

**T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**REKABETÇİ STRATEJİK YÖNETİM VE REKABET
EDİLEBİLİRLİK ARASINDAKİ KÖPRÜ: BANKACILIK
SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Hazırlayan
Burcu GÜVERCİN**

**Tez Danışmanı
Prof.Dr. Birol BUMİN**

Ankara, 2008.

ONAY

Burcu GÜVERCİN tarafından hazırlanan 'Rekabetçi Stratejik Yönetim ve Rekabet Edilebilirlik Arasındaki Köprü: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama' başlıklı bu çalışma, 24 Mart 2008 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oybirliği ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalında Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

İmza


Unvanı, Adı, Soyadı (Başkan)

PROF.DR.BİROL BUMÜN

İmza


Unvanı, Adı, Soyadı

DOÇ.DR.ENVER AYDOĞAN

İmza



Unvanı, Adı, Soyadı

YRD.DOÇ.DR.BELGİN AYDINTAN

ÖNSÖZ

Küreselleşme, iç ve dış çevre koşullarındaki hızlı değişim ve bu değişimin işletmeler üzerinde kurduğu baskı, yoğun rekabet ortamı, tüketici talepleri, taleplerin çeşitliliği, kalite kavramının ön plana çıkması ve teknolojik ilerlemeler gibi birçok faktör, işletmeleri etki alanlarına almakta ve işletmelerin geleneksel yönetim yapılarını terk ederek modern yönetim yaklaşımlarına yönelmelerine neden olmaktadır.

Belirsizliklerin egemen olduğu bir pazarda faaliyetlerini devam ettirmekte olan işletmeler, önceden kestirilemeyen fırsatları değerlendirmek ve öngörülemeyen tehditleri de kendi lehlerine çevirebilmek için her zaman hazırlıklı ve değişime duyarlı olmak durumundadır. Bu durum, rekabetin yoğun baskısıyla da mücadele etmek durumunda olan işletmeleri stratejik bir bakış açısıyla yönetilen, rekabetçi avantaj elde etmek ve bu avantajın sürdürülebilir olmasını sağlamak amacıyla stratejik yönetim felsefesini benimseyen işletmeler haline dönüştürmüştür.

Çalışmada, işletmelerin bahsi geçen tüm bu belirsiz ve dinamik koşullarla yüzleşebilmeleri için geliştirmek durumunda oldukları stratejilerin neler olduğu ve geliştirilecek bu stratejilerin rekabet gücünü artırılmasıyla olan ilişkilerinin belirlenmesi; rekabetin giderek artmakta olduğu piyasalarda rekabet koşullarının ve rakiplerin durumlarının çok iyi izlenmesinin gereğinin farkında olan işletmelerle olmayan işletmelerin farklılıklarının belirlenerek işletmelere stratejik yönetim ve rekabet konuları bağlamında öneriler sunulması amaçlanmıştır.

Bu çalışmanın hazırlanması sırasında değerli fikirleri, yardım ve desteğini esirgemeyen Danışmanım Sayın Prof. Dr. Birol BUMİN' e, varlığı ve desteği için sevgili Hocam Prof. Dr. Recai ÇINAR' a, Sayın Hocam Yrd. Doç. Dr. Zekai ÖZTÜRK' e ve çalışmanın her aşamasında verdiği değerli destek için Sayın Hocam Yrd. Doç. Dr. Haşim ZDOğRU' ya teşekkür ve minnetlerimi sunarım.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	i
İÇİNDEKİLER	iii
TABLolar	vi
ŞEKİLLER	ix
GİRİŞ	1
1. BÖLÜM : STRATEJİK YÖNETİM BOYUTU	4
1.1. STRATEJİ KAVRAMI	4
1.1.1. Stratejinin Tanım ve Kapsamı	4
1.1.2. Stratejinin Özellikleri	10
1.1.3. Stratejinin Önemi ve Gerekliliği	15
1.2. STRATEJİK YÖNETİM	20
1.2.1. Stratejik Yönetimin Tanımı ve Tarihsel Gelişimi	20
1.2.2. Stratejik Yönetimin Özellikleri	25
1.2.3. Stratejik Yönetimin Önemi ve Görevleri	29
1.2.4. Stratejik Yönetimin Yararları	34
1.3. STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİ	38
1.3.1. Stratejik Planlama	38
1.3.1.1. Stratejik Planlamanın Tanımı ve Tarihsel Gelişimi	38
1.3.1.2. Stratejik Planlamanın Önemi ve Özellikleri	43
1.3.1.3. Stratejik Planlamanın Yararları	47
1.3.2. Stratejik Planlamadan Stratejik Yönetime Geçiş	49
1.3.2.1. Stratejik Yönetimin Temel Öğeleri	50
1.3.2.2. Stratejilerin Geliştirilmesi ve Seçimi	59

1.3.2.3.	Stratejilerin Uygulanması ve Kontrolü	64
1.3.3.	Stratejik Analiz	69
1.3.3.1.	Dış Çevre Analizi.....	69
1.3.3.2.	İç Çevre Analizi	73
1.3.3.3.	SWOT Analizi.....	75
1.3.4.	Stratejik Yönetim ve Diğer Konularla İlişkisi.....	82
1.3.4.1.	Stratejik Yönetim ve Kıyaslama.....	82
1.3.4.2.	Stratejik Yönetim ve Liderlik	85
1.3.4.3.	Stratejik Yönetim ve Etik	89
2.	BÖLÜM : REKABET BOYUTU	92
2.1.	REKABET KAVRAMI	92
2.1.1.	Rekabetin Tanımı ve Rekabet Ortamı	92
2.1.2.	Rekabet Gücü ve Rekabet Baskısı	97
2.2.	REKABET STRATEJİLERİ	101
2.2.1.	Rekabet Stratejisinin Tanımı.....	101
2.2.2.	Rekabet Stratejisini Yönlendiren Güçler ve Etkileyen Faktörler.....	103
2.2.3.	Rekabet Stratejisi Türleri.....	108
2.2.3.1.	Maliyet Liderliği Stratejisi.....	109
2.2.3.2.	Farklılaştırma Stratejisi.....	111
2.2.3.3.	Odaklanma Stratejileri	113
2.2.3.4.	Birleşik Rekabet Stratejileri	114
2.3.	REKABET VE REKABETÇİ STRATEJİK YÖNETİM.....	117
3.	BÖLÜM : UYGULAMA.....	120
3.1.	UYGULAMANIN AMACI, MODELİ VE YÖNTEMİ.....	120

3.1.1.	Uygulamanın Amacı	120
3.1.2.	Uygulamanın Modeli	122
3.1.3.	Uygulamanın Hipotezleri.....	123
3.1.4.	Veri Toplama Yöntemi	124
3.1.5.	Örnekleme	126
3.2.	UYGULAMANIN BULGULARI	128
3.2.1.	Uygulama Yapılan Bankaların Üst Düzey Yöneticilerinin Genel Özellikleri	128
3.2.2.	Uygulama Yapılan Bankalarda Stratejik Yönetim Uygulamalarına Yönelik Özellikler.....	132
3.2.3.	Uygulama Yapılan Bankalarda Stratejik Yönetim ve Rekabet Edilebilirlik Bağlantısına Yönelik Özellikler	159
	SONUÇ.....	168
	KAYNAKÇA.....	175
	EK: ANKET FORMU.....	181
	ÖZET.....	184
	ABSTRACT	185

TABLULAR

<u>Tablo</u>	<u>Sayfa</u>
Tablo 1: Özel Mevduat Bankalarında Üst Düzey Yöneticilerinin Görev Dağılımları.....	128
Tablo 2: Kamu Mevduat Bankalarının Üst Düzey Yöneticilerinin Görev Dağılımları.....	129
Tablo 3: Özel Mevduat Bankalarının ve Kamu Mevduat Bankalarının Üst Düzey Yöneticilerinin Görevlerini Devam Ettirme Süreleri	130
Tablo 4: Özel Mevduat Bankalarının Üst Düzey Yöneticilerinin Eğitim Durumları	131
Tablo 5: Kamu Mevduat Bankalarının Üst Düzey Yöneticilerinin Eğitim Durumları	131
Tablo 6: Özel Mevduat Bankalarında ve Kamu Mevduat Bankalarında Stratejik Planlama Uygulanıp Uygulanmama Durumu	132
Tablo 7: Özel Mevduat Bankalarının ve Kamu Mevduat Bankalarının Stratejik Planlama Uygulama Sıklıkları	133
Tablo 8: Özel Mevduat Bankalarında Stratejik Planlama Uygulayıcısı Olan Birimler.....	134
Tablo 9: Kamu Mevduat Bankalarında Stratejik Planlama Uygulayıcısı Olan Birimler.....	135
Tablo 10: Özel Mevduat Bankalarında Stratejik Planlama Uygulamalarının Amaçları.....	137
Tablo 11: Kamu Mevduat Bankalarında Stratejik Planlama Uygulamanın Amaçları.....	138
Tablo 12: Özel Mevduat Bankalarının ve Kamu Mevduat Bankalarının Bir Vizyon Bildirisine Sahip Olup Olmama Durumları	140
Tablo 13: Özel Mevduat Bankalarının ve Kamu Mevduat Bankalarının Bir Misyon Bildirisine Sahip Olup Olmama Durumları.....	142

Tablo 14: Özel Mevduat Bankalarının ve Kamu Mevduat Bankalarının Son İki Yıl İçinde Vizyon ve/veya Misyon Bildirilerinde Güncelleme Gerçekleştirip Gerçekleştirmeme Durumları	143
Tablo 15: Özel Mevduat Bankalarının Vizyon ve/veya Misyon Bildirilerinde Son İki Yılda Gerçekleşen Güncellemelerin Gerekçeleri.....	144
Tablo 16: Kamu Mevduat Bankalarının Vizyon ve/veya Misyon Bildirilerinde Son İki Yılda Gerçekleşen Güncellemelerin Gerekçeleri.....	145
Tablo 17: Özel Mevduat Bankalarında ve Kamu Mevduat Bankalarında Görev Yapan Üst Düzey Yöneticilerin Stratejik Planlama veya Stratejik Yönetim Konusunda Son İki Yılda Eğitim Alıp Almama Durumları	147
Tablo 18: Özel Mevduat Bankalarında ve Kamu Mevduat Bankalarında Görev Yapan Üst Düzey Yöneticilerin Stratejik Planlama veya Stratejik Yönetim Konusunda Kendilerini Yetkin Görüp Görmeme Durumları...	149
Tablo 19: Özel Mevduat Bankalarının ve Kamu Mevduat Bankalarının İç Çevre Analizi Uygulayıp Uygulamama Durumu	150
Tablo 20: Özel Mevduat Bankalarının ve Kamu Mevduat Bankalarının Dış Çevre Analizi Uygulayıp Uygulamama Durumları	151
Tablo 21: Özel Mevduat Bankalarında ve Kamu Mevduat Bankalarında SWOT Analizi Uygulanıp Uygulanmama Durumu	152
Tablo 22: Özel Mevduat Bankalarının ve Kamu Bankalarının Stratejik Yönetim Felsefesi Uygulayıp Uygulamama Durumu.....	153
Tablo 23: Özel Mevduat Bankalarınca Uygulamakta Olan Stratejiler.....	154
Tablo 24: Kamu Mevduat Bankalarınca Uygulanmakta Olan Stratejiler....	155
Tablo 25: Özel Mevduat Bankalarınca ve Kamu Mevduat Bankalarınca Uygulanan Stratejilerin Rekabet Gücü Göstergesi İçerip İçermeme Durumu	159

Tablo 26: Özel Mevduat Bankalarının ve Kamu Mevduat Bankalarının Faaliyette Buldukları Sektörde Yoğun Rekabetle Karşılaşp Karşılaşmama Durumları	161
Tablo 27: Özel Mevduat Bankalarının Kamu Mevduat Bankalarını Ana Rakip Olarak Görüp Görmeme Durumları	162
Tablo 28: Kamu Mevduat Bankalarının Özel Mevduat Bankalarını Ana rakip Olarak Görüp Görmeme Durumları	162
Tablo 29: Özel Mevduat Bankalarının ve Kamu Mevduat Bankalarının Varlıklarını Devam Ettirebilmesi için Faaliyette Buldukları Alandaki Rekabetçi Yapıya Ayak Uydurup Uydurmama Zorunluluk Durumları..	163
Tablo 30: Özel Mevduat Bankalarının Yıllık Net Kârı	165
Tablo 31: Kamu Mevduat Bankalarının Yıllık Net Kârı	165
Tablo 32: Özel Mevduat Bankalarının Üst Düzey Yöneticilerinin Belirtmiş Oldukları Diğer Noktalar	166
Tablo 33: Kamu Mevduat Bankalarının Üst Düzey Yöneticilerinin Belirtmiş Oldukları Diğer Noktalar	167

ŞEKİLLER

<u>Şekil</u>	<u>Sayfa</u>
Şekil 1: Strateji Oluşturma ve Uygulama Süreci.....	60
Şekil 2: Stratejik Yönetim Modeli.....	68
Şekil 3: Rekabet Stratejisini Etkileyen Faktörler.....	105

GİRİŞ

Rekabet olgusunun giderek yoğunlaşmakta ve küresel bir boyut kazanmakta olduğu günümüz dünyasında, yönetim literatürü açısından öne çıkan önemli kavramlardan birisi de stratejik yönetim olmuştur. Rekabetin şiddetini artırması sonucu strateji, yönetim uygulamalarının yeni felsefesi haline gelmiştir.

Hızla küreselleşmekte olan dünya ve uluslararasılaşmakta olan işletmeler var olan rekabetin boyutunu ve şiddetini de etkilemiştir. İşletmelerin rekabet avantajı elde etmeleri için sadece mal ve hizmetlerinin talep edilmekte olması artık yeterli olmamaktadır çünkü mal hizmetleri talep etmekte olan tüketicilerin sayıları, talepleri, beklentileri ve ihtiyaçları gün geçtikçe artmakta ve çeşitlenmektedir. Bu değişim ve çeşitliliğe en hızlı yanıt verebilen işletmeler rekabet avantajı kazanabilecektir.

Rekabet, kelime anlamının ifade ettiği gibi, bir piyasanın ekonomik açıdan olumlu değerlerinden fazla pay almanın ötesinde, günümüzde piyasaya yeni olumlu değerler sunma mücadelesine dönüşmüştür. Bu dönüşümü kimi işletmeler rekabetçi stratejiler geliştirerek yönetmeyi başarabilmekte, kimileri ise bu rekabetçi koşullarda tutunamamakta ve yok olmaktadır.

Küreselleşme, teknolojik gelişmeler, üretimin artıp yeni pazar bulma çabalarının yoğunlaşması gibi nedenler, işletmelerin faaliyette buldukları pazarlarda artan rekabetle başa çıkmada klâsik yönetim anlayışı giderek terk etmelerine, yoğun rekabet ortamında faaliyetlerinin daha kârlı bir biçimde

sürdürülebilmesi için stratejik yönetim anlayışının benimsenmesine yöneldiklerini göstermektedir.

Aynı zamanda işletmenin iç ve dış çevre koşullarının sürekli bir değişim içinde olup, işletmelerin bu değişime ayak uydurmak zorunda olmaları da, rekabet üstünlüğü elde etmeleri ve bu üstünlüğü koruyabilmeleri için gerekmektedir. Bahsi geçen değişimden, değişim sürecinden ve bu sürecin oluşturduğu şartlardan hiçbir pazar, ülke ya da işletmenin kendisini soyutlaması mümkün değildir.

İşletmelerin varlıklarını devam ettirebilmeleri, kârlılıkları ve verimliliklerini sağlamlaştırabilmeleri için rekabet unsurunun göz önüne alınması stratejik bir öneme sahiptir. İşletmeler rekabet avantajı elde etmek amacıyla yönetim tarzlarını stratejik yönetim düşüncesi doğrultusunda yeniden yapılandırmaya başlamışlardır.

Bu çalışma, stratejik yönetimin amacından bahsedildiğinde en ön planda olan kavram olan rekabet ve rekabetle başa çıkmanın da en önemli yöntemlerinden biri olarak karşımıza çıkan stratejik yönetim etkileşiminin irdelenmesi üzerine oluşturulmuştur. Çalışma stratejik yönetim ve rekabet edilebilirlik arasındaki bağlantıyı kendisine konu edinmiştir.

Çalışmada öncelikle, strateji ve stratejik yönetim kavramları geniş kapsamlı olarak ele alınmış, stratejik yönetimin gelişim aşamalarından, diğer güncel kavramlarla olan ilişkilerine kadar geniş bir yelpazede stratejik yönetimle ilgili teorik kısım olan birinci bölüm oluşturulmuştur.

Çalışmanın ikinci bölümünde ise, stratejik yönetim konusunun rekabet boyutu ele alınmıştır. Oldukça sık ve bir çok alanda kullanılan ancak farklı alanlarda farklı anlamların yüklenmiş olduğu rekabet kavramının yönetsel boyutu açıklanmış, rekabet ve stratejik yönetim konularının kesişim noktası olarak ifade edebileceğimiz rekabet stratejisi türleri irdelenmiştir. Ayrıca rekabet ve stratejik yönetim kavramlarından rekabetçi stratejik yönetime geçiş arasında bir bağlantı sağlanmıştır.

Üçüncü ve son bölüm olan uygulama aşaması ise, teori ile pratik arasında paralellik yakalamaya kolaylık getirmek amacıyla hazırlanmış bir anket formunun, rekabetin en yoğun olarak görüldüğü finans sektörünün ve sektörün en önemli finansal aracı kurumları olan bankaların üst düzey yöneticilerine uygulanması, elde edilen verilerin istatistiksel analizlerden geçirilerek çıkan sonuçların yorumlanması ve öneriler sunulmasından oluşmaktadır.

Çalışma, stratejik yönetim ve rekabet kavramı arasındaki sıkı bağı çözümlenmeye çalışması ve rekabet anlayışının yıkıcı olduğu görüşünden geliştirici olduğu görüşüne; düşmanca rekabetten işbirliği vasıtasıyla gerçekleşen ortaklaşa rekabete doğru olan gelişimin varlığını ortaya koyması açısından oldukça önemlidir.

İşletmelerin hızlı bir değişim ve şiddetli bir rekabet dalgası ile yüz yüze geldikleri günümüzde, stratejik yönetim vasıtasıyla rekabet, işletmelerin yapılarına dinamiklik katan yönetsel bir araç haline gelecektir.

1. BÖLÜM : STRATEJİK YÖNETİM BOYUTU

1.1. STRATEJİ KAVRAMI

1.1.1. Stratejinin Tanım ve Kapsamı

Stratejik yönetim kavramının en basit analizinde 'strateji' ve 'yönetim' gibi iki bileşenden oluştuğu görülmektedir. Strateji kelimesi, stratejik yönetim kavramının alt yapısını oluşturması nedeniyle modern yönetimde oldukça önemli bir yere sahiptir. Stratejik yönetimle ilgili açıklamalardan önce, irdelenmesi gereken bu bileşenlerden ilki olan stratejiyle ilgili birçok tanımlamalar ve kökeniyle ilgili birçok bulgular literatürde kendilerine yer edinmişlerdir.

Literatürde stratejinin kelime kökeni bakımından iki kaynağa dayandığı, bunlardan birinin, Latince yol, çizgi veya yatak anlamına gelen 'stratum' kavramıyla, ikincisinin ise, eski Yunanlı General Strategos'un adıyla ilgili olduğu ifade edilmektedir; bu tabir generalin sanatını ve bilgisini belirtmek için kullanılmıştır (Eren, 2000: 1).

Strateji kelimesinin kökeninin incelenmesi sonucu ordu, yayılmış ordu, yön vermek, idare etmek gibi anlamlarının ortaya çıkması ve hatta kelimenin bir Yunan generalin isminden geldiğinin belirtilmesi üzerine strateji kelimesinin öncelikle askeri bir terim olduğu sonucuna ulaşılabacaktır. Nitekim strateji kelimesinin yüzyıllar boyunca askeri bir kavram olarak kullanıldığı bilinmektedir.

Strateji bilimsel bir disiplin olarak hızla gelişmesini askeri alanda taşıdığı öneme borçludur. Savunma ve hücum yönünden askeri amaçları etkin ve verimli bir biçimde gerçekleştirebilme tarih boyunca orduların stratejik gücünün göstergesi olmuştur (Eren, 2000: 1).

Strateji kelimesi köken itibariyle farklı alanlarla bağlantılı olsa da, yönetim alanında da kendisine yer bulması çok zor olmamıştır. Çünkü askeri alanda karşı karşıya bulunulan düşmanlar gibi yönetim alanında rakipler, askeri alanda yapılan savaşlar yerine yönetim alanında yoğun bir rekabet ve her iki alanda da gücü en verimli şekilde kullanarak başarılı ve kalıcı olma arzusu söz konusudur.

Strateji (strategy) kelimesini incelediğimizde ise Yunanca iki eski kelimeden oluştuğu görülmektedir. Kelimenin ilk bölümü yayılmış ordu ya da geniş insan topluluğu anlamına gelen stratos kelimesinden gelmektedir. Kelimenin ikinci bölümü 'egy' ise eski Yunanca'da yön vermek fiilinden çıkmıştır (Erdem, 2006: 6). Strateji kelimesinin Türkçe'de tam olarak bir karşılığı bulunmamaktadır ancak ülkemizde strateji karşılığı olarak kullanılan 'Sevk-ül Ceyş', doğrudan doğruya askeri bir hareketle ilgilidir ve 'askeri birlikleri en uygun tarzda yerleştirme ve gerektiğinde hareket ettirme sanatı' olarak tanımlanmıştır (Dinçer, 1997: 5).

Strateji ve stratejik yönetim tarihi, eski Yunanlılardan yirmi birinci yüzyıla uzanan geniş bir zaman aralığını kapsamına almaktadır. İşletmeler, uygulayıcılar ve profesyonel dünyanın her bir sektöründe yer alan araştırmacılar, strateji konusunda aynı noktaya odaklanmaktadırlar; bu nokta stratejinin matematik, fizik ya da maddesel bilimlerin tam tersine, bilimsel teoremler ve deneyler sonucu elde edilen evrensel doğrular içermemesidir (Chinowsky, 2001a: 32). Strateji, belirsizlikler üzerinde kurulmuştur, ampirik sonuçlara dayanmamaktadır.

Bir askeri terim olan strateji, yönetim boyutuna 1960'ların başında aktarılmıştır. Bu, daha önceleri ticari kararların arkasında strateji yoktu anlamına gelmemekte, strateji kullanımının resmi teorilere dayanmadığını ifade etmektedir (Lasserre, 2003: 33). Başka bir ifadeyle; işletme ve onun dış çevresi arasındaki uyumu sağlayacak bir kavram olarak strateji, işletme bilimlerinde yirminci yüzyılın ikinci yarısından itibaren kullanılmaya başlanmıştır (Dinçer, 1997: 6).

