MANNIX, E., WILLIAMS, K. and NEALE, M. (1996), "Group Composition and Decision Making: How Member Familiarity and Information Distribution Affect Process and Performance", Organizational Behavior and Human Decision Processes, 67(1).

HAMBRICK, D. (1981), "Specialization of Environmental Scanning Activities among Upper Level Executives", Journal of Management Studies, 18.

HANSCOMBE, R. and NORMAN, P. (1993), "Strategic Leadership", Berkshire England: McGraw Hill Book Company Europe.

HICKSON, D., BUTLER, R., CRAY. D., MALLORY, G. and WILSON, D. (1989), "Decision and Organization: Processes of Strategic Decision Making and Their Explanation", Public Administration, 67.

HILL, C. and JONES, G. (1989), "Strategic Management", Boston: Houghton Mifflin.

HREBINIAK, L. and JOYCE, W. (1985), "Organizational Adaptation: Strategic Choice and Environmental Determinism", Administrative Science Quarterly, 30.

JAUCH and GLUECK, (1988) "Business Policy and Strategic Management", New York: McGraw Hill.

JENNINGS, D. and LUMPKIN, J. (1992), "Insights Between Environmental Scanning Activities and Porter's Generic Strategies: An Empirical Analysis", Journal of Management, 18(4).

KATZENBACH, J. (1997), "The Myth of the Top Management Team", Harvard Business Review, November-December.

MILLER, C., BURKE, L. and GLICK, W. (1998), "Cognitive Diversity Among-Upper Echelon Executives: Implications for Strategic Decision Processes", Strategic Management Journal, 19.

MILLER, D. (1989), "Matching Strategies and Strategy Making: Process, Content and Performance", Human Relations, 42.

MINTZBERG, H. (1973), "Strategy Making in Three Modes", California Management Review, 16.

MINTZBERG, H. (1987), "The Strategy Concept II: Another Look at Why Organizations Need Strategies", California Management Review, 30(1).

NUTT, P. (1984), "Types of Organizational Decision Processes", Administrative Science Quarterly, 29.

OREAL, S. (1993), "Management Strategique de l'Entreprise", Paris: Economica.

PELLED, L. (1996), "Demographic Diversity, Conflict, and Work Group Outcomes: An Intervening Process Theory", Organization Science, 7(6).

PELLED, L., EISENHARDT, K. and XIN, K. (1999), "Exploring the Black Box: An Analysis of Work Group Diversity, Conflict and Performance", Administrative Science Quarterly, 44.

PETERSON, R., OWENS, P., TETLOCK, P., FAN, E. and MARTORANA, P. (1998), "Group Dynamics in Top Management Teams: Groupthink, Vigilance and Alternative Models of Organizational Failure and Success", Organizational Behavior and Human Decision Processes, 73(2/3).

RAIFFA, H. (1994), "The Perspective Orientation of Decision Making: A Synthesis of Decision Analysis, Behavioral Decision Making, and Game Theory", in Rios (ed.) 'Decision Theory and Decision Analysis: Trends and Challenges', Kluwer Academic Publishers, Massachussets.

RAJAGOPALAN, N., RASHEED, A. and DATTA, D. (1993), "Strategic Decision Processes: Critical Review and Future Directions", Journal of Management, 19(2).

RINDOVA, V. (1999), "What Corporate Boards Have to Do with Strategy: A Cognitive Perspective", Journal of Management Studies, 36(7).

SCHINNERER, V. (1998), "Eight Problems with Your Strategic Plan", The Consultant, Consulting Engineers of Indiana, www.state.in.us/cei, September.

SCHWENK, C. (1995), "Strategic Decision Making", Journal of Management, 21(3).

SIMOS, T., PELLED, L. and SMITH, K.A. (1999), "Making Use of Difference: Diversity, Debate and Decision Comprehensiveness in Top Management Teams", Academy of Management Journal, 42(6).

SMITH, K. G., SMITH, K.A., OLIAN J., SIMS, H., O'BANNON, D. and SCULLY, J. (1994), "Top Management Team Demography and Process: The Role of Social Integration and Communication", Administrative Science Quarterly, 39.

STAHL, M. and GRIGSBY, D. (1991), "Strategic Management for Decision Making", PWS-Kent Publishing Company, Boston, USA.

ZENGER, T. and LAWRENCE, B. (1989), "Organizational Demography: The Differential Effects of Age and Tenure Distributions on Technical Communication", Academy of Management Journal, 32(2).

THOMPSON, A. and STRICKLAND, A. (1995), "Strategic Management, Concepts and Cases", Chicago: Richard D. Irwin Inc.

----------, (1999) "Developing a Business Strategy", Invest-Tech Limited, Dublin Ireland, www.planware.org

----------, (1998) "Strategic Planning and Performance Measurement Handbook", Arizona State Government, USA, www.state.az.us

----------, (1999) Steps in the Strategic Planning Process, voltaire.is.tcu.edu