Strateji kavramının, işletme ve yönetim alanına 20.yüzyılın ikinci yarısında dahil olmasıyla, yönetim konusunda bugüne kadar geliştirilen yönetim modellerine göre yöneticilik anlayışı da değişmiştir. Bugünkü genel yaklaşım $a+b=c$ doğrultusundadır. Burada 'c' varılmak istenen yerin (hedef) ne olması gerektiğinin belirlenmesi, 'a' ve 'b' ise oraya nasıl varılacağına organize edilmesidir. Bu yaklaşım işletmeleri strateji konusunda düşünmeye itmiştir.

Genel anlamda strateji, bir kurumun (veya devletin) güttüğü siyasete uygun olarak seçtiği hedeflere ulaşmak üzere aldığı her alandaki tedbirler ve her türlü aracın kullanılması olarak ifade edilmektedir (Güçlü, 2003: 66).

Bu tanımlama genel anlamda stratejiden bahsetse dahi, rekabet, başarı odaklılık, gelecek istikametli bir bakış açısı olma gibi özellikleri içermemektedir. Strateji, sadece bireyin, işletmenin ve hatta devletin kendi hedeflerini belirleyip, kendine göre tedbirler alıp tüm araçlarını kullanmasından ibaret değildir. Strateji, hedef belirlerken rakibin belirlediği hedeflerden de haberdar olmayı, tedbirler alırken rakibin attığı adımları da göz önünde bulundurmaya gerektirir.

Yönetim ve işletme alanında strateji; işletmenin çevresi ile arasındaki ilişkileri düzenleyen ve rakiplerine üstünlük sağlayabilmek amacıyla kaynaklarını harekete geçiren bir anlam taşımaktadır. Buradan hareketle strateji, işletme ile çevresi arasındaki ilişkileri analiz ederek işletmenin yönünün ve amaçlarının belirlenmesi, bunları gerçekleştirecek faaliyetlerin tespiti ve işletmenin yeniden düzenlenerek gerekli kaynakların tahsis edilmesi şeklinde tanımlanmaktadır (Asunakutlu ve Coşkun, 2000: 20).

Strateji, bir faaliyeti rakiplerden farklı biçimde meydana getirmek veya tamamen farklı bir faaliyet yaratmaktır. İçinde bulunduğumuz iş dünyası oldukça dinamik bir yapıya sahiptir. Hızla gelişen teknoloji, küreselleşme, üretimin artması ve yeni pazar bulma çabalarının yoğunlaşması, değişen tüketici ihtiyaçları vb. nedenlerden ötürü işletmeler çetin rekabet koşullarıyla karşılaşmakta, belirledikleri stratejileri onların en önemli silahları olmaktadır.

Farklı bir tanımlamaya yer vermek gerekirse; strateji; araçları (bugün bulunduğunuz yeri) amaçlarla (yarın olmak istediğiniz yerle) bağlantılandıran konseptler dizisidir. Bu terim genellikle bir işletmenin bütünü için geçerlidir. Ne var ki, tabi bir unsur içermesi durumunda, onun için de geçerli olabilir. Tabi durumdaki stratejinin genel stratejiyi desteklemesini sağlama süreci, stratejik yer alımıdır (Sullivan, 1997: 16).

Strateji, askeri alan ve yönetim alanının dışında, mikro açıdan düşünüldüğünde, bireylerin gündelik yaşamlarında bile kullanılmaktadır. İnsanlar da, tıpkı işletmeler gibi sürekli değişim içinde olan çevreyi kontrol edebilmek ve bu değişime uyum sağlayabilmek için stratejiler geliştirmeye ihtiyaç duyarlar. Bu stratejiler elbette stratejistlerin belirlediği, ya da uzmanlık gerektirecek düzeyde hazırlanmış stratejiler olmamaktadırlar ancak insanların faydalarını en yüksek düzeye çıkarmak için verdikleri çabalar teorik olmasa da pratikte oldukça sık karşılaşılan olgulardır.

Strateji, bir işletmenin kendi iç yapısını ve çevresini sürekli analiz ederek, iç ve dış fırsatlar ve tehditler ışığı altında, işletme misyonunu belirleyerek, işletme amaçlarına ulaşmada politikalar saptama, bu politikaların uygulanmasında uygun insanlar çalıştırma ve kaynakları daha verimli değerlendirerek işletmeyi daha ileriye götürme sürecidir (Erdem, 2006: 7). Bu tanımlama stratejiyi bir süreç olarak görmektedir. Ancak strateji bir süreç değil, modern yönetimin vazgeçilmez bir parçası olan stratejik yönetimi süreç haline getiren mekanizmalardan bir tanesidir.

Strateji, işletmenin nereye ulaşmak istediği ve nasıl ulaşmak istediği konusunda adres gösterecek olan ve onu rekabetten koruyacak olan bir zırhtır (Brown, 1998: 7).

Stratejik yönetim konusunda önemli bir yeri bulunan Igor Ansoff, iki değişik strateji tanımı vermektedir: Saf strateji ve genel (veya karma) strateji. Ansoff'a göre saf strateji; 'İşletmenin bir hareketi veya belirli hareketler dizisi' dir. Mesela, işletmenin takip ettiği bir ürün geliştirme programı gibi. Genel veya karma strateji ise; 'İşletmenin belirli bir durumda hangi tür saf stratejiyi seçeceğini gösteren istatistiksel bir karar kuralıdır' (Dinçer, 2003: 18).

Literatürde strateji kavramının onlarca tanımının yer aldığını daha önce de belirtmiştik. Tüm bu tanımlamalar bir arada gözden geçirildiklerinde bazı ortak noktalarının bulunduğu göze çarpmaktadır. Tanımlamalardan yola çıkıldığında göze çarpan ortak noktalar; stratejinin bir plan ya da planlamayı içeren bir kavram olduğu, işletmeye çevresini, kendisini ve rakiplerini tanıma fırsatı vererek tedbirler alma ve taktikler geliştirme olanağı verdiği, işletmenin pazarındaki konumu belirlemesine olanak verdiği ve pazarla uyumunu sağladığı ve son olarak bir bakış açısı olduğudur.

En önemli strateji gurusu Michael Porter'a göre ise, strateji farklı olmak aracılığıyla rekabete dayanan üstünlük sağlamaktır (Dobson, Starkey and Richards, 2004: 1). Michael Porter stratejiyi daha çok pazarla ilgili olarak açıklamaktadır. Porter'a göre pazardaki rekabetin seviyesi ve bunun geleceği belirlendikten sonra, pazar fırsatlarına dayanarak rakiplere üstünlük sağlayacak karar ve faaliyetlere strateji denir (Dinçer, 2003: 19).

Tanımlamalar bir potada eritildiğinde ve strateji konusunda büyük çalışmalar yapmış olan Michael Porter'ın tanımlamaları da göz önünde bulundurulduğunda, stratejinin bir işletmenin bulunduğu pazardaki konumunu belirleyen, kendi noksanlıklarının farkına varmasını sağlayan, hedefler, planlar ve politikalarla desteklenen, iyi formüle edildiğinde işletmeye büyük bir rekabet avantajı sağlayan bir yaklaşımın bütünü olduğu sonucuna varmak mümkündür.

Kuruluş statüleri, sermaye birikimi ve sermayenin kaynağı, teknik özelliği ve çalışma alanları birbirinden çok farklı olan işletmelerin, üretimi artırmak, mal ve hizmetlerinin kalitesini yükseltmek, maliyeti düşürmek ve böylece kârlarını artırmak mecburiyetleri vardır ancak bu mecburiyeti yerine getiremeyen işletmelerin bir yandan içinde yaşamak mecburiyetinde olduğu kurallara uymak, diğer yandan da sosyal pazar anlayışı içerisinde tüketicilerine hizmet etmek, onları tatmin etmek zorunluluğu vardır ki, buna da topluma hizmet ya da işletmelerin genel amaçları denir (Aktepe, 2004; 73).

Gerek kâr amacı, gerekse topluma hizmet amacı, işletmenin yaşamını bazı hallerde sürekli kılmayabilir. İşte işletmelerin insanlarda olduğu gibi uzun yaşama arzu ve istekleri vardır ki, buna da yaşamını sürekli kılma amacı denir. O halde, işletmelerin genel amaçları; kâr amacı ya da uzun sürede varlıklarını artırma amacı, topluma hizmet ve sosyal sorumluluk amacı ve

yaşamlarını sürekli kılma amacıdır (Aktepe, 2004: 73). Strateji, işletmenin bu her üç amacını da gerçekleştirmesine vasıta olmaktadır. Modern stratejik düşüncenin ulaşmak istediği sonuçlar, yaşamın devam ettirilmesi, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde edilmesi ve ortalama üzerinde getiri sağlanmasıdır (Ülgen ve Mirze, 2004: 26).

Strateji, bir çabadır, geleceğe yöneliktir, işletmenin karşılaşılabileceği tehditleri öngörerek tedbirler almasını sağlayarak onun en az zararla geleceğe ilerlemesini, yaşamını devam ettirmesini sağlayacaktır.

Strateji, tutarlı bir bütünlük içinde olayların ardı ardına gelmesi, işletmenin ana hedefleri ile politikasını birleştiren plan ya da modellerdir. Strateji plandır, modeldir, görüştür, durumdur, planlanmış davranış biçimidir (Elma ve Demir, 2000: 281).

1.1.2. Stratejinin Özellikleri

Strateji hakkında yapılan tanımlamalar, stratejinin özelliklerini de büyük ölçüde içlerinde barındırmaktadırlar. Ancak yine de ayrıca belirtilmesi gereken kimi unsurlar bulunmaktadır. Strateji, askeri kökenli bir kelime olup, zamanla yönetim alanında da kullanılmaya başlanmış bir kelimedir. Askeri kökenli olmasının yanı sıra, çok eski zamanlara dayanan bir kelime olduğu ve Türkçe'de tam olarak bir kelime karşılığı bulunmadığı da stratejinin bilinen özelliklerindedir.

Rekabete dayanan ekonomik bir ortamda strateji, her şeyden önce, yeniliği, ilerlemeyi ve işletmenin devamlı olarak çevreye intibakını veya çevre ile karşılıklı uyum içinde olmasını sağlayarak meydana gelen değişiklikleri kontrol altına alan yönetsel bir araçtır (Eren, 2000: 7). Strateji, değişen ve gelişen günümüz dünyasında değişen ve modernleşen yönetim anlayışının kullandığı bir araç olarak görülmektedir. Bu aracın doğru kullanılması, etkin bir şekilde stratejik yönetim anlayışı uygulanması işletmelere büyük faydalar sağlamaktadır.

Yakın tarihte, İkinci Dünya Savaşı sonrası ülkelerin yeniden yapılanmaya girmeleri, bunun sonucu olarak, savaş bitmesine rağmen ülkeler arasında rekabetin artması, yeni teknolojilerin öne çıkması, stratejinin uluslar arası politikalarda da yer almasına neden olmuştur. 1960' lardan sonra ise, strateji, yönetim alanında kullanılmaya başlanmış, yönetimin geliştirilmesi için ortaya çıkarılan kavramlar da ön sırada yer almıştır (Erdem, 2006: 9).

Strateji, geleceğe yönelik olarak hazırlanır. Stratejik yönetim, uzun vadeli bir süreçtir. İşletmelerin uzun vadede ulaşmak istedikleri amaçları, bu amaçlara ulaşmada izleyeceği yolları belirlemede stratejik yönetim ona rehberlik eder. Bununla birlikte strateji dinamiktir, sürekli bir değişim ve gelişim içindedir, değişime ayak uydurur ve hatta değişimin kendisi olur. Böylelikle, strateji kavramına yükleyebileceğimiz özellikler arasına geleceğe yönelik olması, uzun vadede yol gösterici olması ve statik değil dinamik olmasını da ekleyebiliriz.

Strateji gelecek odaklıdır ancak geçmişi de göz ardı etmez. Stratejiyi geçmişteki tecrübeler ile gelecekle ilgili öngörülerden oluşan bir kombinasyon olarak tanımlamak yanlış olmayacaktır. Gelecek odaklı olması, geleceğin belirsiz olması ve belirsizliğin de riskleri beraberinde getireceği gerçeklerini akıllara getirmektedir.

Stratejinin amacı, belirsizlik ortamında işletmenin istenilen sonuçlara ulaşabilmesini sağlamaktır çünkü strateji bir işletmenin amacı doğrultusunda fırsatları değerlendirmesine imkan tanımaktadır (Asunakutlu ve Coşkun, 2000: 20). Gelecek belirsizdir ve önceden bilinemez. Bugünün bilinen değişkenlerinin yarın nasıl bir değişikliğe uğrayacağını tespit etmek için sistematik tahmine ve çözümlenmeye dayalı kararların alınması gerekmektedir (Arabacı, 2005: 4).

Belirsizlik ortamı risk ortamını da beraberinde getirecektir. Strateji, böyle bir ortamda işletmenin yoluna ışık tutacak bir araç olarak görülmelidir. Burada stratejinin bir diğer özelliği daha karşımıza çıkmaktadır. Strateji, belirsizlik ve aşırı risk koşulları altında, eksik bilgi veya veriyle, işletmenin durumuna en uygun kararı almasını ve ona göre bir hareket tarzı geliştirmesini sağlar. Çünkü strateji, işletme tarafından ileride karşılaşılabilecek en riskli durumlar bile düşünülerek, belirsizlik durumları hakkında öngörüler yapılmaya çalışılarak formüle edilmiş olacaktır.

Stratejinin askeri, ekonomik ve yönetim alanlarındaki varlığı ve bu alanlardaki kullanımlarıyla ilgili tanımlamaları belirtilmiştir. Şüphesiz askeri alanda stratejinin farklı, yönetim alanındaki stratejinin özellikleri farklı yapıda olacaktır. Burada stratejinin yönetsel boyuttaki özelliklerinden bahsedilecektir. İleride stratejik yönetim konusu üzerinde durulacağından, stratejinin özellikleri stratejik yönetimin algılanmasına da kolaylık sağlayacaktır.

Yönetmel stratejinin genel özelliklerini kısaca aşığıdaki biçimde sıralayabiliriz (Eren, 2000: 7-8):

1. Strateji, bir analiz etme sanatıdır. Bu sanat, bir düşünme yöntemi ve açık bir sistemde faktörler arası mantık ilkeleri ve ilişkileri üzerine kurulmuş, karar verme ve kararlar içindeki engellerin kaldırılmasıyla ilgilidir.
2. Strateji, amaçlara bağılı bir unsurdur. Bir işletmenin stratejisi o işletmenin genel amaçlarına hizmet eder, ve güçlerin bu amaçlar etrafında toplanmasını sağlar.
3. Strateji işletmenin çevresiyle eştimsel ilişkilerini düzenler. Ekonomik, teknolojik, sosyal ve politik bakımdan çevresel değışimlerin kavranmasına, işletme üzerindeki olumsuz etkilerin giderilmesine ve olumlu etkilerin de zamanında farkına varılarak onlardan yararlanma fırsatına olanak verir.
4. Strateji devamlı olarak tekrarlanan (rutin) işlerin aksine uzak geleceğe bağılı bir düzeni ilgilendirir. Stratejik seçimler, işletmenin uzun sürede izleyeceği politikalarla ilgili olduğu için monoton (rutin) karar ve işlerden kesinlikle ayrılır.
5. Strateji işletmenin bütün finansal ve beşeri kaynaklarını uyuşum içinde yöneten ve faaliyete geçiren bir unsurdur. Böylece strateji işletmenin günlük hayatı içinde cereyan eden olayların ve alınan kararların yöne verici veya pusulası olmaktadır. Yönetmek anlaşmazlıkları ortadan kaldırmaktır. Doğaldır ki, stratejik yönetimin gerekliliğini ortadan kaldırmamakta, aksine oyunun kurallarını belirlemekte, belirsizliğı azaltmakta, izlenecek yolları ve kaideleri açıklığı kavuşturmaktadır.
6. Strateji karmaşık ve dinamik bir çevrede işletmenin faaliyet sahalarını belirler. İşletmenin mevcut kaynaklarından nasıl yararlanılacağını ve uzun süre içindeki dağılımının kesin

dökümünü ve takvimini içerir. Bu dağılım, bir pazarda, bir sanayi kolunda veya bir ekonomik faaliyette rakip güçleri ortadan kaldırmak için olasılığa dayanan olayları lehte esaslar üzerinde kurmak için ayrıntılandırılmış bir öngörüdür.

7. Strateji karmaşık ve dinamik bir organizasyonda beşeri unsur (çalışanları) cesaretlendirme ve harekete geçirme aracıdır. Şu hale göre strateji güdüleyici bir faktördür. Kişiler belirsizlik ortamında daha karamsar bir şekilde hareket ederler. Halbuki onlara gelecek hakkında belirsizliği giderici (veya azaltıcı) bilgiler sunuldukça ve gidilecek amaçları da kesin bir şekilde belirledikçe, çalışma hırsları ve cesaretleri de artacaktır. Böylece çalışanlar özellikle de yöneticiler taktik faaliyetlerinin genel amaçlara uygunluğunu kolayca belirlemiş olacaklardır.

Bu sıralamaya çok benzer olmakla birlikte, stratejinin özelliklerini daha özet sayılabilecek bir şekilde veren sıralama ise şu şekildedir (Arabacı, 2005: 5);

- Strateji belirleme bir çözümlenme sanatıdır.
- Strateji amaçlara bağlı, ona hizmet eden ve örgütsel güçleri amaç doğrultusunda toplamayı sağlayan unsur olmalıdır.
- Strateji, rutin eylemler yerine uzak geleceğe bağlı bir düzenle ilgilidir.
- Strateji, işletmenin bütün finansal ve insan kaynaklarını uyum içine yöneten ve faaliyete geçiren unsur olmalıdır.

Strateji kavramı, stratejik planlama ve stratejik yönetim gibi çok önemli kavramların temelini oluşturduğundan, özelliklerinin irdelenmesi oldukça önemlidir. Böylelikle öncelikle verilen tanımlarından yola çıkılmış, sonra

özellikleri belirtilerek strateji kavramının daha net olarak kavranması sağlanmış olacaktır. Strateji, genel anlamında veya ekonomi ve yönetim alanlarında oldukça sık rastlanan ve kullanılan bir kavramdır.

Dayandığı ilkeler ve kapsadığı alanlar ne olursa olsun strateji, gelişmesi önceden kestirilebilecek bir bilim değildir, hem akıl ve plan, hem de bir sezgi işidir.

Zhang Yu'nun şu sözleri stratejinin özelliklerini özetler niteliktedir 'Stratejin derin ve uzağı gören cinsten ise, daha savaşmadan sen kazanırsın. Stratejik düşüncen sığ ve kısa erimli ise, daha savaşmadan sen kaybedersin. Zengin strateji yoksul stratejiye üstün gelir, stratejisi olmayanlar yıkılmaya mahkumdurlar. Bu yüzden, muzaffer savaşçıların önce kazanıp sonra savaştığı, mağlup savaşçıların ise önce savaşıp sonra kazanmaya çalıştıkları söylenir.'

1.1.3. Stratejinin Önemi ve Gerekliliği

Stratejilerin yönetsel alanda işletmelerce kullanılmasının önemi oldukça büyüktür. Dolayısıyla işletmeler, stratejilerini oluşturmaya ve onları uygulama çok önem vermelidir. Stratejiler çok iyi formüle edilmiş, uzman stratejistlerce oluşturulmuş dahi olsalar, bu işletmeler için yeterli olmayabilir. Oluşturulan stratejiler, ancak iyi bir uygulama aşamasıyla desteklenirlerse iyi bir yönetime ulaşılabilir. Stratejilerin yönetim boyutuyla en mükemmel şekilde koordinasyonu sağlanarak uygulanması sonucu, stratejilerin önemleri yerlerini bulmuş olacak ve stratejilerin amaçlarına ulaşılmış olunacaktır.

Strateji her şeyden önce sürekli değişen, belirsiz ve dolayısıyla oldukça riskli olan bir çevrede işletmeye belirli bir yön ve istikamet kazandıracaktır. Bu noktada stratejisi olmayan bir işletme, tarifesi olmayan bir gemiye benzetilebilir. Bu açıdan işletmenin başarısızlıklarının temelinde strateji yoksunluğunun, yanlışlığının veya yanlış uygulamasının yattığı söylenebilir. Çünkü belirsizlik şartlarında uygun stratejilerinin etkin kullanımı olmadığı takdirde, başarısızlık kaçınılmazdır (Dinçer, 1997: 8).

Strateji, özellikle uzun vadeli planlamayı ön plana çıkarmaktadır. Uzun vadede işletmenin önünü görmesi, uzun vadeli amaçlar belirlemesi ve bu amaçları gerçekleştirebilmesi bu yolda kullanılacak stratejilere bağlıdır. Uzun vadeli planlama oldukça güçtür. Günümüzde değişim oldukça hızlıdır. Vade uzadıkça bu değişiklikler belirsizliğe dönüşecektir. Bu noktada stratejinin önemi bir kere daha karşımıza çıkmaktadır. Belirlenen stratejiler, işletmenin değişen koşullara uyumunu sağlayabilmeli, gelişmeleri takip etmesine olanak sağlayacak kadar esnek olmalıdır.

Etkili bir strateji işletmeye özellikle üç önemli noktada yarar sağlayacaktır (Walker, 2003: 3); bunlardan birincisi; stratejinin bir ekonomik getiri kaynağı olmasıdır, ikincisi strateji, kaynakların etkin ve verimli kullanılması için bir altyapı hazırlaması ve son olarak yönetim ve organizasyon açısından işletmenin kararlarına rehberlik etmesidir.

Strateji oluşturmak ve uygulamak en öncelikli yönetsel görevlerdendir. Net ve düşünülp kararlaştırılmış, akla dayanan bir strateji, yönetimin iktisadi faaliyetlerini yürütmede bir reçetedir, rekabetçi avantaj sağlayan bir yol haritası, müşterileri memnun etmek ve performans hedeflerini gerçekleştirmek için bir oyun planıdır. Pazardan çekici bir pay kapmak, iyi tasarlanmış, fırsatçı bir strateji gerektirir. Pazarda ve borsada yer sağlayacak olan güçlü bir strateji, bir işletmeyi takipçi pozisyondan, malları ve hizmetleri

sanayinin standardına ulaşmış, lider firmalardan biri haline getirebilir. Strateji odaklı bir işletme, stratejiyi ikinci planda gören ve onun önceliklerini başka yerlere koyan bir işletmeye göre daha güçlü bir kâr hanesine sahip olacaktır. Yönetmel strateji oluşturma ve strateji uygulama kalitesinin kazançlar, nakit akışı ve yatırımların geri dönüşü üzerinde olumlu bir etkisi vardır (Thompson, Gamble and Strickland, 2004: 32).

Stratejiye sahip olmanın işletmelere sağladığı kimi faydalar vardır. Strateji her şeyden önce işletmeye kendisini ve çevresini tanıma fırsatı verir. Böylelikle bünyesindeki eksiklikleri görebilecek, bunları gidermeye çalışacak ayrıca dış çevresini de tanıma şansı olacağından kendisini rakipleriyle kıyaslayacak, onlardan üstün taraflarını belirlediğinde bunları ön plana çıkarabilecektir. Yine aynı şekilde, çevresinde oluşacak fırsatları değerlendirebilecek, tehditlerden korunabilmek için ise önlemler alabilecektir.

Stratejiler genellikle işletme yönetiminin üst kademesi tarafından kullanılan birer yönetim aracıdır. Ancak, tüm işletmenin duruşunu, davranış biçimini ve amaçlarını ifade edecek biçimde hazırlanırlar. Stratejiler üst yönetimce belirlense de, her kademe de uygulama alanı bulurlar. Tüm işletmece kabul görüp benimsendikten sonra uygulamaya konurlar. Bu nedenle stratejiler işletmelerin tüm yönetim kademelerinin bütünleşmesini sağlamada da önemli bir rol oynarlar.

Tüketicilerin çok fazla ve çeşitli mal veya hizmet beklentisi, haklarını iyi bir biçimde savunmakta olmaları, işletmeleri daha özenli davranmaya zorlamaktadır. Ne yapılmalıdır ki tüketici elden gitmesin? Bu durumda yeni şeylerin yapılması gerekir. Rakiplerimizin ve müşterilerimizin kimler olacağı belirlenmelidir. Bunun için de stratejiler oluşturulması bir zorunluluktur.

Ne tür bir işletme olursa olsun strateji amaç tayini ile ilgili olduğuna göre, stratejiye sahip olmayan bir işletme amaçlarını açıkça ve kesinlikle saptayamaz, amaç saptamak için gerekli hesapları yapamaz ve böylece yeni girişimlerine öncü olarak kurallardan yoksun kalır (Eren, 2000: 21).

Stratejiler, üzerlerinde çalışılmış, ciddi biçimde ortaya konmuş, akla dayanan, geleceği en iyi biçimde öngörecektir şekilde programlanan yönetim teknikleridir. Bu nedenle, stratejiler işletmelerin yönetim kalitelerini artıracaklardır. İşletme yönetimi, sahip olduğu stratejilerle hangi fırsatları değerlendireceğini, tehditlerden nasıl korunacağını bilir, böylelikle hangi durumla karşılaşarsa karşılaşsın, çabuk karar verme durumunda kalınmayacağından böylelikle kriz anları önlenmiş olacaktır.

Sayılan bu yararlar stratejiye sahip olan işletmeler için söz konusu olabilecektir. Stratejiden yoksun olan işletmeleri de kimi olumsuzluklar beklemektedir. Stratejisi olmayan işletmeler kendilerini ve çevrelerini iyi analiz edemeyeceklerinden, olaylar karşısında nasıl davranacaklarını, nasıl tepkiler vereceklerini bilemezler. Bu da onların iktisadi faaliyetleri de dahil olmak üzere her türlü faaliyetlerinde geri planda kalmalarına yol açacaktır.

Stratejiler, işletmelerin bölümleri ve yönetim kademeleri arasında bir ahenk sağlamaktadır. Stratejisi olmayan işletmelerde, her bölüm ve kademe kendi eğilimlerini belirler ve aralarında bir çok fikir ayrılığı belirir. Bu da işletmenin tutarlı amaçlar belirlemesi ve bu doğrultuda çalışmasını engelleyebilir.

Mali açıdan ele alındığında da, önceden planlama yapmamış, strateji geliştirmemiş bir işletmenin çeşitli zorluklar çekeceği, piyasada oluşacak en küçük dalgalanmadan bile etkileneceği muhakkaktır. Bu işletmeler, faaliyet

gösterdikleri pazardaki ve piyasadaki değişimlere ayak uyduramayacak, böylelikle rekabet etme yeteneğine sahip olamayacaklardır. Herhangi bir rekabet avantajı elde etseler dahi, bunu sürdürme olanağı bulamayacaklardır.

Yönetim alanında strateji, seçilen ve belirlenen amaçlara ulaşmak için yönetimin hareket planı olarak bilinir. Strateji, işletmeyi istenilen hedefe götürecekt yaklaşımın ve faaliyetlerin, kurum tarafından nasıl yürütüleceğini belirtir. Bir başka ifadeyle, strateji kaynakları organize etme yöntemidir. Strateji, herhangi bir kurumun amaçlarını ve misyonunu gerçekleştirmek için, uygulanabilir alternatiflerin belirlenmesi ve uygulanabilir olan bir alternatifin seçilmesi işlemidir.

Yönetimin başarısı, işletmeyi başarılı kılacaktır. Yönetim ise başarıyı elde etmede, her aşamada kullanacağı stratejilere ve bunların etkin biçimde kullanılmasına ihtiyaç duyacaktır. Stratejinin önemi aslında verilen her bir strateji tanımında gizli olarak yer almaktadır. Strateji işletmenin yol haritasıdır, faaliyetlerin koordinesini sağlar. Tüm yönetim faaliyetlerini bir düzen ve bütünlük içinde tutacak olan, yine bu faaliyetlerle ilgili oluşturulmuş olan stratejilerdir.

Stratejinin önemi konusunda belirtilmesi gereken bir diğer nokta da; stratejinin birçok yönetsel riski ortadan kaldırmasıdır. Bunun nedeni, stratejilerin oluşturulması aşamasında kimi analizlerin yapılmasıdır. Böylelikle, bir işletme, ancak kendi yönetimince uygulanabilecek stratejiler belirler. Akla uygun olmayan veya uygulanması mümkün olmayan stratejilerin varlığı işletmeye fayda sağlamayacak aksine işletmeyi amaçlarına ulaştıracak yolu karmaşıklataştırarak hatta kapatacaktır.

Stratejiler işletme yönetimlerinin pusulasıdır. Onlar olmadan işletmeler varlık nedenlerini gerçekleştirecek, değer yaratacak, değerlerini artıracak hamlelerde bulunamazlar. Ancak, tamamen stratejilere boğulmuş fakat onları uygulamaktan aciz bir işletmenin de varlık nedenini gerçekleştirebilmesi beklenemez. Önemli olan gerekli yerde gerekli davranışlarda bulunabilmek, isabetli iktisadi faaliyetleri gerçekleştirebilmek, önümüze çıkan fırsatları değerlendirebilmektir. Her fırsatı değerlendirmeye odaklanmış bir işletme stratejisi, işletmeye tehdit olarak geri dönebilecektir. Çünkü her fırsat her işletme için doğru fırsat olmayabilir.

1.2. STRATEJİK YÖNETİM

1.2.1. Stratejik Yönetimin Tanımı ve Tarihsel Gelişimi

İşletmelerin sahip oldukları stratejileri uygulamaya geçirmeleri bir başka deyişle onları yönetmeleri gerekmektedir. Böylelikle stratejiler soyutluktan sıyrılmış ve somutlaşmış, uygulanabilir yönetim araçlarına dönüşeceklerdir. İşletmenin hareket planı, yol haritası, amaçlara ulaşmada yol göstericisi olan strateji yalnızca bir kavramken, stratejilerin yönetilmesi, diğer bir deyişle stratejik yönetim tam anlamıyla bir süreçtir.

Günümüzde piyasalarda yaşanan hızlı gelişmeler mevcut klasik yönetim anlayışının biraz daha dinamik ve piyasalara daha duyarlı olan stratejik yönetim anlayışının doğmasına yol açmıştır (Durmuş, 1999: 11). Bunun bir diğer nedeni de küreselleşmedir.

Küreselleşme, kökeni çok eski çağlara gitmesine rağmen, ileri teknolojik uygulamalar sayesinde hiç günümüzdeki kadar yoğun ve hızlı işlememiş olan bir süreçtir (Toprak, 2001: 8). Küreselleşme, rekabetin şiddeti, teknolojik yenilikler ve tüm diğer değişimler, işletmelerin klasik yönetim anlayışlarını yeniden gözden geçirmeye yöneltmiştir.

Stratejik yönetimin tarihçesini yıllar itibarıyla belirtmek gerekirse, 1900-1930'lu yıllar işletme faaliyetlerinin basit bir şekilde planlanmasını içermektedir. Bu yıllarda geçerli olan klasik yönetim düşüncesi ise; iş bölümüne dayalı olarak uzmanlaşma, hiyerarşik ilişkileri belirleme, iş ve faaliyetleri düzenlemeyi içerir. 1930-1950 yılları arasında planlama, standart iş usulleri ya da fonksiyonel plan ve politikaların daha geniş kapsamlı olarak ele alınmaya başlaması, işletmenin bir bütün olarak görülmesi, plan ve politikaların buna göre oluşması esas alınmıştır. 1950-1960'lı yıllarda ise, işletmeler için en önemli sorun gelecek birkaç yıl için planlar geliştirmek ve onları uygulamak olmuştur. Yöneticilere bir kural olarak gelecekte nasıl davranmaları gerektiğini gösteren işletme politikalarının geliştirilmesi bu döneme rastlar.

1960'lı yıllar ve sonrasında ise; geçmişteki başarılarla dayanılarak yapılan ve sadece birden fazla yılı kapsayan satış tahminlerini içeren uzun dönemli planlama çalışmalarının daha farklı anlamda ele alınması; ürünün ve pazarın birlikte analiz edilmesi ve yüzyıllardır askeri bir kavram olarak kullanılan strateji kavramının işletme literatürüne girmesiyle stratejik planlamaya dönüşmesi göze çarpmaktadır. Stratejik planlama safhasından kısa bir müddet sonra stratejik yönetim anlayışı ortaya çıkmaya başlamıştır (Üzün, 2000: 8).

Stratejik yönetim konsepti son yirmi yıl ve hatta fazlasına dayanan bir tarihten beri gelişim göstermekte olsa da, hiçbir zaman günümüzdeki kadar hızla değişen ve dinamik olan bir iş çevresiyle yüzleşmemiştir (Papp, 2001: 1).

Stratejik yönetim, genel yönetim sürecinden farklı olarak düşünülmemelidir. Yönetim 'işletmenin amaçlarını gerçekleştirmek üzere, üretim kaynaklarını (doğal kaynaklar, insan kaynakları, sermaye, hammadde, makineler, vb.) etkili ve verimli olarak kullanma süreci' olarak tanımlanabilir (Ülgen ve Mirze, 2004: 25). Stratejik yönetim, genel işletme yönetiminin bir fonksiyonudur, bir başka deyişle stratejik yönetim işletme yönetiminin bir alt kümesidir. Stratejik yönetim, birçok karşı görüşler de bulunmasına rağmen, işletmelerin üst yönetimlerinin bir fonksiyonu olarak kabul edilmektedir. Üst yönetim, işletme yönetiminin hiyerarşik yapısında en üstte yer alan bir kademe olduğuna göre, stratejik yönetim de işletme yönetiminde kendisine önem sıralamasında üst sıralarda yer bulan bir yönetim tekniğidir.

Stratejik yönetimi işletme yönetiminden ayıran bir özellik, yönetimin işletmenin her türlü faaliyetinin planlanması, örgütlenmesi, koordinasyonu, uygulanması ve kontrol edilmesi iken, stratejik yönetimin işletmenin uzun dönemde hedeflerine ulaşmada, rekabet gücü elde etmede ve varlığını sürdürmede etkili olacak faaliyetlerin planlanması, örgütlenmesi, koordinasyonu, uygulanması ve kontrolü olmasıdır.

Stratejik yönetimin 1980'lerden itibaren iş dünyasında kullanım alanı bulunduğu bilinmektedir. Stratejik yönetim, daha çok özel sektör işletmelerince kullanılan bir yönetim tekniği olarak düşünülse de, özellikle 1990'lardan sonra olmak ülkemizde kamu sektöründe de oldukça yaygın bir uygulama alanı bulmuştur. Bugün birçok kamu kuruluşunun uzun çalışmalar sonucunda oluşturmuş oldukları stratejik planları bulunmaktadır.

Her ne kadar strateji kelimesinin askeri kökenli bir kelime olduğunu ve farklı bir alan da olsa kullanımının çok eskilere dayandığını belirtmiş olsak da, stratejik yönetim için aynı şeyi söylemek pek mümkün değildir. Stratejik yönetim özellikle son elli yılda hızlı bir gelişim göstermiş, işletmelerin hızla değişmekte ve gelişmekte olan dünyaya ayak uydurmalarını sağlamaları için kullanılmaktadır.

Stratejik yönetim kavramı ilk defa Igor Ansoff tarafından geliştirilmiş bir kavramdır. Ansoff'a göre stratejik yönetim, planlamanın bir uzantısıdır. Stratejik yönetim, problem analizi ve çözümler kadar, çözümlerin uygulamaya konmasını, değerlendirilmesini ve kontrolünü aynı zamanda işletmenin içinde yaşamak zorunda olduğu çevreyi de içermektedir (Durmuş, 1999: 11).

Stratejik yönetim ve stratejik planlama kavramları bir kavram kargaşasına yol açmaktadır. İşletme yönetimi açısından bakıldığında, planlamanın yönetimin bir fonksiyonu olduğunu görmekteyiz. Buradan hareketle, stratejik yönetimle stratejik planlamanın farklı kavramlar olduğu, stratejik planlamanın stratejik yönetimin bir fonksiyonu olduğu söylenebilir.

Belirtilen bu kavram kargaşasının sebebi, stratejik yönetimin tarihsel gelişimine bakıldığında aslında planlamanın geliştirilmesiyle günümüze kadar gelmesidir. İşletmelerde planlama çalışmaları öncelikle kısa vadeli planlamayla başlamış, daha sonraları uzun vadeli planlamaya geçilmiştir. Ardından stratejik planlama kavramı gelişmiştir. Stratejik planlama daha çok dışa dönük yapılan bir planlamadır ve arzulanan amaçlara varabilmek için dış çevrenin her unsurunu, stratejik yaklaşımla incelenerek gelecek şekillendirilmeye çalışılmıştır (Ülgen ve Mirze, 2004: 36).

Stratejik planlama işletmenin dış çevresiyle ilgilenmiş fakat işletmenin iç çevresini göz ardı etmiştir. Oysa, her şeyden önemli olan bir işletmenin kendi kendisini tanımasıdır. Stratejik planlamada göz ardı edilen işletmenin iç çevresinin analizi kavramı ve yine stratejik planlamayla ihmal edilmiş olan yönetimin planlama dışındaki fonksiyonları hesaba katılarak yapılan çalışmalara bir diğer ifadeyle stratejik yönetime ulaşılmıştır.

Stratejik yönetim, işletmeye rekabetçi bir çevrede uzun dönemde yaşamını sürdürebilme pozisyonu sağlayabilmek için tüm gerekenlerdir. Strateji ise bir işletmenin az bulunur bir değeri nasıl yarattığını ve böylelikle can damarı olan tüketicilerini nasıl etkilediğini söyleme yoludur (Dobson, Starkey and Richards, 2004: 3).

Bu tanımdan yola çıkılarak stratejik yönetim tanımının içeriğindeki üç kavram net olarak karşımıza çıkmaktadır; bunlar uzun dönemde uygulanacak bir çaba olması, işletmenin yaşamını devam ettirmesini sağlaması, yalnızca yaşamını devam ettirmesiyle yetinmeyip bunu rekabetçi bir ortamda gerçekleştirmesi, rekabet avantajı sağlamasıdır. İyi tanımlanmış bir strateji, işletmeye tüm bunların yanı sıra elbette ortalamanın üzerinde bir getiri ve kârlılık da sağlayacaktır.

Stratejik yönetim süreci sayesinde yöneticiler işletmelerini uzun dönemde çevrelerine adapte etmeyi sağlarlar (Chakravarthy, 1986: 437). Bu tanımlamada ise stratejik yönetimin uygulayıcıları olan yöneticilerden, çevreye adaptasyondan ve daha önce de bahsedildiği gibi uzun dönemli bir süreçten söz edilmektedir.

Stratejik yönetiminden bahsedildiğine üst kademe yöneticilerden de bahsetmek gerekmektedir. Stratejik yönetim, üst yönetimin bir fonksiyonu olarak kabul edilir. Stratejik yönetim süreci üst yönetimin bir fonksiyonu olsa da, uygulayıcıları orta ve alt düzey yöneticilerdir. Bu nedenle stratejik yönetim tüm işletme yönetimince belirlenmekte, tüm çalışanları ortak amaçlara yönlendirmekte, ortak amaçları başarma arzusu da çalışanların karşısına bir motivasyon unsuru olarak çıkmaktadır.

Stratejik yönetim, 'etkili stratejiler geliştirmeye, uygulamaya ve sonuçlarını değerlendirerek kontrol etmeye yönelik kararlar ve faaliyetler bütünü' olarak tanımlanabilir (Dinçer, 1997: 17). Stratejiler durumlara uygulanabilir olmalıdır. Stratejik yönetim gelecek odaklıdır ancak geçmişten de bağımsız değildir. Etkili stratejiler geliştirme ve uygulama için önceki tecrübelerden yararlanılmalı, işletmenin stratejilerinin gerçekleşenleri incelenmeli, gerçekleşmeyenlerin ise neden uygulanamadıkları araştırılmalı ve hatalar tekrarlanmamalıdır.

1.2.2. Stratejik Yönetimin Özellikleri

Stratejik yönetim genel yönetim sürecinden farklı bir süreç olmamakla birlikte, genel yönetimin özelliklerinin yanı sıra kendisine özgü bazı özellikler de taşımaktadır. Stratejik yönetimde tüm yönetim fonksiyonları dış çevreye duyarlıdır. Stratejik yönetim gelecek yönelimli olduğundan ve işletmenin geleceğiyle ilgili kararlar üst yönetim tarafından alındığından, stratejik yönetimin bir üst yönetim fonksiyonu olduğu söylenebilir.

Stratejik yönetim, genel anlamdaki yönetimin hiyerarşik olarak üst kademelere özgü hale getirilmiş şeklidir. Orta kademedeki insanların yaptığı yönetime operasyonel yönetim, üst kademedeki yöneticilerin icra ettikleri faaliyet tarzına stratejik yönetim denir. Temel farklılık üst kademedeki insanların gözlerini pencereden dışarıya çevirmiş olmalarıdır (Durmuş, 1999: 13). Büyük stratejiler illettirler ve büyük düşünen yöneticiler onlarla başa çıkmak ve işletmelerinin başında bulunarak stratejik yönetim sürecini yönetmek zorundadırlar (Porter, Erişim tarihi: 08.06.2006). Bu büyük sorumluluk, stratejik yönetimi üst yönetimin bir fonksiyonu yapmaktadır.

Fonksiyonel yönetim ve proje veya program yönetiminden farklı olarak, stratejik yönetimi ayırt etmeye yarayan bu özellikler şunlardır (Dinçer, 1997: 18);

1. Stratejik yönetim, her şeyden önce tepe yönetiminin bir fonksiyonudur. Tüm olarak işletmenin geleceğini ilgilendirmesi ve ona bir istikamet belirlemeye çalışması nedeniyle stratejik yönetim, tepe yöneticilerinin bir fonksiyonudur.
2. Gelecek yönelimlidir ve işletmenin uzun vadedeki amaçları ile ilgilidir. Belirlenen zaman ufku içinde işletmenin ne olacağını ve bu sonuçları elde etmek için nelerin yapılması gerektiğini düşünür.
3. Stratejik yönetim, işletmeyi bir sistem olarak görür. İşletme, birbirleriyle etkileşim ve bağımlılık halindeki parçaların oluşturduğu bir bütün olarak görülür. Dolayısıyla stratejik yönetim, bir bütün olarak işletmeyle ilgilenmesi yanında onu oluşturan parçalarla da ilgilenir. Bütüne veya parçalardan herhangi birine yönelik bir karar alındığı zaman, diğer parçaların üzerindeki etkileri göz önünde bulundurulur.

4. Stratejik yönetim, işletmeleri açık sistem olarak tanımlar. İşletmeler içinde buldukları çevre ile karşılıklı etkileşim ve bağımlılık içindedir. Çevrede meydana gelen herhangi bir değişiklik işletmeyi de etkiler. Bu sebeple, stratejik yönetim çevreyi oldukça yakından takip eder.
5. Stratejik yönetim, işletmenin amaçlarıyla toplumun menfaatlerini bir bütünlük içerisinde ele alır. Bu açıdan stratejik yönetim dış çevresine karşı sosyal sorumluluk taşır.
6. Stratejik yönetim, alt kademe yöneticilerine rehberlik eder. Bir başka ifadeyle, stratejik yönetimin belirlediği amaçlar, karar ve faaliyetler işletme içinde en alt birimlere kadar herkesin ortak hareket noktasını oluşturur.
7. Stratejik yönetim, işletmenin kaynaklarının en etkili bir şekilde dağıtımıyla ilgilidir. İşletmenin temel amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için gerekli kaynakların mamul/pazar bileşimlerine uygun bir şekilde dağıtır.
8. Karar vermede kullandığı bilgilerin kaynak ve verileri farklıdır. Stratejik yönetim, bir bütün olarak işletmenin etkililiği ve verimliliği ile ilgili olduğu için konuya ait bilgi ve verileri çok çeşitlidir. Birçok işletme bölüm ve fonksiyonuna ait bilgileri ve çevreye ait bilgi ve verileri zorunlu kılar. Ayrıca bu bilgi ve verilerin sayısı da oldukça fazladır.

Sıralanan bu maddeler stratejik yönetimin en can alıcı özelliklerini ifade etmektedir. Stratejik yönetimi daha iyi anlamak ve daha iyi uygulama alanı oluşturabilmek için bu özelliklerin belirlenmesi çok önemlidir.

Esasen stratejik yönetimin özelliklerinden strateji tanımı yapılırken, stratejinin özelliklerinden bahsedilirken ve hatta stratejik yönetim tanımı yapılırken dahi söz edilmiştir. Ancak, sistematik bir şekilde sıralandıklarında özellikler stratejik yönetim sürecini daha iyi ifade edebilmektedirler.

Stratejik yönetim sadece gelecekle ilgili stratejiler belirlenmekle kalmaz, rakiplerin neler yaptığını ve yapabileceğini de göz önüne alır. Başka bir deyişle, sadece atacağı bir sonraki adımı değil, rakiplerinin de adımlarının nasıl gelişeceğini kestirmeye çalışarak birkaç adım sonrasını belirler. Rakibin neler yapacağını ya da yapmayacağını öngörür.

Stratejik yönetim devam eden, gelişmekte olan bir süreçtir çünkü, stratejik yönetimin her bir görevi sürekli bir değerlendirme ve bir ya devam ya da değişme kararına gereksinim duyar, bir yöneticinin gücü dikkati başka yöne çevirmeye yetmez. Stratejik yönetim süreciyle ilgi hiçbir şey en son değildir, işletmeyi saran çevre koşullarının değişimi, ilerleme için beliren fikirler gibi tüm önceki aktiviteler değişime konu oluşturur. Stratejik yönetim hareketle dolu bir süreçtir. İşletmenin konumunun hem içsel, hem dışsal hem her ikisinin değişiklikleri, stratejik düzenlemelere olan ihtiyacı ateşlemektedir (Thompson and Strickland, 1995: 14).

Stratejik yönetimin bir süreç olarak tanımlanması da dinamikliğinden, değişime ve gelişime ayak uydurmada işletmeye yön vermesinden kaynaklanmaktadır. Geleceğin şekillendirilmesi, işletmenin misyon ve vizyon tanımlarının yapılması işletmenin varoluş nedenini ortaya koyan oldukça önemli belirlemelerdir. Bu nedenle bu belirlemeleri yapabilmeye en geniş yetkiye sahip olan üst düzey yöneticiler stratejik yönetim uygulamalarının baş aktörleri olarak gösterilirler. Ancak, stratejik yönetim her ne kadar üst yönetim kademesinin bir fonksiyonu olarak benimsense de, bir ekip işi olduğu göz ardı edilememelidir.

Stratejik yönetim 'uzun dönem' deki faaliyetlere ve 'nihai sonuçlar' a yoğunlaşan bir işletme yönetimi sürecidir, uzun dönemde yaşamını devam ettirebilmek için kendisini tehdit eden çevre unsurlarını inceleyerek uygun önlemler almaya yöneliktir ayrıca uzun dönemde varlığını sürdürebilmenin ancak rekabet üstünlüğü sağlayacak işler ve faaliyetlerle başarılacağına bilinciyle 'sürdürülebilir rekabet üstünlüğü' ve dolayısıyla 'ortalama kâr üzerinde getiri' elde edebilecek iş ve faaliyet konularını inceleyerek işletme için bunları sağlamaya yöneliktir; bu bağlamda stratejik yönetim süreci, bilgi toplama, analiz etme, karar verme ve uygulamayı kapsayan 'analitik bir süreç' tir, bu süreç etkili ve verimli olmayı amaçlar, hedeflenen sonuçlara varmak için yönetimin dört işlevini (planlama, organize etme, yürütme ve kontrol) kullanılır (Ülgen ve Mirze, 2004: 26).

Son olarak stratejik yönetimin özelliklerini tek bir cümleyle özetlemek gerekirse; stratejik yönetim işletmenin uzun vadedeki amaçlarıyla ilgilenen, işletmeleri bir sistem olarak gören ve bir açık sistem olarak tanımlayan, işletmenin amaçlarıyla toplum menfaatlerini bir bütünlük içerisinde ele alan , işletmenin kârlılığı ve verimliliğini artırma çabasında olan, alt kademe yöneticilere rehberlik ederken üst kademe yönetimin ise bir fonksiyonu olan gelecek yönelimli bir süreçtir.

1.2.3. Stratejik Yönetimin Önemi ve Görevleri

Günümüzde değişimin büyük bir ivme kazanması, işletmeler arasında olduğu kadar ülkeler arasında da rekabetin artması, geleceğe sahip olabilmek için gelişen teknolojiye ayak uydurma zorunluluğu, organizasyonları yeni arayışlara itmektedir (Erdem, 2006: 73). Klasik yönetim teorisini davranışsal teori ve modern teori ve hatta modern sonrası çağdaş ve güncel yaklaşımlar izlemiştir. Bu teorilerin her biri diğer teorinin bittiği yerde

kalmamış, uygulama alanı bulmaya devam etmiştir. Stratejik yönetim ise, işletmelere rekabet avantajı sağlamak veya mevcut avantajlarını devam ettirebilmek için çeşitli stratejilerin oluşturularak uygulamaya konmasıdır ve diğer tüm yönetim teorilerinin bir sentezi olarak ortaya çıkmıştır.

Stratejik yönetimin önemini şöyle sıralayabiliriz (Durmuş, 1999: 20);

1. Stratejik yönetim, işletmenin gelecekteki sorunlarının ve fırsatlarının görülmesine yardım eder.
2. Stratejik yönetim, işletmenin geleceği için amaçları ve stratejileri açıkça hazırlar.
3. Stratejik yönetimde araştırma, stratejik planların başarıyla yapılması ve bu planların yöneticiler tarafından iyi bir şekilde takip edilmesini sağlar.

Stratejik yönetim işletmelerin içinde buldukları durumlarla gelecekte karşılaşabilecekleri durumlar arasında bağlantılar kurar. Bunun nedeni işletmenin elindeki kaynaklarla ve sahip olduğu yeteneklerle gelecekte karşılaşması olası fırsatları değerlendirebilmesinin sağlanmasıdır. Mevcut kaynaklar, yetenekler ve yönetim tarzı gelecekte işletmeye fırsatları yakalamayı sağlayamayacaksa bu durumda da başarıya yönelik amaçlar stratejiler belirlenir.

Stratejik yönetim, işletmenin amaçlarını gerçekleştirmek için tasarlanan planların oluşturulması ve uygulanmasıyla sonuçlanan kararlar ve faaliyetler takımı olarak tanımlanır (Pearce and Robinson, 2005: 3). Bu anlamda stratejik yönetim çok kapsamlı bir süreçtir. İşletmenin amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek ve felsefesini belirlemek için stratejilerin oluşturulması, strateji oluşturulma sürecinden başlanarak uygulanması ve denetlenmesine kadar tüm aşamaların planlanması, tüm bu aşamalar için

gerekli kaynak tahsisi gibi zincirleme bir çok faaliyetten oluşur. Stratejik yönetim aynı zamanda sonu olamayan, sürekli devinim halinde olan bir süreç olduğundan işletmeyi de dinamik ve hareketli tutacaktır.

Gelişen ve hızla değişen ekonomi dünyasında geleceği düşünmek tasarlamak, öngörmek ve stratejik açıdan bakmak rekabetin vazgeçilmez bir parçasıdır (Durmuş, 1999: 20). Olaylara stratejik açıdan bakmak, bir diğer ifadeyle stratejik bir bakış açısına sahip olmak başlangıç noktasıdır. Stratejik yönetim anlayışına sahip işletmelerin yenilikleri daha çabuk yakalayacakları ve uygulayabilecekleri açıktır.

Stratejik yönetimin işletmeler için önemi, bu yönetim sürecinin içerdiği önemli görevlerin işletmeler için hayati önem taşımasından kaynaklanmaktadır. Stratejik yönetim dokuz kritik görev içerir (Pearce and Robinson, 2005: 3);

- İşletmenin amaçları, hedefleri ve felsefesiyle ilgili geniş ifadeler içeren bir işletme misyonu formüle etmek,
- İşletmenin içe yönelik koşullarını ve yeteneklerini etkileyen bir analiz yönetmek,
- İşletmenin dışa yönelik çevresini hem rekabetçi hem de genel faktörleri içerecek biçimde değerlendirmek,
- İşletmenin imkanlarını dışa yönelik çevrenin kaynaklarıyla eşleştirerek analiz etmek,
- En uygun seçenekleri, her bir seçeneği işletmenin misyonu ışığı altında değerlendirerek tanımlamak,
- En uygun seçenekleri gerçekleştirebilecek bir uzun dönemli hedefler ve büyük stratejiler takımı seçebilmek,

- Seçilen uzun dönemli hedefler ve büyük stratejilerle uyumlu yıllık hedefler ve kısa dönemli stratejiler geliştirmek,
- Stratejilerin seçimlerini, görevlerin, insanların, yapıların, teknolojilerin ve ödül sistemlerinin eşleştirilmelerinde de içinde bulunduğu bütçelenmiş kaynak dağıtımları vasıtasıyla gerçekleştirmek,
- Stratejik sürecin başarısını gelecekteki kararları almanın bir çıktısı olarak değerlendirmek.

Bu dokuz görevin işaret ettiği gibi, stratejik yönetim işletmenin stratejiyle bağlantılı kararlarının ve faaliyetlerinin planlanmasını, yönetilmesini, organize edilmesini ve kontrol edilmesini içerir (Pearce and Robinson, 2005: 3). Stratejik yönetimin içinde barındırdığı bu görevler, işletmelerde uygulandıklarında, işletmeler ilkeli bir yönetim sürecine kavuşurlar. Bunun nedeni, stratejik yönetim sürecinin her bir görevinin bir ilkeye dayanması, bir amacı gerçekleştirmek için belirlenmiş olmasıdır. Böylelikle, tamamen yoğunlaşılacak hedefler ve bunları gerçekleştirme isteği, işletmenin tüm fonksiyonlarına da bir işlevsellik kazandıracaktır.

Stratejik yönetimin görevlerine bir başka bakış açısı ise, bu görevleri beş madde halinde sıralamaktadır. Strateji oluşturma ve oluşturulan stratejileri uygulama süreci birbiriyle bağıntılı beş yönetsel faaliyetten oluşmaktadır (Thompson and Strickland, 1995: 3);

1. İşletmenin hangi ticari faaliyet içinde bulunacağını kararlaştırılması ve organizasyonun nasıl yönetilmeye ihtiyaç duyduğunu belirten bir stratejik vizyon oluşturulması,
2. Stratejik vizyon ve misyonun ölçülebilir hedeflere ve performans amaçlarına dönüştürülmesi,

3. Arzu edilen sonuçların elde edilebilmesi için bir strateji yaratılması,
4. Seçilen stratejinin etkin ve verimli bir biçimde yerine getirilmesi ve tamamlanması,
5. Performansın değerlendirilmesi, yeni gelişmelerin gözden geçirilmesi ve uzun dönemli yönetimde, hedeflerde ve stratejide düzeltici uyarıcıların dikkate alınması veya mevcut deneyimlerin ışığında değişen koşulların, yeni fikirlerin ve yeni üstünlüklerin göz önüne alınmasıdır.

Bu sıralamada da en çarpıcı noktalar öncelikle işletmenin mevcut durumunun ve bulunmak istediği konumun belirlenmesi, vizyon ve misyonunun açık bir şekilde ortaya konarak amaç ve hedeflere ulaşabilmede bir köprü oluşturmaları, stratejilerin ortaya konması, ortaya konan stratejilerin etkin bir biçimde uygulanması ve tüm bunların sonucunda gösterilen performansın değerlendirilmesi olarak öne çıkmaktadır.

Stratejik yönetim sürecinin en önemli özelliği, işletmelerin genel yönetim süreçlerine vizyon ve misyon belirleme, amaç ve hedefler doğrultusunda stratejiler oluşturma, stratejileri uygulama ve kontrol etme suretiyle çevredeki fırsat ve tehditlerin önceden sezilmesini sağlama, fırsatları değerlendirme, tehditlerden kaçınma, ayrıca işletmenin kendisine dönerek zayıflık ve üstünlüklerini görerek, bunları rekabet avantajı sağlamaya kanalize etmelerine olanak sağlamasıdır.

Stratejik yönetim tamamen hedefler ve konular üzerine ve çeşitli örgütsel düzeyler ve işlevsel bölümler üzerine yoğunlaşma, dış çevrede istenilen sonuçlara yönelik program ve iç yönetim süreçleriyle uğraşma; işlemsel taktik ve gündelik kararları daha uzun dönemli stratejik hedeflere bağlama konusunda bütünleştirici bir anlayış sergiler (Erdem, 2006: 73).

Stratejik yönetimin görevi ve göreviyle bağlantılı olarak öneminin en iyi ifadesi şöyle bir cümle ile özetlenebilir; geleceğin anlaşılması ve buna uygun olarak eylem planları geliştirilmesine yönelik bir çaba olan stratejik yönetim süreci, hızlı değişim dönemlerinde işletmelerin ayakta kalabilmesi ve gelişebilmesine yardımcı olmaktadır (Demir, 2001: 2).

1.2.4. Stratejik Yönetimin Yararları

Stratejik yönetim, işletmelerin çağı yakalamalarında oldukça önemli, önemi ölçüsünde de yararlı bir yönetim tekniğidir. Stratejik yönetim işletmelerin yönetim süreçlerine bir kimlik kazandırır. Bu kimlik işletmelerin kendi geleceklerini şekillendirmelerine olanak sağlar.

İyi formüle edilmiş stratejilere ve bunları etkin ve verimli bir şekilde uygulama fırsatına sahip işletmeler, planlama yapmaya, araştırma ve geliştirmeye önem vermeye, çevrelerinde gelişen her türlü değişime duyarlı olabilmelerini sağlayacak biçimde dinamik olmaya mecbur olduklarından ve tüm bu faaliyetler düzenli olarak işletmelerinde yürütüldüğünden daha kaliteli yönetileceklerdir. İyi yönetilen işletmeler elbette rekabette buldukları diğer işletmelerden bir adım önde bulunacaklardır.

Stratejik yönetimin yararı yalnızca dışsal fırsatların yakalanmasında ayrıcalık sağlaması değildir, karşılaşılabilecek olumsuzlukları önceden saptanacağı ve önlemler alınacağı için bu olumsuzlukların risklerinden de en az şekilde etkilenilmesidir. Nerede, ne zaman, nasıl ve hangi faaliyetlerde bulunacağına kendisi karar verebilen işletme, ulaşmak istediği hedefleri de belirlemiş olacağından, bu istikamette emin adımlarla ilerleyebilecektir. Stratejik yönetim şu anda bulunulan noktayla değil ulaşılmak istenen noktayla

ilgilenir, ancak istenen noktaya ulaşmada izlenecek süreç hareket noktasından başlanarak gelişeceğiinden, mevcut durum da önem kazanmaktadır.

Stratejik yönetim, üst yönetimin bir fonksiyonudur, orta ve alt kademe yöneticilere rehberlik eder, tüm çalışanlarca benimsenmiş stratejiler işletmece uygulanırlar, böylelikle stratejik yönetim işletmenin tüm yönetsel kademelerinde bir bütünleşme sağlar, ortak bir amaç da elbette çalışanlar üzerindeki motivasyonu da artıracaktır. Tüm bunların yanı sıra, belirlenen ortak hedefler, bu hedeflere ulaşmada izlenecek ortak davranışlar işletmenin kendisine özgü bir kültürünün oluşmasına vasıta olacaktır. Tüm çalışanlar arasındaki iletişim kuvvetlenecektir. Haberleşme sürecinde meydana gelen yanlışlıklar en aza indirilebileceğinden, bölümler arası iletişim hızlanacak ve etkili olacak, bu da işletmenin her türlü faaliyetine olumlu biçimde yansıtacaktır.

Stratejik yönetim, işletme çalışanlarına işletmenin amacını açık bir şekilde anlatır ve bu doğrultuda neler yapılması gerektiği hakkında rehberlik eder; teknolojik, bilimsel, yasal, siyasal, kültürel ve bunun gibi alanlarda her türlü değişiklik takip edilebilir ve işletmeye esnek bir yapı kazandırır (Erdem, 2006: 75).

Stratejik yönetim yaklaşımını kullanarak, işletmenin her kademesindeki yöneticiler planlama ve uygulamayla etkileşim halinde olurlar. Bununla birlikte, stratejik planların kârlılığı ne olursa olsun, stratejik yönetimin kimi davranışsal etkileri işletmenin refah düzeyini daha da geliştirir. Strateji formülasyonu faaliyetleri işletmenin problemlerden korunma yeteneğini artırır. Stratejik yönetim süreci çok iyi sonuçlar verir çünkü grup etkileşimi sonucu çok büyük çeşitlilikte stratejiler üretilir ve grup üyelerinin uzmanlaşmış bakış açılarına dayanan tahminler tercihlerin görünüşlerini geliştirir. Strateji

formülasyonuna çalışanların da katılması, çalışanların her stratejik planda üretkenlik-ödül ilişkisi algılamalarını geliştirir ve, bu onların motivasyonlarını artırır. Bireyler ve gruplar arasındaki faaliyetlerin boşlukları ve üst üste gelmeleri, rollerde strateji formülasyonu açıklamalarına katılımı azaltmaktadır (Pearce and Robinson, 2005: 11).

Stratejik yönetim, değişime direnci azaltır. Çalışanlar strateji formülasyonuna katılım göstermediklerinde belirlenen fikirlerden memnun olmayabilirler, ancak işletmedeki her çalışana konumu ölçüsünde otorite verildiğinde, alınan kararları kabul etmeye daha yatkın olacaktırlar. Çünkü belirlenen stratejilerde kendilerinin katkılarının da bulunması, ayrıca herkesin ortak katkılarının sonucu oluşturulmuş olmaları da stratejilerin tüm işletme tarafından benimsenmesini sağlayacaktır.

Stratejik yönetimin tüm bu yararlarının yanında kimi olumsuzlukları da beraberinde getirdiği söylenebilir. Yöneticiler, stratejik yönetim sürecinin içeriğinin beklenmeyen olumsuz sonuçlarına karşı korunabilme konusunda eğitilmiş olmalıdır. Bu olumsuzluklar, yöneticilerin stratejik yönetim sürecine harcadıkları zamanın operasyonel sorumluluklar üzerinde olumsuz bir etkisi olabilmesi, yöneticilerin bu etkiyi en aza indirmek için görevlerini stratejik aktivitelere gereken zamanı ayırabilmeye olanak sağlayacak şekilde programlamalarının gerekliliği şeklinde sıralanabilir.

Diğer taraftan, stratejiyi formüle edenlerin uygulanmasıyla detaylı olarak ilgilenmemeleri durumunda ulaşılabilecek kararlarda üzerlerine düşen bireysel sorumluluklardan kaçabilecekleri, yöneticilerin stratejistlerin gösterebilecekleri performansları belirleyerek, zaman zaman sınırlamalar yapma sorumlulukları da stratejik yönetim sürecinin beklenmeyen olumsuz tarafları olarak karşımıza çıkmaktadır.

Stratejik yönetimin olumsuz sonuçlarından zarar görülememesi amacıyla stratejik yöneticiler, stratejik yönetim sürecinin katılımcılarının ulaşılamayan beklentilerle ilgili hayal kırıklıklarını önceden tahmin edebilmeli ve bu gibi durumlarda çalışanlara gerekli açıklamaları yapabilmelidir. Yöneticilerin kendilerini ve stratejik yönetim sürecine katılan tüm çalışanlarını sürecin olumsuz olabilecek sonuçlarına karşı hazırlaması, uğranacak hayal kırıklığının çok derin etkiler yaratmasını önleyerek motivasyonu yüksek tutarak çalışanları yeni çalışmalara yöneltmesi gerekmektedir.

Stratejik yönetim aynı zamanda işletmelere ek maliyetlerde getirecektir. Stratejik yönetim, oldukça karmaşık bir süreçtir. Özellikle büyük ölçekli işletmelerde stratejik yönetim sistemi kurmak ve uygulamaya geçirmek, işletmelerin bu işlemler için bütçe ve personel gibi kaynaklar ayırmasını gerektirecektir. Önemli olan, stratejik yönetim felsefesini benimseyen işletmelerin bu yönetim tekniğini uygulamalarıyla yaratacakları değer ulaşmak istedikleri seviyede olmasıdır. Stratejik yönetimin en önemli amacı da değer yaratılması ve ortalama kârın üzerinde bir getiri elde edilmesidir.

1.3. STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİ

1.3.1. Stratejik Planlama

1.3.1.1. Stratejik Planlamanın Tanımı ve Tarihsel Gelişimi

Strateji kavramıyla ilgili daha önce yapılan açıklamalardan yola çıkılarak, strateji ve planlama kavramlarını bütünleştirmek gerekirse şöyle bir ifadeye yer verilebilir; stratejiyle, yöneticiler işletmenin amaçlarını gerçekleştirmek için rekabetçi çevreyle etkileşimde bulunabilmek amacıyla geniş kapsamlı, geleceğe dayalı planlarını ifade ederler. Strateji bir işletmenin oyun planıdır. Bu plan tüm gelecek stratejik düzenlemeleri tam olarak detaylandırmasa da, yönetsel kararlar için bir çerçeve hazırlar (Pearce and Robinson, 2005: 4).

Planlamanın daha önceleri bütçeleme ile yapıldığını göz önünde bulundurursak, plan yapmanın aslında maliyetleri ayarlama ile eş tutulduğunu söyleyebiliriz; özellikle II.Dünya Savaşı sonunda ülkelerin ekonomik durumlarını düzenlemek için ülke bütçelerini ayarlamaları ve uzun dönemli bir kalkınma için uzun dönemli bir planlamaya yönelmeleri, planlamanın gelişmesinin ilk evreleri olarak sayılabilir (Erdem, 2006: 42). Uzun dönemli planlar, o dönemlerde olaylara analitik bir perspektiften bakmak yerine, karşılaşılan olaylarla ilgili tahminler yapılmasından oluşmakta, daha öteye geçememekteydi.

1950'li yılları sonlarında uzun vadeli planlama yerini stratejik planlama bırakmaya başlamıştır. 1960'larda ise Igor Ansoff işletmelerdeki uzun vadeli planlama ve stratejik planlama çabalarıyla ilgili analitik çalışmalarda bulunmuştur.

1960'lı yıllar ve sonrasında yüzyıllar boyu askeri bir terim olarak kullanılan stratejinin de literatüre girmesiyle stratejik planlamadan bahsedilemeye başlanmıştır. Stratejik planlama safhasından kısa bir süre sonra, özellikle 1900'lü yılların başında, stratejik yönetim anlayışı ortaya çıkmıştır. Özellikle dış çevredeki değişimin hızla artması, işletmelerin giderek büyümesi ve karmaşık yapılara bürünmeleri sonucunda stratejik yönetim felsefesinin belirlenmesi işletmeler için kaçınılmaz hale gelmiştir.

Stratejik planlama ve stratejik düşünce kavramlarının ortaya çıkması strateji literatüründe önemli bir gelişme olmaktadır. Stratejik planlama genel olarak geleceğin bugün gibi olacağı varsayımından yola çıkarak geleceği planlamayı hedefleyen bir yaklaşımdır. Stratejik planlamanın ilk modelleri, stratejinin seçimi ve uygulanması ile ilgili ayrıntılı bilgiler içerirken, 'strateji' nin kendisi ve oluşturulması ile ilgili bir çalışma göstermemiştir. Bunun eksikliğini fark edilmesi sonucu geliştirilen stratejik planlama modelleri ise dar bir bakış açısı ile işletmelere tekdüze stratejiler sunmuşlardır. Bu modellerin temel eğilimi ise, işletmenin düşünmesine fırsat vermeden bir strateji oluşturmaktır.

Stratejik planlamanın bu genel yaklaşımı belirli bir dönem geçerli olsa da, gelişmeler sonucu başarısız kalmıştır. Bununla birlikte, stratejik planlamanın düşünceyi engelleyici yapısı büyük tepki toplamış ve 'stratejik düşünme' kavramı ortaya çıkmıştır. Stratejik düşüncenin temelinde stratejinin esasında bir düşünme ve yaratıcılık süreci olduğu yatmaktadır (Acar, 2007: 12).

Stratejik planlama, bir işletmenin amaçlarını seçip amaca ulaştırıcı belirli hedeflerin başarılması için oluşturulan stratejik programlar olup, bu programlar ile politikaların uygulanmasını sağlayıcı gerekli yöntemleri seçmektir; diğer bir ifadeyle stratejik planlama, işletmenin amaçlarını tanımlayan ve bu amaçlara ulaştıran; formüle edilmiş uzun vadeli bir planlama sürecidir (Üzün, 2000: 43).

Kimi yazarlar stratejik planlama ve stratejik yönetim kavramlarını birbirlerinden ayırmamakta, benzer kavramlar olduklarını ileri sürmektedirler. Oysa ki, planlamanın yönetimin bir fonksiyonu olması gibi, stratejik planlama da stratejik yönetim sürecinin bir fonksiyonu, süreçte kullanılan bir tekniğidir.

Stratejik planlama yaklaşımı dış çevreyi stratejik bir analizle analitik olarak incelerken, işletmenin iç dinamikleri, davranışsal boyutu ve uygulama evresi ile ilgilenmemiştir. Daha doğru bir deyişle işletmenin 'sert' unsurlarıyla (çevre analizi, rakipler, pazarlar, ürünler vb.) ilgilenmiştir ama 'yumuşak' unsurlarla (işletmenin iç unsurları, yönetim tarzı, kurumsal kültür, yaratıcılık, liderlik vb.) ilgili çalışmaları ilgi alanına almamıştır. Stratejik planlama, adından da belli olduğu gibi yönetimin ana işlevlerinden planlamaya stratejik bir boyut katmış ve geleceği şekillendirmeye çalışmış, ancak yönetimin diğer işlevlerini göz ardı etmiştir (Ülgen ve Mirze, 2004: 37).

Stratejik planlama ile, işletmenin geleceğine ve yapısal değişikliklerine yönelik misyonu ve topyekün hedefleri belirlenip, bulunduğu çevrede ve faaliyet ortamındaki durumu dikkate alınarak, işletme için uygulanabilir olan alternatifler arasından en uygunu seçilerek, uygulamaya koyma planı yapılır (Erdem, 2006: 42).

Stratejik planlamayı oluşturan iki unsur olan strateji ve plan farklı kavramlardır. Strateji akıl içerir fakat plan, planlanan stratejinin uygulanmasıdır. Stratejik planlama, bir anlamda formüle edilen stratejilerin kesinleştirilerek yazılı hale getirilmesidir. Stratejik planlama işletmelerin çevreyle olan ilişkisiyle ilgilidir. En genel tanımıyla stratejik planlama; bir işletmenin misyonunun ve gelecek yönelimli, uzun ve kısa dönemli performans hedeflerinin, ve stratejilerinin bir taslağının oluşturulmasıdır.

Stratejik planlama her ne kadar stratejik yönetim sürecinin kullandığı bir teknik olsa da, kendi içerisinde o da bir süreçtir. İşletmelerde sürekli gelişme, başarı ve kalite için stratejik planlama süreçleri ve sekiz aşama (Aktan, 2003: 85) şu şekilde sıralanmaktadır:

1. Daha iyiye ve mükemmeliyete ulaşma konusunda üst yönetimin ve dolayısıyla organizasyonun kararlı olması,
2. İşletme stratejisi (vizyon ve misyon bildirisi) nin ortaya konulması,
3. Kıyaslama uygulanarak işletmede sürekli gelişmenin sağlanması,
4. Rekabet avantajının muhafaza edilmesi,
5. İşletmede uygulanmakta olan resmi bir stratejik planın mevcut olması,
6. Yeni yatırım projelerinin ve sermaye harcamalarının organizasyon stratejisine uygun olması,
7. Organizasyon planı,
8. Gerçek ürün maliyetlerinin muhasebe verileri ile doğrulanması.

Stratejik planlama, 4N şeklindedir ifade edilen dört soruya cevap arar. Bunlar; neredeyiz, nereye ulaşmak istiyoruz, nasıl ulaşabiliriz, nasıl ölçer ve değerlendiririz? şeklinde sıralanır. Neredeyiz sorusu işletmenin mevcut durumunu, nereye ulaşmak istiyoruz misyon ve vizyonun belirlenmesini, gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz stratejiler, hedefler ve faaliyetlerin belirlenmesi, başarıyı nasıl ölçer ve değerlendiririz ise uygulama ve değerlendirme aşamalarını ifade etmektedir. Bu dört sorunun cevapları ve bu cevapların içerikleri stratejik planlamanın süreçlerini de oluşturmaktadır.

Bir kuruluşun disiplinli ve sistemli bir şekilde kendisini nasıl tanımladığını, neler yaptığını, yaptığı şeyleri niçin yaptığını, ulaşmayı arzu ettiği durumu değerlendirmesi, şekillendirmesi ve bunlara rehberlik eden temel kararları ve eylemleri üretmesi stratejik planlamadır (Bingöl, DPT Müsteşarlığı, 2006: 12).

Her stratejik planlama süreci, en az dört aşamayı içerir; bu aşamalar çevrenin gözden geçirilmesi, stratejilerin biçimlendirilmesi, stratejilerin uygulanması, değerlendirme ve kontrol şeklinde sıralanmaktadır (Trainer, 2004: 130).

Stratejik planlama, işletmelerin kapsamalarını kesin hatlarıyla belirler. Böylelikle, faaliyetler belirlenmiş, uygulanacak planlar formüle edilmiş olduğundan, işletmeler hedeflerine bir adım daha yaklaşmış olacaktır. Stratejik planlama, stratejik yönetimden farklı bir süreç olmakla birlikte, stratejik yönetimi tamamlayan, sürecin etkinliğine katkıda bulunan bir kavramdır.

1.3.1.2. Stratejik Planlamanın Önemi ve Özellikleri

Planlama, yönetim işinin birinci ve en önemli safhası sayılmıştır. Günümüzde artan uluslar arası ilişkiler , küreselleşme anlayışı ve işletmelerin uluslararasılaşması gibi gelişmeler stratejik nitelikteki planlamayı ön plana çıkarmıştır.İşletme yapılarındaki yeni gelişmeler de (stratejik ortaklıklar gibi) planlamada stratejik düşüncenin önemini artırmıştır. Çok bilinen 'eğer nereye gitmek istediğinizi bilmiyorsanız her yol sizin için makbuldür' ifadesi veya General D.Eisenhower' ın 'planlar hiçbir şeydir, fakat planlama her şeydir' sözleri planlamanın yaşamdaki önemine işaret etmektedir (Koçel, 2001: 87).

Kimi görüşlere göre yönetim olayları planlama ile başlamıştır. Stratejik planlama ve stratejik yönetim açısından da benzer bir ilişki söz konusu olacaktır, çünkü daha önce de belirtildiği gibi, stratejik yönetim, kendine özgü özelliklere sahip olmasının dışında, genel yönetim sürecinin tüm özelliklerine de sahiptir. Bu durumda, stratejik planlamanın da stratejik yönetim olaylarının başlangıcı olarak düşünülmesi yanlış olmayacaktır. Stratejik planlama ve stratejik yönetim, planlama ve yönetim süreçlerine stratejik bir bakış açısı getirmiştir. Bu bakış açısı, işletmeleri dinamik ve etkin yönetimlere kavuşturmuştur.

Bir işletmenin stratejik planı, onun misyonunu, gelecekteki yönünü, performans hedeflerini ve stratejisini ortaya koyar (Thompson, Gamble and Strickland, 2004: 22). Stratejik plan, yöneticilerin yönetimlerini stratejik bir perspektiften geçirebilmelerini sağlayan araç ve süreçtir. Stratejik plan, işletmelere kendilerine uygun iyi bir yön ve amaç belirleme şansı vermektedir. Bu şansı keşfeden ve değerlendiren işletmeler, stratejik yönetim sürecinin kapılarını aralamış olacaktırlar.

Stratejik planlama süreli planlar gibi bir seferde uygulanıp biten bir plan özelliği göstermez, stratejik planlama süreklilik gösterir, stratejik planlar, işletmenin bütün birimlerinden elde edilen ve aynı zamanda işletmenin içinde bulunduğu dış çevreden elde edilen bilgiler ışığında altında yapılır ve işletmenin bütün birimlerini ilgilendirir, elde edilen bilgiler sürekli değişeceği için, stratejik planlar sonucu alınan kararlar da sabit değildir, alınan kararlar, değişen çevreye göre değişikliğe uğrayabilir (Erdem, 2006: 45).

Stratejik planlamada, stratejik yönetim sürecine alt yapı oluşturacak planlar sürekli çevreyle etkileşim ve değişim içinde olduğundan, stratejik yönetim sürecinde de hiçbir faaliyet en son faaliyet olmayacaktır. Bu, işletmeler için bir olumsuzluk gibi görünse dahi, işletmelere değişen her duruma uyum şansı verecek ve sürekliliğini sağlayacaktır. Sabit planlar ve statik bir yönetim süreci, uygun olmadığı durumlarla karşılaştığında, işletme ne yapacağını bilemeyecek, beklenmeyen durumlar arttıkça da işletmeler bu ani değişikliklere uyum sağlayamayacak ve yok olma tehlikesiyle yüzleşeceklerdir.

Stratejik planlamanın işletmeler için önemi II.Dünya Savaşı'ndan itibaren başlayan gelişmeler sonrasında ortaya net olarak çıkmıştır. Bu gelişmeleri dört ana başlıkta toplamak mümkündür (Üzün, 2000: 44):

- a. Teknolojik Değişimin Artış Göstermesi: Savaştan sonraki ilk uyanış yıllarında teknolojiye büyük bir patlama yaşanmıştır. Yeni endüstrilerin gelişmesiyle birlikte, bu hızlı gelişim işletmeleri, rekabete savunmacı olarak karşı durmaktansa yeni fırsatlar aramaya yöneltmiştir.
- b. Yönetimsel Görevlerin Büyüyen Karmaşıklığı: İşletmeler değişen ekonomik koşullar, enflasyon, kişi başına artan maliyet, tüketicideki değişim, pazar gelişimi, köyden kente göç, sosyal sorumluluklar ile yönetimsel görevler arasındaki ilişkiler gibi birçok dış faktörlerle

ilgilenmek zorunda kalmışlardır. Ayrıca işletme içinde çalışanların, işletme birimlerinin ve ürün veya hizmet çeşitlerinin büyümeleri ve bölünmeler yönetsel görevlerin büyüyen karmaşıklığının bir göstergesi olarak ortaya çıkmıştır.

- c. Dış Çevrenin Büyüyen Karmaşıklığı: İşletmeler tarafından, değişken sermaye maliyetlerinin, hissedarların taleplerinin, hükümet kararları, sendikal faaliyetler, halkın düşünce ve fikirleri, yeni yasalar ve diğer faktörlerin göz önüne alınmaları ihtiyacı doğurmuştur.
- d. Geçerli Kararlar ile Gelecekteki Sonuçları Arasında Daha Fazla Zamana İhtiyaç Olması: Yönetim kararları gittikçe daha uzun vadeli kâr beklentilerine dönüşmeye başlamıştır. Bu nedenle planlamalar önceki anlayışa nazaran değişim göstermiş ve vizyon kazanmıştır.

Sıralanan bu gelişmeler, işletmeler için stratejik planlamanın önemini artırmaktır. Stratejik planlamayı önemli kılan faktörlerden, işletmeler için stratejik planın önemine geçerse, stratejik planlamanın işletmeye yönelik temel sorularla ilgilenmesi karşımıza çıkacaktır. Stratejik planlama işletmenin mevcut durumuyla, gelecekte bulunmak istediği konum arasında bir köprü kurar ve işletmeyi gelecek hedeflerine ulaştıracak tekniklerin bütündür.

Planlama faaliyeti, kısa uzun ve orta vadeli olmak üzere çeşitli zaman aralıklarında yürütülür. Stratejik planlama ise, uzun zamanlı planlamaya dayalıdır. Zira stratejik planlama ve sonrasında stratejik yönetim süreçlerinin yönetim literatüründe kendilerine yer edinmeleri de, işletmelerin uzun vadeli planlama çabalarıyla başlamıştır.

Stratejik planlama, teorik değil pratiğe dayalı bir uygulamadır. Bu nedenle, planlar tüm işletme tarafından bilinmeli, değerlendirilmeli ve uygulanmalıdır. Stratejik planlar, zaman içerisinde işletmenin faaliyetlerinde

daha çok güven ve tutarlılık duygusu uyandıracaktır. Planlar çevreye duyarlı olarak sürekli değişmeyi gerektireceğinden, çevreden kesintisiz bir bilgi akışı sağlanacaktır. Böylelikle işletme çevresine ve faaliyette bulunduğu endüstri koluna sıkı sıkıya tutabilecek, var olan yerini de sağlamlaştıracaktır.

Stratejik planlama da, üst yönetimin aktif olarak katılması gereken, üst düzey bir faaliyettir. Stratejik planlama, işletmenin geleceğiyle ve yapılacak köklü değişikliklere yol açacağı için de üst yönetime oldukça büyük bir sorumluluk yüklemektedir.

Stratejik planların, işletme yönetiminin sadece karar almada kullandıkları bir yönetim aracı olarak görülmeleri yanlış olacaktır. Stratejik yönetim, stratejik planlamayla başlar ve başarısını da büyük oranda stratejik planlama safhasında sağlayacağı başarıya borçlu olacaktır.

Stratejik planlar, işletmelerin varlık nedenlerini ortaya koyar ve işletmeleri varlık nedenlerinin farkında olarak faaliyet yapmaya yöneltirler. Belirlenen planlar hem işletmenin yönetimiyle, hem yöneticileriyle hem de amaç ve hedeflerle bağdaşmalıdır, böylelikle stratejik planlama işletmenin tüm önemli bileşenlerinin harmanlanarak ahenkli bir biçimde yol almalarına yardımcı olacaktır.

Stratejik planlama birçok işletmede, rakip işletmelere emreden pozisyonda olmayı yakalamaya yardımcı önemli bir araç haline gelmiştir. Stratejik planlar, tamamen belirsiz bir gelecek için geliştirildikleri, yenilikçi veya devrimci olmaktan uzak ve genellikle geçmişin bir değerlendirilmesi şeklinde biçimlendirildikleri durumlarda eleştirilmektedirler (Riquelme, 2000: 14). Stratejik planlama teorik ve rutin bir prosedür şekline dönüştürülmemelidir ve programlanabilir hale getirilmelidir. Rakiplerle aynı

faaliyetlerde bulunuyor dahi olsak, benzer işleri farklı biçimlerde yapmanın yaratıcı stratejik planlar sayesinde gerçekleşebileceği unutulmamalıdır.

1.3.1.3. Stratejik Planlamanın Yararları

Stratejik planlama, işletmelere stratejik yönetim uygulayabilme şansını vermektedir. Stratejik planlama, stratejik düşünceyi yaygınlaştırır ve davranışlarda stratejik bir eğilim bulunmasını sağlar. Daha önce belirtildiği gibi, stratejik yönetim karmaşık bir süreç hatta dinamik süreçler topluluğudur. Bu karmaşıklığın belirli bir düzene oturtularak yönetilmesi, işletmenin değerinin artırılması için planlama son derece önemlidir. Planlama, işletmenin yol haritası olan stratejilerinin kapsamını belirleyen en önemli etkidir.

Stratejik planlama, işletmede koordinasyon, kıyaslama, maliyet tasarrufu sağlar, yönetimi geliştirir, iş performansını artırır, iş gücü yetiştirilmesinde üst düzey yöneticilerin eğitime neden olur. Stratejik planlama yapmayan işletmeler amaçlarını tam olarak saptayamazlar, amaçları için vizyon oluşturamazlar, yeni şartları değerlendiremezler, eldeki kaynakları etkin ve verimli kullanamazlar ve dolayısıyla bu işletmeler çevrelerinde oluşan fırsatları göremez ve kendilerini yok olmaya götürecek tehditlerin farkında olamazlar (Erdem, 2006: 49).

Stratejik planlamanın işletmeye sağladığı en önemli yarar, geleceği tahmin etmekle yetinmemek, gelecekte karşılaşılabilecek her türlü duruma hakim olabilmek için bugünden harekete geçebilmektir.

Stratejik planlama işletmeleri geleceğe dönük düşünmeye yönlendirir. İşletmeler bugün buldukları yere dün nereden geldiklerini, yarın nerede olmak istediklerini ve o noktaya nasıl ulaşabileceğini öncelikle planlarlar. Stratejik planlama, işletmenin geleceğini veya kaderini belirleyen tepe yöneticilerinin iki yöne dönük (çevreye ve işletmenin faaliyet sonuçlarına) faaliyetlerini ilgilendiren sistematik düşünce ve analizlerini kapsamına alır (Eren, 2000: 53) .

Stratejik planlama aracılığıyla politika oluşturma, kapasitelerin artmasına yardımcı olur. Stratejik planlama, uzun vadeli ve akla uygun, uygulanabilir nitelikte hedeflere dayanan bir yönetim anlayışının benimsenmesini destekler, sonuçlara, gösterilen performansa odaklanmayı sağlar, böylelikle performansın artışı motivasyonu da artırır. Stratejik planlama, işletme yönetimlerini şeffaf, açık ve hesap verebilme sorumluluğuna da sahip olan bir düzeye ulaştırır.

Stratejik planlama bir belgeden ibaret değildir, stratejik planlama bir süreçtir ve yönetsel bir yaklaşımdır. Teorik değil, pratik bir katılımcılık gerektirir. Sonuçlara odaklı bir yönetim tarzının kullanacağı bir yönetim tekniğidir. Stratejik planlama sonucunda da ölçme ve değerlendirme mutlaka yapılmalıdır.

Stratejik planlama, işletmeyi bir bütün olarak değerlendirerek, en yüksek yönetim seviyelerinde sistematik olarak işletmenin ulaşmayı düşündüğü ana amaçlarının, ürün-pazar yeteneklerinin ve bu amaçlara ulaşmak için işletme kaynaklarının elde edilmesi ve geliştirilmesine ilişkin yazılı değerlendirmelerden ibarettir (Eren, 2000: 44).

Stratejik planlama sürecinde faaliyetler kendilerine kavramlardan daha geniş yer bulmaktadır. Ancak, plan; yapılması belirlenen faaliyetlerin yazılı hale getirilmiş, amaçlara ulaşmada rehberlik sağlayacak biçimde derlenmiş belgelerdir. İşletmeler, oluşturdukları stratejik planları yazılı ya da her ne şekilde derlemiş olurlarsa olsunlar, optimal planlarının saptanmış olması asıl önemli olanıdır.

Stratejik planlama, işletmelerin uzun vadeli planlamayla tanışmalarının ardından gelişmiştir ve stratejik yönetime uzanan köprüyü oluşturmuştur. Günümüzde hala bu kadar geniş uygulama alanı bulunan stratejik planlamanın işletmelere oldukça önemli yararlar sağladığını tartışmak ise gereksiz olacaktır.

1.3.2. Stratejik Planlamadan Stratejik Yönetime Geçiş

Stratejik yönetim, işletmenin uzun dönemde yaşamını devam ettirebilmesi, rekabet üstünlüğü sağlaması ve bunu devam ettirmesine yönelik olarak bulunduğu tüm bilgi toplama, analiz etme, seçim yapma, karar verme ve uygulama faaliyetleridir.

Bu faaliyetler zincirleme bir biçimde birbirlerini takip ederek stratejik yönetim sürecini oluştururlar. Ancak stratejik yönetimin bu faaliyetlerin detaylarında gizli olan kimi bileşenleri bulunmaktadır. Bu bileşenler, stratejik yönetimin temel öğeleri olarak da adlandırılabilir.

1.3.2.1. Stratejik Yönetimin Temel Öğeleri

Stratejik yönetim sürecinin evrelerinin detaylarında bulunan öğeleri açıklamaya geçmeden önce, sürecin evrelerini sıralamak yerinde olacaktır. Stratejik yönetim sürecinin evreleri şöyle sıralanabilir (Ülgen ve Mirze, 2004: 57);

- Stratejistlerin seçimi ve görevlendirilmesi evresi,
- Stratejik analiz evresi; çevresel olanak ve sınırlamaların saptanması, işletme dışı çevrenin (makro çevre ve sektör) analizi ve işletme içi çevrenin analizi, durum tespit matrislerin hazırlanması,
- Stratejik yönlendirme evresi, temel stratejiler ve alt stratejilerin, kurumsal ve sektörel, işlevsel stratejilerin belirlenmesi ve seçimi, bunların uygulanmasında kullanılacak tekniklerin belirlenmesi,
- Stratejik uygulama evresi, stratejilerin uygulanması esnasındaki organizasyon yapısı, kullanılacak bilgi ve karar sistemleri, uygun liderlik anlayışı, kurum kültürü ve yönetim tarzları ile ilgili çalışmalar,
- Stratejik kontrol evresi, stratejilerin uygulanması sonucunda elde edilen performansın kontrolü ve kontrol süreci ile ilgili teknikler.

Ülgen ve Mirze (2004) 'nin çalışmasında yukarıda sıralanan aşamadan oluşan bu süreç, farklı yazarlarca farklı biçimlerde sıralanmıştır. Thompson ve Strickland (1995), stratejik yönetim sürecini beş ana görevle bütünleştirmiştir. Bu beş aşama; stratejik bir vizyon ve bir işletme misyonu geliştirmek, hedefler belirlemek, bir strateji oluşturmak, strateji uygulamak ve tamamlamak, performansı değerlendirmek, yeni gelişmeleri gözden geçirmek ve düzeltmelere başlamaktır.

Yine farklı bir bakış açısı; stratejik yönetimin yedi ana konusunun vizyon, misyon ve amaçlar, öz yetenekler, bilgi kaynakları, eğitim, finansal durum, pazar ve rekabet olduğunu, bu parçaların birleşmesiyle stratejik yönetim sürecinin oluştuğunu savunmaktadır. Bu yapıya doğrusal bir bakış açısıyla değil, dairesel bir şekilde hareket etmekte olduğu varsayan bir bakış açısıyla yaklaşmak gerekmektedir. Çünkü stratejik yönetim faaliyetleri, tekrarlanan, belirli aralıklarla en başa dönen ve bu sirkülasyonla amaçları gerçekleştirmeye yönelik faaliyetlerin tümüdür (Chinowsky, 2001b: 60).

Stratejik yönetim evrelerine ait bir çok sınıflandırma bulunmasının ve bu sınıflamaların birbirlerine oldukça benzemelerinin nedeni, stratejik yönetimin devam etmekte olan bir süreç olmasıdır. Faaliyetlerin birbirlerinden kesin çizgilerle ayırmak, birbirleriyle bağlantılı ve etkileşim halinde oldukları için, oldukça zordur. Bu nedenle, stratejik yönetim süreci olan bir bütünü çeşitli evrelere ayırmak farklılıklar gösterir, bakış açılarına ve yorumlara göre de değişik biçimlerde sınıflandırılır.

Stratejik yönetimin temel bileşenleri; işletme misyon ve vizyonu, içsel analiz, dışsal analiz, stratejik analiz ve seçim, uzun dönemli amaçlar, temel ve büyük stratejiler, hareket planları ve kısa dönemli hedefler, işlevsel taktikler, politikalar ve yetkilendirilmiş faaliyetler, yeniden yapılandırma ve işletmeye yeniden odaklanma ve son olarak stratejik kontrol ve sürekli gelişim şeklinde sıralanabilir.

Sıralanan bu bileşenler, stratejik yönetim sürecinde yer almaktadırlar. Süreç anlatılmaya başlamadan önce, bu kısımda bileşenlerle ilgili kısa açıklamalara yer verilecektir. Fakat belirtmekte yarar vardır ki, işletmeler stratejik yönetim faaliyetlerini biçimlendirmede ve yönetmede kullandıkları süreçler konusunda birbirlerinden ayrılırlar. Ancak, her ne kadar detaylarda ve uygulama aşamasında farklılıklar görülse de, stratejik yönetim faaliyetleri

sürecinin temel bileşenleri benzerdir. Bu nedenle , bu kısımda açıklanacak olan bileşenleri, önde gelen stratejik yönetim modellerinde yer alan öğelerden seçilmiştir.

Misyon ve Vizyon:

Bir işletmenin misyonu, işletmeyi kendi türündeki diğer işletmelerden ayıracak olan benzersiz bir amaçtır ve işletme faaliyetlerinin kapsamını tanımlar (Pearce and Robinson, 2005: 12). İşletmelerin belirlemek durumunda oldukları misyon, işletmenin ne tür bir işletme olduğu ve yaptığı işin tanımının ne olduğu gibi sorulara cevap verir. İşletmeler böylelikle kendilerini tanımış, tanımlamış olurlar.

İşletmenin misyonu, onun varoluş nedeni olarak açıklanmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2004: 68) ve stratejik yönetim sürecinde bir başlangıç noktası olarak kabul edilmektedir. Misyon, stratejik karar vericilerin değerlerini ve önceliklerini yansıtacak biçimde, işletmenin ürün, pazar ve teknolojik alanlarının önemini açıklar (Pearce and Robinson, 2005: 12).

Vizyon ise, misyondan oldukça farklı bir kavramdır ve işletmenin gelecekte bulunmayı arzuladığı durumu ifade eder. Neden bu işi yapıyoruz ve gelecekte nerede olmayı hedefliyoruz sorularına verilecek cevap işletmenin vizyonunu oluşturacaktır. İşletmelerin sahip olacağı güçlü bir vizyon onları geleceğe yönlendirir ve geleceğe ulaşma süresince işletmeye rehberlik eder, yol gösterir.

Vizyon, işletmede amaçların ve ilkelerin yer aldığı yazılı bir dokümandır, misyon ise işletmenin varlık nedeninin ve vizyona ulaşması için gerekli ilkeleri ve ortak değerleri içeren bir yazılı dokümandır (Aktan, 2003: 94).

Bu tanımlamada işletme misyon ve vizyonunun yazılı birer doküman olduğu belirtilmiştir, ancak misyon ve vizyon açıklamaları her zaman her işletmede yazılı bir şekilde bulunmayabilir. Büyük ve kompleks bir yönetim yapısına sahip işletmeler, benimsedikleri değerleri, felsefelerini, yönetime bakış açılarını ve yaklaşımlarını yazılı bir hale getirerek çalışanlarıyla ve toplumla paylaşırlar. Bu küçük işletmelerin bir varlık nedenleri veya ulaşmak istedikleri hedefleri olmadığı anlamına gelmez, yazılı olmasa da tüm işletme tarafından benimsenen misyon ve vizyonları bulunmaktadır.

İşletme misyonunun ve vizyonunun tanımlanması, stratejik yönetim süreci için analiz yapma, yön belirleme ve strateji seçme, uygulama ve tüm olarak yönetim sürecini değerlendirmede temel bir çatı oluşturacaktır (Dinçer, 2003: 55). Kimi zaman stratejik yönetim sürecinin başlangıç noktası olarak görülen misyon, kimi zaman da devam etmekte olan sürecin içerisinde olarak düşünülmekte ve vizyonun gerçekleştirilmiş hali olarak kabul edilebilmektedir. Ancak bu çalışmada misyon ve vizyon, sürecin başlangıcı, çıkış noktası olarak görülmektedir.

İçsel Analiz:

İçsel analiz, işletmenin içinde bulunduğu mevcut durumu, sahip olduğu kaynak ve yetenekleri belirlemesi sürecidir. İşletmelerin, her şeyden önce kendilerini tanımaları, mevcut durumlarının farkında olmaları gerekmektedir. Böylelikle çevrenin sunacağı fırsatları ne ölçüde değerlendirebileceklerini

algılayabilecek ve adımlarını sağlam atabileceklerdir..

İçsel analiz, işletmenin kendi kendisini tanıması ve analiz etmesidir. İşletme, sahip olduğu finansal kaynakların, insan kaynaklarının ve fiziksel kaynaklarının kalitesini ve miktarını analiz ederek, bunların farkında olmalıdır. Üstün varlık ve yeteneklere sahip olan işletmeler, rekabet üstünlüğü sağlayabilecek ve bu üstünlüğü çevrelerini de analiz ettikleri ölçüde devam ettirebileceklerdir.

İçsel analiz, işletmenin geçmiş başarılarını ve geleneksel ilgilerini, işletmenin mevcut yetenekleriyle karşılaştırılarak gelecekte elde edilebilecek kapasiteleri tanımlar (Pearce and Robinson, 2005: 14). Böylece, iç analizin sadece işletmenin kaynak ve yeteneklerini belirlemede kullanılmadığı, işletmenin geçmiş tecrübeleri ve geleceği arasında da bağlantı kurulmasını sağlayan bir araç olduğu da görülmektedir.

Sonuç olarak, içsel analiz işletmeye mevcut durumunu gösterir, sahip olduğu kaynak ve varlıkları gözden geçirmesini sağlar. Ayrıca işletme yönetiminin ve organizasyon yapısının güçlü ve zayıf yönlerinin tayin edilmesini sağlar. İşletmenin kendisine yönelik olarak yapacağı bu analiz, mevcut durumunu belirleyen işletmeye, kendisini rakipleriyle kıyaslama imkanı da verecektir.

Dışsal Analiz:

İşletmeler kendi başlarına değildirler, bir sisteme aittirler, ait oldukları sistemin dışında da kendi içlerinde de bir sistemden oluşmaktadırlar. Diğer bir ifadeyle, işletmelerin yalnızca kendilerini incelemeleri, durumlarını belirlemeleri, yaşadıkları dış çevre içinde yaşamlarını devam ettirebilmeleri

için yeterli olmamaktadır. İşletmelerin, içinde hayatlarını ve faaliyetlerini devam ettirdikleri çevreden de haberdar olmaları gerekmektedir.

Stratejik yönetim, uzun süreli bir zaman ufkunu göz önüne alarak dış çevre faktörlerini de inceler, dış çevre faktörlerindeki değişme ve gelişmeler stratejik yönetim karar ve uygulamalarında en belirleyici öğelerden bir tanesidir (Dinçer, 2003: 55). Çevredeki bu hızlı değişim ve gelişim, ayrıca stratejik yönetim faaliyetinin uzun dönemi kapsayan ve gelecek yönelimli olması, dış çevredeki belirsizliklerden işletmenin etkilenme derecesini de artıracaktır.

Bir işletmenin dış çevresi, işletmenin stratejik seçeneklerini etkileyen tüm koşullar ve güçlerin tamamından oluşur ve işletmenin rekabetçi durumu tanımlar (Pearce and Robinson, 2005: 14).

İşletmelerde stratejik yönetim, bir anlamda gelecekte de varlıklarını sürdürebilmeyle alakalıdır. Bu durumda işletme, çevresindeki değişimlere önem vermeli, uyum sağlamalıdır. Dış çevre, işletmeye sunacağı kimi fırsat ve tehditlerle işletmeye rekabetçi avantajlar sağlayacak, işletme de kendi kaynak ve yetenekleriyle bu avantajı sürdürülebilir rekabete dönüştürecek, ya da hem rekabet şansını hem de yaşamını devam ettirebilme şansını yitirecektir.

İşletmelerin dış çevrelerinin ve iç çevrelerinin analizi, birbirlerini tamamlayan ve her işletmenin mutlaka uygulaması gereken analizlerdir. Bu analizler sonucunda işletmeler, kendi durumlarını, kaynak ve yeteneklerini bir anahtar gibi kullanıp, karmaşık ve belirsiz gibi görünen dış çevre kilidini onun fırsat ve tehditlerini de önceden görerek kolaylıkla açabileceklerdir, çünkü işletmeler kendi üstünlük ve zayıflıklarına göre dış çevreden gelebilecek

fırsatları değerlendirmeye, tehditlerden ise korunmaya çalışacaklardır.

Amaç ve Hedefler:

İşletmelerin misyon ve vizyonlarının belirlenmesi, stratejik yönetim sürecinin uygulamaya geçirilmesinde ve işletmenin hareket noktasının belirlenmesinde oldukça önemlidir. Misyonla işletmenin varlık nedenleri açıklandıktan ve vizyonla ulaşılmak istenen nokta belirlendikten sonra, işletmenin amaç ve hedefleri belirlenmelidir.

Amaç ve hedefler sürecin haritası gibidir, çünkü stratejilerin yol göstericisi olurlar, kontrol ve değerlendirme olanağı sağlarlar. Stratejik yönetim sürecinin başarısı, amaç ve hedeflerin stratejik yönetim evrelerince benimsenmesiyle, koordinasyonlu bir Şekilde çalışılarak amaç ve hedefleri elde etme çalışmalarıyla doğru orantılı olarak gelişecektir. Bu nedenle, amaç ve hedeflerin açık ve net olarak ortaya konmaları, ölçülebilir nitelikte olmaları, ayrıca işletmenin misyon ve vizyonuyla da uyumlu olmaları gerekmektedir.

Stratejik amaçlar ve hedefler, işletmelerin uzun vadede gerçekleştirmeyi planladığı tüm sonuçları ifade etmektedir, ayrıca geleceğe yönelik olarak işletmenin uygulamalarını Őekillendirme ve yönlendirme fonksiyonlarını da üstlenmişlerdir. Stratejik amaçlar; genel amaçların ve misyonun, işletme faaliyet alanlarına göre özelleşmiş ve tanımlanmiş Şeklidir (Dinçer, 2003: 172).

Amaçlar ve hedefler işletmeleri kendi çevreleri içinde ele alır ve tanımlar, çalışanların davranışlarına yön verir, karar verme sürecine sınırlama getirerek yanlış kararlar alınmasını önler ve stratejik yönetim sürecine temel oluştururlar ancak bu olumlu noktaların yanı sıra belirli amaç

ve hedefler üzerine fazla yoğunlaşılması, diğer amaç ve hedeflerle sağlanabilecek üstünlüklerin göz ardı edilebilmesine ve çalışanların ve işletmenin değerlendirilmesinde tek ölçüt olarak amaç ve hedeflerin görülmesini gibi olumsuzlukları da beraberinde getirirler.

Amaç ve hedefler uzun dönemli olabileceği gibi, daha kısa dönemi hedefleyen kavramlar da olabilir. Uzun dönemli amaç ve hedeflere bir veya birden daha çok yıl içerisinde ulaşılması planlanırken, kısa dönemli amaç ve hedefler daha çok uygulamaya yönelik, günlük teknikleridir. Uzun dönemli amaç ve hedefler, kârlılık, yatırımların geri dönüşü, rekabetçi durum, teknolojik liderlik seviyesi, verimlilik, çalışan ilişkileri, sosyal sorumluluk ve çalışanların geliştirilmesi gibi işletmenin temel yapısıyla ilgili, radikal kararlardır.

Stratejiler ve Stratejik Seçim:

Stratejilerin seçilmesi aşamasından önce gerçekleştirilen dış çevre analizi, işletmenin içinde bulunduğu çevreyle ilgili verilerin elde edilmesini sağlar. Bu bilgiler ışığında işletmenin çevresinden faydalanabilmesi ve kendisini ifade edebilmesi ve kendisiyle ilgili bilgileri de dış çevreye aktarmasını sağlamak amacıyla içsel analizi yapılır. İşletmenin içsel analizi de yapıldıktan sonra, misyon ve vizyonla uyumlu, ileride ulaşılmak istenen noktayı belirten amaç ve hedefler tanımlanır. Böylelikle, strateji belirleme ve seçilmesi aşamasına gerekli tüm bilgiler derlenmiş şekilde ulaşılır.

Bir işletmenin dış çevresinin ve işletme profilinin aynı anda değerlendirilmesi, işletmeye olası etkileyici fırsatların alanını ifade eder, bu fırsatlar yatırımlar için olası yollardır (Pearce and Robinson, 2005: 14). İşletmenin analizler sonucu elde ettiği bilgiler, amaç ve hedefleri

doğrultusunda ulaşmak istediği nokta ve fırsatlar da göz önüne alınarak stratejik seçim yapılmalıdır.

Stratejilerin Uygulanması ve Stratejik Kontrol:

Stratejik seçim kararı verildikten sonra, amaçları sağlayabilecek uygun stratejilerin işletmelerde uygulanması süreci başlar, bu süreç genellikle stratejilerin uygulanmasına destek olacak ve uygulamayı gerçekleştirecek işletme kaynaklarının harekete geçirilmesi evresidir (Ülgen ve Mirze, 2004: 72).

Yönetimin genel kabul görmüş beş fonksiyonu planlama, örgütleme, kumanda, koordinasyon ve son olarak kontrol unsurudur. Bir işletmede kontrol, her şeyin yapılan plana, verilen emirlere ve kabul edilen ilkelere uygun olarak yürütülüp yürümediği denetlemek demektir (Fayol, 2005: 131).

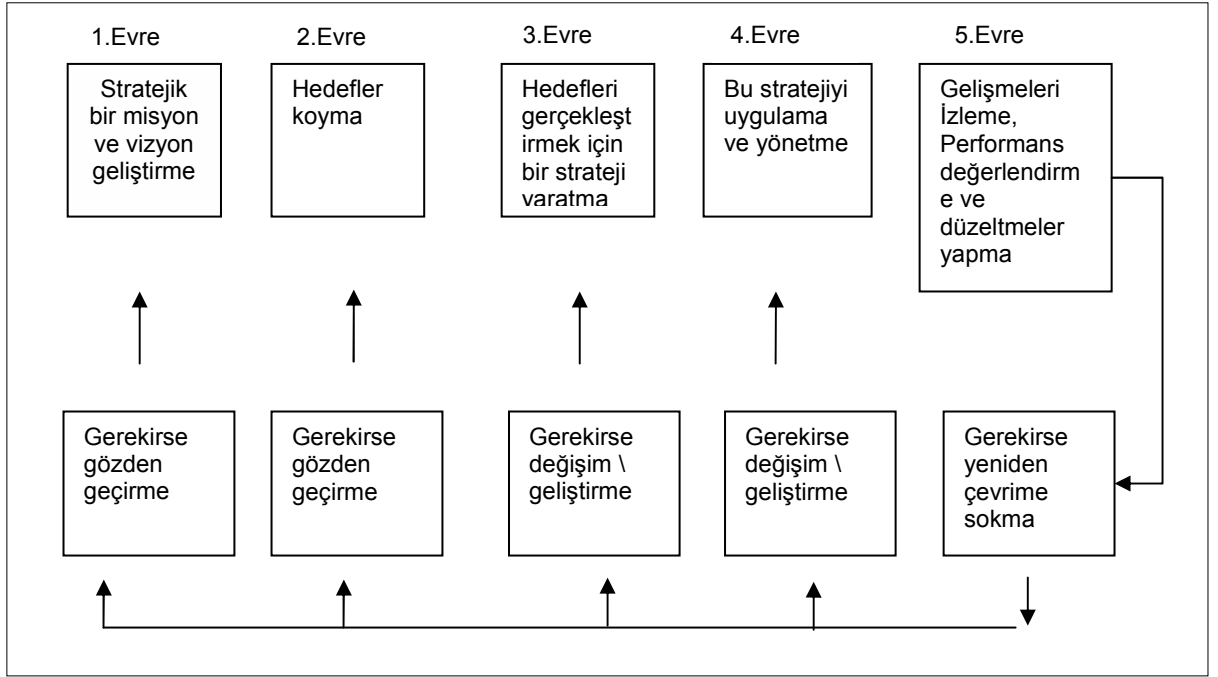
Stratejik kontrol, yapılan hataları meydana çıkarıp, onları düzeltmeyi ve bir daha tekrarlanmalarını da engellemeyi sağlar. Ayrıca, stratejik kontrol, stratejik yönetim sürecinde bilgi ve verilerin geri bildirimini de sağlayacağından, sürecin etkinliğini artırır.

1.3.2.2. Stratejilerin Geliştirilmesi ve Seçimi

Stratejilerin oluşturulması ve seçilmesi aşaması, stratejik yönetim sürecinin en önemli aşaması olarak görülebilir. Bunun nedeni, tüm sürecin stratejiler üzerine kurulmuş olmasıdır. Doğru duruma uygun seçilen doğru stratejiler, ve onların uygulamalarındaki kusursuzluk işletmeleri başarıya götürecektir.

İşletme, kendi misyonu ile uyumlu, iç kaynaklarını aşmayan, rasyonel olarak değerlendirilmiş bir strateji seçmek zorundadır (Erdem, 2006: 77). Ancak, strateji her ne kadar işletme misyonu ile uyumlu, ne kadar da iyi tasarlanmış olursa olsun, bu stratejinin işletmenin tüm çalışanlarınca benimsenmiş ve bu stratejileri uygulayacak olan çalışanların en iyi biçimde organize edilmiş olması gerekmektedir.

Strateji seçimi olduğu kadar, saptanan stratejinin uygulanması da oldukça önemlidir. Duruma uygun biçimde seçilmiş ve mükemmel bir şekilde hazırlanmış bir strateji, uygulama aşamasında problemlerle karşılaşır, işlemenin önemli fırsatlar yakalamasına ve tehditlerden kaçınmasına yetmeyecektir. O halde ' Ne yapı stratejisiz, ne de strateji yapısız olamaz ve birbirlerinden ayrı biçimde belirlenemez.' (Eren, 2000: 386). İşletmenin yapısı, çalışanları, yöneticilerin veya üçüncü kişilerin değerleri, beklentileri ve yetenekleri strateji seçiminde etkili olmaktadır.



Şekil 1: Strateji Oluşturma ve Uygulama Süreci

Kaynak: Thompson and Strickland, Strategic Management Concepts and Cases, 1995: 11.

Stratejinin bir çok tanımının yapılmasının yanı sıra, işletmeler için başarının bir anahtarı olduğu en yalın tanımlama olacaktır. Başarının anahtarı kişiden kişiye, işletmeden işletmeye hatta ülkeden ülkeye değişecektir. Bu nedenle her çevredeki her işletmenin strateji seçim süreçleri ve saptadıkları stratejiler çeşitlilik gösterecektir. Bu nedenle stratejiler çeşitli sınıflandırmalar yapılarak, daha az çeşide ve anlaşılır bir biçime getirilmeye çalışılmıştır.

Stratejiler sınıflandırmalarından birincisi stratejileri temel ve alt stratejiler olarak ikiye ayırmaktadır. Temel stratejiler, daha genel özelliklere sahiptirler. İşletmenin her kademesine uygulanabilirler. Temel Stratejiler, büyüme, küçülme, durum sürdürme ve karma stratejilerdir

(Ülgen ve Mirze, 2004: 70). Alt stratejiler de temel stratejilerin alt fonksiyonlarıdır, onların tamamlayıcılarıdır.

Temel stratejiler işletmenin her kademesindeki yöneticilerce uygulanan stratejiler olarak belirtildiğine göre, stratejilerin yönetim kademelerince uygulanmaları açısından da bir sınıflandırmaya tabi tutulabilecekleri açıktır. Stratejiler üst, orta ve alt kademe yöneticileri stratejileri olarak da üç grupta toplanabilir.

Üst düzey yöneticilerin stratejileri, üst düzey yöneticilerin üstlendiği yönetsel fonksiyonlara paralel olarak, genellikle işletmelerin gelecekleriyle ilgili, daha fazla sorumluluk gerektiren, işletmenin varlık nedeniyle bağlantılı olarak kurgulanmış olan stratejilerdir. Orta düzey yöneticilerin stratejileri faaliyette bulunulan pazar ve işletmenin faaliyet konusu olan işle alakalı olarak saptanmış stratejilerdir. Alt düzey yöneticiler ise, daha çok işlevsel, faaliyete yönelik stratejilerdir.

Özellikle büyük şirketler, organizasyon durumuna göre kendi içlerinde değişik seviyelerde stratejiler geliştirebilmekte, birçok işletmeye sahip büyük bir şirkette, üç değişik strateji kademesinden söz edilebilmektedir; şirket, işletme ve fonksiyonel stratejilerdir (Dinçer, 2003: 57).

Şirket stratejisi konusundaki temel ölçüt, işletmenin kaynaklarını, yeteneklerini, bilgi ve becerilerini, deneyimlerini en iyi şekilde başka alanlara transfer edebilme veya bünyesine aldığı yeni işletmeler ile paylaşmasına yardımcı olacak bütünleşme ve çeşitlendirme kararlarını almaktadır (Erdem, 2006: 78). Şirket stratejilerine verilecek en iyi örnek, bünyesinde birçok işletme barındıran holdingler olacaktır. Şirket düzeyindeki stratejiler oldukça fazla risk içerdiklerinden, üst yönetimin stratejileri olarak

görülmektedirler.

İşletme stratejisi, çeşitlendirme yapmış bir şirkete ait işletmelerden her birine ait olmak üzere, o işletme ile çevresi arasındaki stratejik uyumu sağlayan kararlardır (Dinçer, 2003: 58).

İşletme düzeyindeki strateji, daha çok pazar ve rekabet konularıyla ilgilidir. İşletme stratejileri, şirket stratejisiyle fonksiyonel stratejinin bütünleşmesine yardımcı olur. Yönetim düzeylerine göre stratejiler göz önüne alındığında orta kademe yöneticilerin stratejilerinin kapsamı olan faaliyette bulunulan pazar ve işletmenin faaliyet konusu, işletme stratejisiyle benzerlik göstermektedir.

Son olarak fonksiyonel strateji ise, işletmenin fonksiyonlarıyla alakalı kararlarından ve bu fonksiyonları uygulayan birimlerin durumlarından oluşmaktadır. Fonksiyonel bir strateji, bir fonksiyon içindeki tüm stratejileri birbirleri ile koordineli bir şekilde çalıştırabilmeyi amaçlar. Bu seviyedeki strateji daha çok uygulamaya yöneliktir, bu anlamda alt düzey yönetici stratejisiyle ilişkilendirilebilir.

Stratejiler, iç ve dış çevre analizleri sonucu elde edilen veriler ışığında, amaç ve hedefler doğrultusunda ve misyonla vizyona uyumlu olacak kimi alternatifler arasından seçilecektir. Bu alternatifler arasından uygun stratejileri seçmek için bazı ilkeler bulunmaktadır (Acar, 2007: 52);

- 1) Seçilen bir stratejinin projelendirilmesi uzun bir zaman alacağı, işletmenin kaynaklarının yeniden dağıtımını zorunlu kılacağı muhakkaktır. Stratejinin fikirsel bir kurgu olduğu açıktır. Stratejilerin projelendirme aşamasının, stratejilerin seçimi aşamasından daha uzun

bir süreye ihtiyaç duyacağı söylenebilir.

- 2) Seçilen strateji, mutlaka işletmenin misyonu ile uyumlu olmalıdır. Misyonun değerleri ve gayesi ile tam örtüşmeyen bir stratejinin istenen gelişim ve değişimi kolaylaştırması mümkün değildir.
- 3) Seçilen strateji işletme kaynaklarını aşmamalıdır. Stratejinin mümkün olduğunca gerçekçi temeller üzerine inşa edilmesinde fayda vardır.
- 4) Strateji seçimini bir grup üst düzey yöneticinin sorumluluğuna vermek uygulama aşamasında büyük sorunlar yaratabilir.
- 5) İşletmenin tarihinde, karar aldığı ve uygulamaya geçtiği stratejiler de bu konuda yardımcı olacaktır. Çünkü geçmişte alınan kararların ne ölçüde başarılı olduğu veya neden beklenen sonuçları yaratmadığı anlaşıldığı takdirde strateji alternatifini birbiri ile kıyaslamak daha kolay olacaktır.

Strateji seçimi, analizler, veriler ve formülasyonlar doğrultusunda gerçekleştirilecek olsa da, seçilen her strateji rasyonel bir seçimi yansıtamayabilecektir. Strateji seçimi aşamasında önemli olan, tüm kısıtlıkları göz önüne alarak, işletmeye en uygun stratejiyi seçebilmektir.

Stratejik alternatifler arasından en uygun ve en çok değeri yaratacağı öngörülen strateji belirlendikten sonra, stratejinin uygulanması aşamasına geçilecektir. Uygulama aşamasında ise, seçilen stratejiyi, belirlenen amaç ve hedefleri, açıklanan misyon ve vizyonun gerçekleştirilebilmesi için işletmenin her kademesinin yönlendirilmesi gerekecektir.

1.3.2.3. Stratejilerin Uygulanması ve Kontrolü

Stratejik seçim yapıldıktan sonra, amaç ve hedefleri gerçekleştirmede etkin rol alacağı belirlenmiş olan stratejilerin uygulanması aşamasına geçilir. Strateji oluşturma evresinin önemi kadar, uygulama evresi de işletmeler için hayati önem taşır. Bunun nedeni strateji uygulamanın başarısının stratejik yönetimin başarısını göstermesidir.

Stratejik yönetim her ne kadar üst yönetimin bir fonksiyonu olarak belirtilse de, stratejik uygulama aşamasında devreye orta ve alt düzey yönetim kademeleri de girer. Sorumluluk halen üst yönetime ait olsa da, uygulama aşamasını gerçekleştiren orta ve alt düzey yönetici ve çalışanlardır.

Stratejilerin uygulanması aşamasında uygulayıcılar ön plana çıkmaktadır. İşletme çalışanlarının uygulanacak olan stratejinin, ulaşılmak istenen amaç ve hedeflerin felsefelerini benimsemiş olmaları ve uygulama aşamasında gerekli olabilecek her türlü bilgi ve donanıma sahip olmaları gerekmektedir. Yönetim kendiliğinden oluşan, doğaçlamaya dayalı bir sistem olmadığından, çalışanların yönetimin her aşamasında yapacakları uygulamalarla ilgili bilgi sahibi olmaları hatta eğer gerekli ise eğitimlerden geçirilmeleri gerekmektedir.

Stratejilerin iyi uygulanması; stratejiler ve organizasyonel yetenekler, stratejiler ve ödül yapısı, stratejiler ve içsel operasyonlar sistemi ve stratejiler ve organizasyonun çalışma iklimi ve kültürü arasında güçlü uyumlar yaratmayı gerektirir (Thompson, Gamble and Strickland, 2004: 28). Seçilen stratejiler, işletmenin içsel dinamikleriyle uyumlu olmalıdır. Strateji uygulama

süreci, stratejileri araç olarak kullanarak işletmeyi amaç ve hedeflere yönlendirirken, misyon ve vizyon da gerçekleştirilmiş olmalıdır.

Strateji ve işletmenin içsel dinamikleri arasındaki uyum ne kadar kuvvetli olursa işletmenin hedeflerini gerçekleştirme kabiliyeti de o kadar yüksek olacaktır. İşletmenin faaliyetlerini stratejileri çerçevesinde şekillendirmesi de faaliyetlerin etkinliğini artırmada önemli bir rol oynayacaktır.

Strateji uygulama sürecinde işletmeler çeşitli konulara odaklanır (Ülgen ve Mirze, 2004: 72); bunlar; radikal değişikliklerin gerektirdiği durumlarda yeni bir misyon tanımının yapılması, stratejilere uygun işletme yapısının kurulması, kurulan yapıda görev yapacak, stratejileri uygulayabilecek nitelikte insan kaynaklarının seçimi, atanması ve eğitimi ve son olarak da stratejilerin uygulanmasını sağlayacak stratejik değişimleri ve uygulamaları gerçekleştirmeye yönelik yönetim biçimlerinin, uygun liderlerin ve uygun işletme kültürünün hazırlanması olarak sıralanabilir.

Stratejilerin uygulanmasıyla ilgili belirtilmesi gereken bir diğer nokta da, oluşturulan her bir stratejinin, işletmenin stratejik yönetim sürecinde uygulanmama ihtimalinin de bulunmasıdır. Çeşitli nedenlerle uygulanamamış stratejiler, gelecekte oluşturulacak stratejiler için bir örnek oluşturmalı, uygulanamama nedenleri mercek altına alınarak, aynı hatalar mümkün olduğu ölçüde tekrarlanmamalıdır.

Bir işletmenin vizyonu, hedefleri, stratejisi ve strateji uygulama yaklaşımının hiçbir zaman kesin bir bitiş noktaları bulunmayacaktır. Strateji yönetimi devam etmekte olan bir süreçtir, başlayan ve biten bir süreç değildir. Sürekli devam eden sistem, birbirine bağlı ve geri bildirimle birbirlerinden

daima haberdar olan faaliyetlerden oluşur. Stratejiler uygulandıkça, kontrol aşaması uygulamayla eşanlı olarak devreye girmiş olacaktır.

Stratejik kontrol evresi, yönetim sürecinin en sonunda bulunmakta olsa da, stratejik yönetim gibi modern bir süreç, her bir aşamasında kontrol işlevinin de aktif olmasını gerektirmektedir. Stratejik kontrol, olayların başladıkları ve bittikleri anlarda uygulanan bir fonksiyon olmanın yanı sıra, süreçlerin başlayıp bitmeleri arasında kalan zamanda devrede olacaktır.

Stratejik kontrol sonucunda, uygulama sonuçlarının stratejik amaç ve hedeflerle kıyaslanması ve sonrasında söz konusu amaç ve hedeflerle tutarlılık ve uygunlukların ölçülmesi hedeflenir. Bununla birlikte, amaç ve hedeflere ilişkin gerçekleşme dereceleri de sistematik olarak takip edilir ve raporlamalar yapılır.

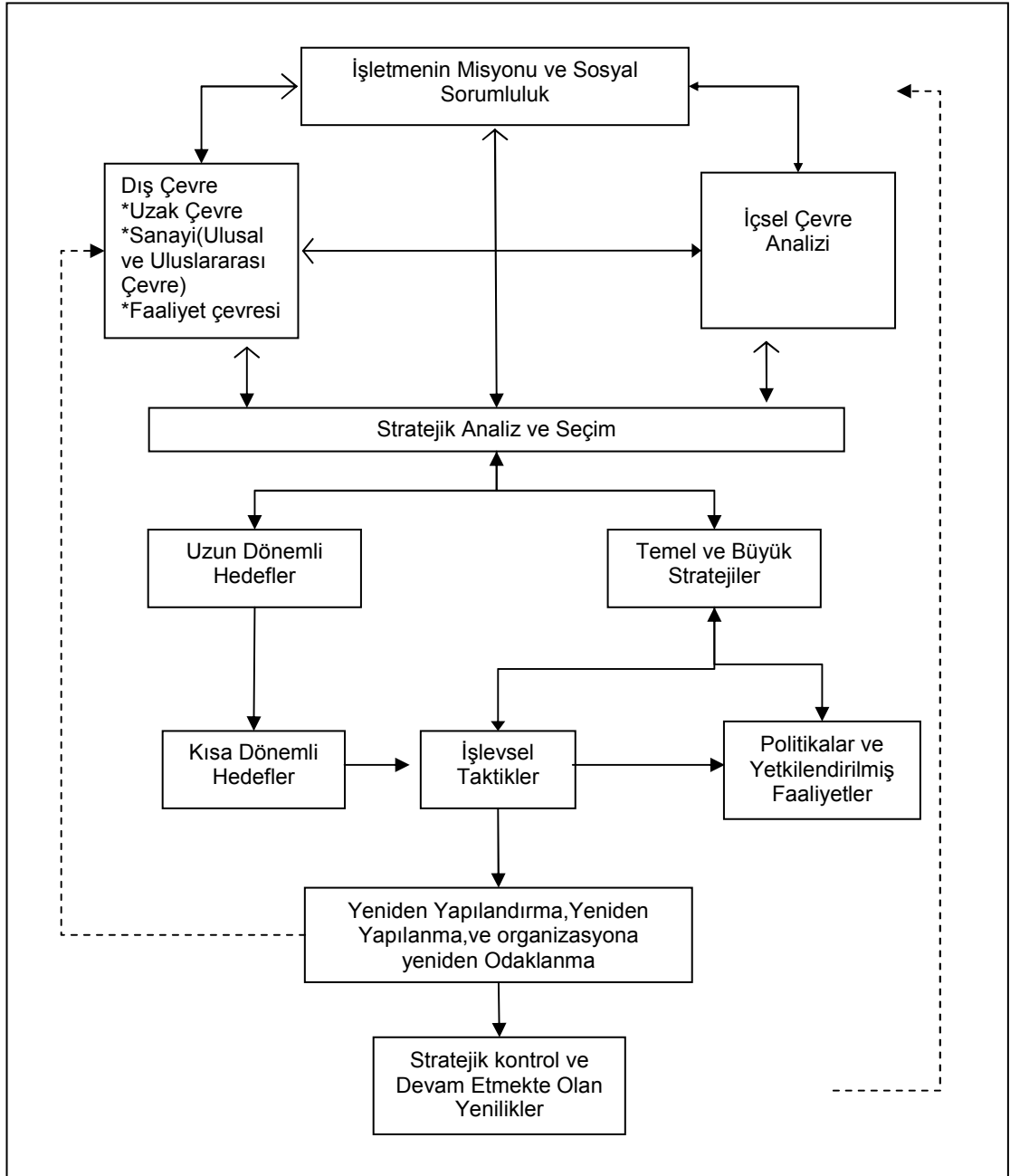
Bir kontrolün etkili olabilmesi için uygun zamanda yapılması ve yaptırımının bulunması gerekir, başarıyla yapılmış bir kontrolden alınan sonuçlar tam vaktinde gelmeyecek olursa, kontrol hiçbir işe yaramaz, ayrıca kontrolden elde edilen maddi sonuçlar bile bile ihmal edilecek olursa, o kontrole gerek dahi kalmaz (Fayol, 2005: 133). Bu anlamda, sürecin zincirleme faaliyetlerinden birindeki aksamanın diğerlerine de yansıtacağı ve sürecin tamamını olumsuz etkileyeceği söylenebilir.

İşletmelerde stratejik yönetim nihai sonuca odaklıdır, bu da; bir işletme için yaşamını devam ettirme ve rekabet üstünlüğü elde edebilmektir (Ülgen ve Mirze, 2004: 402). İşletme faaliyetlerini devam ettirdiği sürece stratejik değerlendirme yapacak ve kontrollerini sürdürecektir, yapılan hataların tespiti sağlanacak ve düzeltmeler yapılacaktır.

Stratejik kontrol evresi iki önemli noktada stratejik yönetimin can alıcı faaliyetlerinden biri konumuna sahip olmaktadır. Bunlardan birincisi, stratejik kontrol, tüm faaliyetlerle koordinasyonlu bir biçimde yürütüleceğinden, hatalara anında müdahale etme imkanı verecek, böylelikle başarısızlıkla sonuçlanan strateji uygulamaları sayısı azalacak, ayrıca zaman tasarrufu da sağlanacaktır.

İkinci önemli nokta ise, stratejik kontrolün stratejik yönetim sürecinin devamlılığını sağlamasıdır. Daha önce de bir çok kez belirtildiği gibi, stratejik yönetim devamlı bir süreçtir ve sonu yoktur, bu nedenle stratejik kontrol yapılan işlerin ve uygulanan stratejilerin izlendiği sürekli bir uğraştır.

Kontrol metodolojisiyle ilgili ana bilgi, kontrol aşamasının şu üç aşamada gerçekleştiğidir: Olgunlaşma ve modelleme, planlama; benzetim sonucu stratejilerin tanımlamaları, grubun çoklu ölçütlü kararı ve son olarak biçimlendirme, izleme ve çevrim içi kontrol şeklindeki aşamalar. Stratejik yönetim süreci akış şemasından da görülebileceği ve geleneksel yaklaşımların tersine, süreç stratejilerin biçimlendirilmesiyle bitmemektedir. Eş zamanlı izleme, belirlenen bir probleme anında müdahale şansı vereceğinden, kontrol sürecinin devamlılığı için oldukça gereklidir (Chevalier, Kunsch and Brans, 2004: 155).



Şekil 2: Stratejik Yönetim Modeli

Kaynak: Pearce and Robinson, Competitive Strategy, 2005: 13.

1.3.3. Stratejik Analiz

Stratejik analiz, işletmenin mevcut stratejik pozisyonunu anlamaya yönelik stratejik çalışmaları içerir; Nasıl yapıyoruz?, Nerede olmak istiyoruz?, İşletmenin ortakları ne istiyor? gibi sorulara cevap arar (Price and Newson, 2003: 183). Stratejik analiz süreci genellikle dış çevre analizi, iç çevre analizi ve Üstünlükler, Zayıflıklar, Fırsatlar ve Tehditler (SWOT) analizi şeklindeki faaliyetlerden oluşmaktadır.

1.3.3.1. Dış Çevre Analizi

Dış çevre, işletmenin içinde yer aldığı ve faaliyette bulunduğu çevredir. Genel anlamda çevre, işletmeyle ilgili her şeyi kapsar fakat dış çevre işletmenin kendisini ilgilendiren fakat kendisinden bağımsız olan bir çevredir. Sistem yaklaşımı esas alındığında, işletme bir sistem ise dış çevre de onun üst sistemi konumundadır.

Dış çevrenin kendi içinde birçok unsuru vardır. İşletme, açık bir sistemdir ve çevresiyle sürekli ilişki içindedir. Dolayısıyla dış çevre unsurları işletmeyi doğrudan ya da dolaylı olarak etkileyecektir. İşletme belirli bir çevrenin etkisinde kalır ve yine her işletme belirli bir çevreyi etkiler (Sabuncuoğlu, 1997: 23).

İşletmenin etkilendiği veya etkilediği, bir başka deyişle ilişki kurmak durumunda kaldığı, bir ölçüde çıkar ilişkileri içinde ele alınabilecek dış çevre unsurları işletmenin çok yakın, yakın ve uzak çevresini oluşturur.

İşletmeyi bir aileye benzetirsek en yakın çevresi ki bu işletmenin özü olarak kabul edilir, burada işletme sahipleri, hissedarlar, yöneticiler ve işletmede çalışanlar bulunur (Aktepe, 2004: 59). İşletmenin iç çevresi tanımlanırken kullanılan aile benzetmesinden yola çıkarak işletmenin yakın çevresini iç çevreden, ailenin özünden sonraki halka, başka bir ifadeyle bu ailenin akrabaları sayılabilecek, işletmeyle çok yakın ilişkileri olan, işletmenin ilişkilerini kesemeyeceği çevredeki kişi ve kurumlar olarak ifade edebiliriz.

Dış çevresinde bulunan kimi kişi veya kurumlar, işletmeyle daha yakın ve doğrudan ilişki içindedirler ve işletmeyle bu unsurlar arasında karşılıklı bir etkileşim bulunmaktadır. İşletmenin doğrudan ilişkili olduğu ve faaliyetleri birbirinden etkilenen dış çevre unsurları işletmenin yakın dış çevresini oluşturur. Bu yakın çevre, işletmenin iş çevresidir ve işletmenin faaliyette bulunduğu pazar, rakipler, tedarikçiler, rakipler ve müşterilerden oluşur.

İşletmenin faaliyetlerini dolaylı olarak etkileyen ancak amaçlarını gerçekleştirebilmesi ve stratejilerini başarıyla uygulayabilmesi için sürekli etkileşim halinde bulunduğu çevre ise işletmenin genel veya uzak çevresidir. Uzak çevre ise politik, yasal, ekonomik, sosyo-kültürel, demografik, teknolojik ve hatta uluslar arası çevreden oluşmaktadır. Uzak çevrenin unsurlarını kısaca açıklamak gerekirse;

Politik çevre, işletmenin faaliyette bulunduğu ülkede, merkezi ve yerel resmi makamların ve bunlara bağlı kuruluşların siyasi otoritesini sağladığı ve kullandığı ortamdır (Ülgen ve Mirze, 2004: 82). Politik çevre, işletmenin ülkesinin yönetim biçimini yansıtır. Devletin uygulamaları, işletmenin faaliyetlerini yasa, yönetmelik ve karar gibi somut kurallarla etkilemektedir.

Yasal çevre, hukuki düzenlemeler, kanunlar, kurallar ve yönetmeliklerden oluşur. Hukuk dallarında da günümüz dünyasının her alanında yaşanan değişim ve gelişimin izlerine rastlanmaktadır. Bu değişim ve gelişimler de işletmeleri dolaylı olarak etkileyebilmektedir, bu nedenle işletmelerin faaliyette buldukları ülkenin hukuki ve yasal düzenlemelerini takip etmeleri ve uymaları gerekmektedir.

İşletmeler iktisadi faaliyetlerde bulunan, kâr amacı güden birimlerdir, bu nedenle ekonomik çevre faktörü oldukça önem kazanmaktadır. İşletmeler, faaliyette buldukları ülkede güdülen para ve maliye politikalarından, ekonomik konjonktür evrelerinden, enflasyonist ve deflasyonist eğilimler, milli gelir, üretim faktörü maliyetleri, dış ödemeler bilançosu gibi ekonomik unsurlardan etkilenecek, ve üretime buldukları katkı, elde ettikleri kâr oranında ödeyecekleri vergiler ve rekabetçi yapıya katacaklarıyla ekonomik çevreyi etkileyeceklerdir.

Sosyo-kültürel ve demografik çevreler, işletmenin mal ve hizmetlerini yönelttiği toplumun özelliklerini ifade ederler. İnsanların değer yargıları, tutumları, yaşam tarzları, kültürel seviyeleri, nüfusun yapısı ve özellikleri müşteri profilini analiz etmede oldukça önemli belirleyicilerdir ve bu belirleyiciler işletmenin müşterisi olan toplumun satın alma kararlarını etkileyeceğinden, işletmeler bu etkileşimlere önem vermektedirler.

Etkili strateji uzmanları, işletmenin mevcut hammaddeleri, üretim yöntem ve süreçleri ile ürün ve hizmetlerini etkileyen teknoloji değişimleri için çevresel analiz ve araştırmalara girişmektedir (Eren, 2000: 128). Teknolojik değişimler işletmelerin amaçlarını gerçekleştirme süreçlerini olumlu yönde etkileyen büyük fırsatlar sunduğundan teknolojik çevre ve analizi rekabet ortamında tutunmaya çalışan işletmelerin önemle ilgilenmeleri gereken bir

faaliyettir. Bununla birlikte, küreselleşen dünyada uluslar arası çevre ve unsurlarının göz ardı edilmesi, işletmeler için oldukça yanlış olacaktır.

İş çevresi analizi ise, faaliyette bulunan pazarın, iş çevresindeki rekabet durumunun, rakiplerin ve tedarikçilerin rekabet gücünün, müşterilerin alım gücünü, pazardaki rakipler arasında rekabetin şiddetinin ve son olarak rakip olan firmaların da analizlerinin yapılmasından oluşmaktadır.

Çevre analizi, işletmenin kendi iş çevresi ve genel çevresinin işletmeye sunduğu fırsat ve tehditleri araştırma, gözleme ve değerlendirme sürecidir (Dinçer, 1997: 43). Üst düzey yöneticilerin, işletme stratejilerini gerçekleştirme ve amaç ve hedeflere ulaşmayı etkileyecek olan fırsat ve tehditleri önceden teşhis etmeleri, fırsatları değerlendirmeyi başarıp, tehditleri de yok etmeleri yahut kaçınmaları gerekmektedir.

Dışsal analiz; çevrenin niteliklerini değerlendirme, endüstri analizi, pazar analizi, rekabet analizi yapma ve işletme çevresinin sunduğu kilit fırsat ve tehditleri tanımlamayı içeren bir süreçtir (Price and Newson, 2003: 184). Dış çevre analizinde, dış çevre faktörlerinin oldukça hızlı bir değişim hızına sahip olmaları nedeniyle belirsizlik oldukça yüksektir. İşletmeler hızla belirsizliğe doğru kayan dış çevre faktörlerini titizlikle belirleyerek, bunlarla ilgili bilgi toplamak, varsayımlarda bulunmak, tahminler geliştirmek zorundadırlar. Böylelikle bu değişim ve belirsizlik ortamı, işletmelerin fırsatlarını değerlendirebildiği olumlu bir sürece dönüşecektir.

1.3.3.2. İç Çevre Analizi

İşletmenin belirlediği gerçekleştirilebilir amaçlarını ve etkili stratejilerini ortaya koyabilmesinde, dış çevrenin ayrıntılı bir biçimde incelenmesi kadar, işletmenin mevcut durumunu, sahip olduğu kaynak ve yetenekleri belirlemesi, güçlü ve zayıf olduğu yönleri tanımlamasının da oldukça büyük payı vardır.

İç çevre analizi, işletmenin stratejik yeteneklerini ve zayıflıklarını saptamayı amaçlar ve bu saptamalara örnek olarak mevcut sonuçların analizi, öz yeteneklerin tanımlanması, değer zinciri analizi gibi faaliyetler verilebilir (Price and Newson, 2003: 184). İşletmeler, kendi durumlarının farkında olmalıdırlar ki, kendi kaynak ve yetenekleriyle çevresinin sunduğu fırsat ve tehditleri karşılayabilsinler.

Etkili bir işletme analizi, öncelikle işletmenin varlık ve yeteneklerinin belirlenmesiyle başlar. Bu varlık ve yeteneklerin tamamen o işletmeye özgü, temel yetenekler olup olmadıklarının belirlenmesi de bu analiz kapsamında yer almalıdır. Ardından, sahip olunduğu belirlenen varlık ve yetenekler, işletmenin rakiplerinin sahip olduğu varlık ve yeteneklerle kıyaslanarak rakiplere göre üstünlük veya zayıflıklar belirlenmeli, işletmenin finansal durumunun ve performansının da değerlendirilmesi ve hatta pazardaki diğer işletmelerin ortalamaları ile mukayese edilmesi ile süreç tamamlanmalıdır.

İçsel analizde işletmelerin özellikle göz önünde bulundurmaları gereken noktalar hangi kaynakların değerli, hangi yeteneklerinin gerekli olduğunun belirlenmesi ve ayrıca anlamlı karşılaştırmalar yapılmasıdır.

Üst düzey yöneticiler içsel analize genellikle mevcut strateji ne kadar iyi çalışıyor, mevcut durumumuz nedir, güçlü ve zayıf yönlerimiz nelerdir gibi soruların cevaplarını aramakla başlamaktadırlar (Pearce and Robinson, 2005: 174). İşletmelerin kaynak ve yeteneklerini araştırması, başarısını ölçmesinde temel belirleyicileridir.

Bu analiz türünün amacı olarak belirtilen işletme varlık ve yeteneklerini şu şekilde açıklanabilir; işletmenin sahip olduğu iş ve faaliyetlerinde veya mal ve hizmet üretiminde yararlandıkları maddi veya maddi olmayan tüm unsurları onun varlıklarıdır, bu varlıkları bir koordinasyon içinde kullanabilme ve amacına uygun bir faaliyeti gerçekleştirebilme kapasitesi ise işletmenin yeteneği olarak tanımlanır (Ülgen ve Mirze, 2004: 117).

İşletmenin varlıkları maddi ve maddi olmayan varlıklardan oluşur. Maddi varlıklar işletmenin sahip olduğu arsa, bina, makine ve teçhizat, finansal varlıklar ve personelden oluşurken, maddi olmayan varlıklara marka, patent, teknolojik bilgiler, ürün tanınırlığı, toplumdaki konum vb. kavramlar örnek gösterilebilir. İşletmenin yetenekleri ise, varlıklarını kullanabilme becerisidir ve işgücünün niteliği, ustalık ve iş görme kabiliyetleri, ayrıca her işletmenin kendisine özgü olan, taklit edilemeyen öz yeteneği ve değişen çevreye uyum gösterebilme yeteneği bu başlık altında sıralanabilir.

İşletme analizi, işletmeye ayna tutar ve mevcut durumunu yansıtır. İşletmelerin en önemli amaçlarından biri olan rekabet üstünlüğü sağlayabilme ve bunu sürdürmek için gerekli faaliyetlerin ve yeteneklerin belirlenmesi ve bu faaliyetlerin işletmece diğer işletmelerce kolaylıkla uygulanamayacak, özgün bir biçimde uygulanması işletmelerin değer yaratmalarını sağlayacaktır.

İç çevre analizi işletmenin kendisine yönelik bir analiz olsa da, rakipler hakkında da bilgi toplanması ve rakiplerle ve sektör ortalamalarıyla kıyaslamalara gidilmesi nedeniyle, dış çevre analizinin unsurları hakkında da bilgilere gereksinim duymaktadır.

1.3.3.3. Üstünlükler, Zayıflıklar, Fırsatlar ve Tehditler (SWOT) Analizi

İşletmelerin iç ve dış çevre analizlerinin yapılmasının ardından elde edilen faktörlerin tek tek değerlendirilmesi oldukça zor ve karışık bir faaliyettir. Bu nedenle, faktörler bir araya toplanarak işletmenin başarısına en önemli katkıda bulunanlar belirlenmekte ve analiz edilmektedir. Bu yaklaşımla hem işletme ve çevresi arasındaki etkileşimler işletmenin lehine dönüştürülebilmekte hem de rekabet avantajı elde edilebilmesi için stratejik alternatifler belirlenebilmektedir.

Çevre analizlerinden yeterli veri elde edildikten sonra karşımıza SWOT Analizi çıkmaktadır. SWOT Analizi, bir matrise göre yürütülen ya da yürütülmesi gereken bir analizdir. SWOT Analizinde, işletmelerin güçlü taraflarının fazla olması, pazarda karşılaşılabilecek fırsatların çok olması, buna karşılık zayıf tarafların ve tehditlerin de az olması istenir.

SWOT Analizi, stratejik planlama ve stratejik yönetim araçlarının kalbinde yer alır, çünkü SWOT Analizi, işletmenin kaynak ve programlarını dış çevresine karşı sıralamak suretiyle göstererek, rekabetçiliğini tayin eder (Trainer, 2004: 132).

Yönetim, işletmenin iç, endüstri ve makro çevreleri hakkında topladığı ham bilgilerden işletmenin çevresinin genel bir resmini çizer ancak işletmenin çevrelerinin yorumlanabilmesi ve bunların işletme için ne anlama geldiklerinin anlaşılabilmesi için çevresel faktörlerin sistematik olarak değerlendirilmesi gerekir, bu sayede işletmenin çevresini anlamak ve yönetmek mümkün olur. SWOT analizi bunu gerçekleştirmenin bir yoludur.

Bu ifadeden yola çıkılarak SWOT analizi, işletmenin faaliyette bulunduğu çevreyi anlamak ve yönetmek üzere derlediği bilgileri ve elde ettiği verileri kullanarak sistematik olarak kendi kendisini değerlendirmesi olarak tanımlanabilir. Stratejik yönetimin temeli olarak değerlendirebileceğimiz SWOT analizi, ekonomik çevre, teknolojik çevre, sosyo-kültürel çevre, doğal çevre, politik ve yasal çevre ve yakın çevre faktörleri ile ilgili değişkenlerin hangilerinin işletmelere imkan ve fırsat verirken, hangilerinin tehdit ve tehlike oluşturduğunu belirlemektedir (Eren, Aren ve Alpkan, 2000: 122).

İşletmenin bir bütün olarak mevcut durumunun ve deneyimlerinin incelenmesi, üstün ve zayıf yönlerinin tanımlanması ve bunların çevre şartlarıyla uyumlu hale getirilmesi sürecine etkileşim analizi ya da SWOT Analizi adı verilebilir (Dinçer, 2003: 142).

İşletmelerin durum analizlerinin (iç ve dış analizleri) son basamağı, işletmenin mevcut stratejisinin işletme çevresinde meydana gelen değişikliklerle başa çıkmaya yeterli olup olmadığını göz önüne alarak işletmenin stratejik pozisyonu hakkında karar vermektir (Dobson, Starkey and Richards, 2004: 46).

SWOT Analizinde amaç, tehditleri fırsatlara, zayıf tarafları da güçlü taraflara çevirmektir. Bazı durumlarda işletmelerin zayıf taraflarından ve tehditlerden kurtulma imkanları bulunmamaktadır. Bu zayıf taraflar, güçlü tarafa dönüştürülemezse, tamamen yok edilmelidir, çünkü ileride işletme için bir tehdit haline dönüşebilme ihtimalleri oldukça yüksektir. Eğer zayıf yönleri tam olarak yok etme imkanı da bulunmuyorsa, bu durumda bu zayıf yönlerin işletmeye etkileri minimize edilmelidir.

Her geçen gün kendisine daha çok uygulama alanı bulmakta olan SWOT analizi, işletmenin faaliyet alanıyla ilgili güçlü ve güçsüz yanlarının belirlemeyi, gelecekte işletmeyi bekleyen fırsat ve tehditlere karşı hazırlıkların bugünden yapılabilmesini sağlar.

İşletme düzeyinde strateji ve konumlanma açısından başvurulan bir yöntem olan SWOT Analizi, işletmenin iç ve dış çevresinin detaylı bir biçimde incelenerek değerlendirildiği bir uygulamadır. SWOT kelimesinin açılımında İngilizce deki Strengths (Üstünlükler), Weaknesses (Zayıflıklar), Opportunities (Fırsatlar) ve Threats (Tehditler) kelimelerinin baş harfleri bulunmaktadır.

Fırsatlar, işletmenin dış çevresinin incelenmesi sonucu işletme için olumlu sayılabilecek durumlardır. Fırsat, kelime anlamı itibarıyla, herhangi bir faaliyet için elverişli zaman ve diğer şartların oluşması iken, stratejik yönetim açısından fırsat; çevrenin işletmeye sunduğu ve amaçlarını başarıyla gerçekleştirmesi için elverişli bir durum olarak tanımlanabilir (Dinçer, 2003: 143).

İşletmenin dış çevre öğeleri, devlet, rakipler, tedarikçiler, politik ve yasal düzenlemeler, sosyo-kültürel ve demografik çevre sürekli bir değişim içindedir. Bu değişim işletmeye kimi zaman olumlu seçenekler sunar. Ancak işletmenin çevresinin sunduğu fırsatları değerlendirebilmeleri için rakiplerine göre kimi üstünlük ve yeteneklere sahip olması gerekmektedir.

Tehditler, fırsatların tam aksine, dış çevredeki değişimlerin işletmeye olumsuz olarak yansımalarıdır. Tehditler, işletmenin varlığını sürdürmesine engel olabilecek veya rekabet üstünlüğünü kaybetmesine neden olabilecek uzak veya yakın çevredeki değişimler sonucunda ortaya çıkan, işletme için arzu edilemeyen oluşumlardır (Ülgen ve Mirze, 2004: 161).

Üstünlükler, işletmelerin rakiplerine oranla bir işi daha etkili ve verimli biçimde gerçekleştirebilme yetenekleridir. İşletmelerin sahip oldukları üstünlüklerin farkında olmaları oldukça önemlidir çünkü dış çevrenin sunduğu fırsatlardan ancak sahip olunan üstünlükler ölçüsünde yararlanılabilir.

Zayıflıklar, işletmenin varolan yeteneklerinin yetersiz ve düşük olmasıdır. İşletmeler, üstünlüklerinin yanı sıra zayıflıklarının da farkında olmalıdırlar ve bu zayıflıkları giderme eğiliminde olmalıdırlar. Etkin bir strateji uygulaması, işletmenin bir çok zayıf yönünün üzerine inşa edilemez.

SWOT Analizi yöneticilerin, işletmenin performansını önemli derecede etkileyen faktörleri anlamalarını ve bunlara karşı nasıl tavır takınmaları gerektiğini belirlemelerini sağlar.

SWOT Analizi, fırsatlar, tehditler, üstünlükler ve zayıflıklardan oluşan dört listeden fazlasını içerir (Thompson, Gamble and Strickland, 2004: 88). SWOT Analizini sadece işletmenin sahip olduğu üstünlükleri, zayıflıkları ve

çevreden gelecek fırsat ve tehditleri belirleyen bir liste olarak görmemek gerekir. Bu analiz yardımıyla, işletmenin genel durumuyla ilgili bilgiler göz önüne serilirken, dış çevreden kaynaklanan tehditlere karşı savunma sağlayacak tedbirler alınır, zayıf yönler düzeltilemeye çalışılır, güçlü yönler ve üstünlükler ise işletme stratejisiyle uyumlu hale getirilerek pazardaki fırsatlar üzerinde odaklanılır.

SWOT listelemelerinin işletmenin genel durumuyla ilgili olarak neleri anlattığı, bir takım soruların cevaplarıyla açığa çıkmaktadır (Thompson, Gamble and Strickland, 2004: 88):

İşletme çekici kaynak üstünlüklerine sahip midir? Güçlü bir öz yeteneği veya onu diğer işletmelerden ayıran rekabetçi bir üstünlüğü var mıdır? İşletmenin güçlü yönleri ve yetenekleri, pazarın başarı anahtarı faktörleriyle uyumlu mudur? Güçlü yönler ve yetenekler işletme stratejisine yeterli kuvveti verebilmekte midir ya da daha fazla veya daha farklı güçlü yöne gerek bulunmakta mıdır? İşletmenin mevcut güçlü yönleri ve yetenekleri gelecekte de söz konusu olacak mıdır?

İşletmenin zayıf yönleri ve rekabetçi eksiklikleri ne kadar önemli boyutlardadır? Bu eksiklikler önemsiz veya düzeltilebilecek boyutlarda mıdır yoksa iyileştirilmezse işletme için daha tehlike hale mi geleceklerdir? İşletmenin zayıf yönlerinden bazıları pazarın başarı anahtar faktörü olan alanlardan mıdır? Eğer düzeltilmezlerse işletmeyi başka çekici faktörleri takip etmekten alıkoyacak zayıf yönler bulunmakta mıdır?

İşletmenin güçlü yönleri ve rekabetçi yetenekleri, onun zayıflıklarına ve rekabetçi eksikliğine üstünlük sağlayabiliyorsa, üstünlük ve yetenekler pazarın rekabetçi koşullarına uyum sağlayabiliyorsa, işletme dış çevrenin

sunduğu çekici fırsatları takip edebilecek, tehditlere karşı da savunma mekanizmasını faaliyete geçirebilecektir.

Dış ve iç çevrenin yarattığı fırsatlara, işletme sahip olduğu üstünlükler ile cevap verebiliyorsa, bu durumda işletmenin rekabet üstünlüğü sağlama veya daha önce sağlamış olduğu rekabet üstünlüğünü sürdürebilme konusunda başarı olma ihtimalinin oldukça yüksek olduğu söylenebilir, böyle bir durum işletmeler için arzu edilen bir durumdur ve işletmeye yeni yararlar sağlayabilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2004: 161).

SWOT Analizinin işletmelere sağladığı kimi faydalar vardır. SWOT Analizi, basit bir analizdir. Bunun nedeni teknik beceri sahibi ya da özel eğitim almış, çok yüksek nitelikli işgücüne ihtiyaç duymamasıdır. SWOT Analizini işletmede uygulayacak olan personelde bulunması gereken en önemli özellik, işletmeyi çok iyi tanınması ve endüstri ve endüstrinin koşullarını çok iyi tanınmasıdır.

Eğer bir işletmede SWOT Analizi uygulaması yapılacaksa, çeşitli kaynaklardan gelen tüm verilerin sentezlenip, entegre edilmesi gerekir. Böylelikle, SWOT Analizi işletmede entegrasyon sağlar. Ayrıca, SWOT Analizi işletme içinden de pek çok veriye ihtiyaç duyar. Bu bilgilerin derlenebilmesi için zamanla tüm bölümler ellerindeki verileri paylaşma gereği duyacaklar ve işbirliği içinde olacaklardır, SWOT Analizi, işletmenin iç çevresindeki işbirliğini artıracaktır.

Sıralanan bu faydaların yanında, SWOT Analizi uygulamasında dikkat edilmesi gereken noktalar da vardır. SWOT Analizine zaman ve kaynak aktarılması gerekmektedir. SWOT Analizi, odaklanmaya ihtiyaç

duyduğundan, bu durum kimi zaman belli noktalara aşırı odaklanmaya yola açabileceğinden işletmeye tekdüzelik getirebilir.

SWOT uygulanması, işletmeye ek bir maliyet getirecek olsa da, çok küçük işletmeler dışındaki işletmeler mevcut ve gelecekteki çevre hakkında, bütün bölümlerinin işbirliği ile bilgi toplamalı, veri derlemelidir. SWOT Analizi için farklı bölümlerden seçilen kişiler ve hatta işletme dışından sağlanacak uzmanlar bir takım oluşturularak elde edilen bilgiler ve veriler ışığında çalışmalar ve tartışmalar yaparak, ast ve üstlerine danışarak SWOT listelerini oluşturmalıdır. Takım nihai bir değerlendirme sonucunda işletme stratejilerini düzenlemelidir.

Esasında SWOT Analizine göre, stratejinin özü, işletmenin sahip olduğu kaynak ve yeteneklerin çevre fırsatlarına yönlendirilmesidir (Dinçer, 2003: 151). Çevrenin sunduğu fırsatlar ne kadar çekici olursa olsun, işletmenin yetenekleri bu fırsatları değerlendirmeye yetmiyorsa, fırsatlarla dolu bir dış çevrenin işletmeye bir katkısı olmayacaktır. Sonuç olarak SWOT Analizinin amacı da sahip olunan üstünlük ve yeteneklerle fırsatların eşleştirilebilmesi ve zayıflıklar nedeniyle tehditlere karşı savunmasız kalınmasının önlenmesidir.

SWOT Analizinde göz ardı edilmemesi gereken bir nokta ise, SWOT Analizinde işletmeye ait önemli üstünlükler, zayıflıklar, fırsat ve tehditler yer almasına rağmen, bu listelemede yer alamayan bir çok üstünlük, zayıflık, fırsat ve tehditlerinde bulunabileceği olasılığıdır.

SWOT Analizi uygulamalarında genellikle fırsat, tehdit, üstünlük ve zayıflıkların önem derecesine göre sırandıkları tablolar hazırlanır. Bu matrisler de işletmeleri stratejilerini bu sonuçları da göz önüne alarak

düzenlemeye sevk eder. Böylelikle işletme, hem dış çevreyi hem de kendisini tanıyarak yönetecek ve attığı her adımdan emin olacaktır.

Stratejik planlama ve stratejik yönetim araçlarından en önemlisi olarak belirtilen SWOT Analizi dışındaki bir diğer araç ta TOWS Analizidir. İlk etapta TOWS, SWOT kelimesinin tersi gibi düşünülse de, TOWS (Turning Opportunities and Weaknesses into Strengths) denilen matrisle uygulanan bir analizi ifade etmektedir. TOWS Analizinde de tıpkı SWOT Analizinde olduğu gibi dört hücreden oluşan bir matris hazırlanır. SWOT Analizinde yer alan tehditler ve zayıflıkların nasıl giderilebileceği ile ilgili fikirler TOWS matrisinde yer alır (Trainer, 2004: 132).

1.3.4. Stratejik Yönetim ve Diğer Konularla İlişkisi

1.3.4.1. Stratejik Yönetim ve Kıyaslama

Kıyaslama, yönetim alanında çağdaş bir yaklaşım olarak nitelendirilse de, uzun yıllardır süregelen bir uygulama alanına sahiptir. Kıyaslama kavramı, bireysel düzeyde dahi karşılaşılabilen, işletmelerin de kendi faaliyetlerini başka işletmelerle kıyaslamaları şeklinde ortaya çıkan bir uygulamadır.

Kıyaslama, ekonominin her alanında en iyi performansa sahip işletmeleri bulmak, bunların karşısında kendi performansını ölçmek, önce onlarla eşit düzeye gelmeyi, sonra da onların performansını geçmeyi hedef olarak belirlemektir (Koçel, 2001: 333). Kıyaslama esaslarından bir tanesi,

işletmenin faaliyette bulunduğu endüstrinin en iyi performansına sahip işletmeyi kendisine hedef almasıdır. Elbetteki her işletmenin kimi iyi uygulamaları vardır, ancak bir çok yönden en iyi özelliklere sahip işletmeler kıyaslamada ölçüt olarak belirlenebilmektedir.

Kıyaslama, işletmelerin müşteri doyumunu ve rekabet üstünlüğünü hedefleyerek, ürün, hizmet ve süreçlerde mükemmellik örneği olan lider işletmelerin gelişmiş ve etken uygulamalarını kendi işletmelerine uyarlamak amacıyla kullanılan sistematik bir karşılaştırmalı ölçme yöntemidir (Çam, 2002: 102). Bu tanımlamadan yol çıkılarak, kıyaslama uygulamalarının amacının rekabet üstünlüğü sağlamak olduğu anlaşılmaktadır. Pazardaki en iyi rakibi inceleyerek, ondan bir adım öne geçmeyi amaçlayan kıyaslama ile rekabet üstünlüğü kendiliğinden sağlanmış olacaktır.

Kıyaslama kesinlikle taklitçilik olarak değerlendirilmemelidir. Kıyaslama, işletme performansının iyileştirilmesi ya da artırılması amacıyla dünyanın her yerindeki uygulama ve süreçlerin belirlenerek bunların özümsemesi ve işletmeye uyarlanmasıdır.

Kıyaslamamanın amacı organizasyonel performansı artırmaktır. Bir başka ifadeyle, kıyaslama yapılmasında amaç piyasa payı, kârlılık, iş gücü verimliği, kalite, servis, imaj, insan kaynaklarının yönetimi gibi kritik performans göstergelerinde iyileştirmeler yapmaktır (Aktan, 2003: 86).

Temel yaklaşımı itibarıyla kıyaslama, bir işletmenin sürekli olarak ve bilinçli bir şekilde, kendi dallarında veya sektörlerinde en başarılı olan işletmelerin belirli işleri nasıl yaptıklarını araştırması, incelemesi, kendi usulleri ile karşılaştırarak sonuç çıkarması, çıkardığı bu sonuçları bir uygulama planı çerçevesinde uygulayarak daha yüksek bir başarı düzeyine

ulaşma çabalarını ifade etmektedir (Koçel, 2001: 334). Bu tanımlama, kıyaslama kavramını oldukça net olarak ifade etmektedir.

İşletme faaliyetlerinin her biri, kıyaslamaya konu olabilir. Bir işletmenin maliyetlerinden, verimliğine, ürünlerinin kalitesinden, müşteri ilişkilerine, yaratıcılığından istihdam ettiği personelin niteliklerine kadar bir çok unsur, kıyaslamaya konu olabilir. nemli olan, kıyaslamanın sektörün en iyi firmasının uygulamasıyla yapılmasıdır. Burada belirtilmesi gereken bir diğer nokta da, kıyaslama uygulamalarının sadece aynı sektörde yer alan işletmeler arasında yapılıyor olmasının gerekmemesidir. İşletme, tamamen farklı bir sektörde faaliyet gösteren başarılı bir işletmeyle de kıyaslama uygulamalarına gidebilir.

İşletmelere rekabet avantajı elde etmede oldukça önemli bir yarar sağlayan kıyaslama, aynı zamanda stratejik kıyaslama, işletmelerin yol haritaları olan stratejilerini de iyileştirme fırsatı sunmaktadır.

Kıyaslama alışmaları çeşitli basamaklarda gerçekleşir. Bu aşamalar (lgen ve Mirze, 2004: 393); öncelikle işletmenin hangi alanda kıyaslama yapacağının belirlenmesi, kıyaslama konusu iş ve faaliyette en başarılı işletme veya işletmelerin belirlenmesi, örnek alınan işletme ile değişimin yapılacağı işletmenin kıyaslama konusu faaliyetinin analizi yapılarak kıyaslanması ve aradaki farkların belirlenmesi, iş, faaliyet ve süreçlerini değiştirmek ve geliştirmek isteyen işletmenin kıyaslama sonucunda belirlediği değişimlerle ilgili hedeflerin tespiti ve planlanması, hedef ve planların çalışanlara açık olarak anlatılması ve onların olumlu katılımlarının sağlanmasına çalışılması, uygulamalar ve alınan sonuçların konulan hedeflere uygunluğunun ve amaçların gerçekleştirilmesi ile ilgili denetimlerin sürekli olarak yapılması ve kıyaslamaların yeniden gözden geçirilmesi şeklide gerçekleştirilir.

Stratejik kıyaslama, pazarın başarılı ve performansı yüksek işletmelerinin izlediği stratejilerin ve strateji içindeki temel unsurların değerlendirilmesi ve kıyaslamaya tabi tutulması olarak tanımlanabilir.

Günümüzde stratejik yönetim anlayışı benimseyen birçok işletme, belirli bir faaliyetin uygulanmasının maliyetlerini rakiplerinin uygulamalarıyla (veya başka sektörde bu uygulamaya benzer bir uygulamayı veya işletme sürecini etkili ve verimli olarak gerçekleştiren işletmelerin uygulamalarıyla) kıyaslamaktadır, zira kıyaslama işletme faaliyetlerini ve süreçlerini en iyi gerçekleştiren işletmelerin belirlenmesine odaklanmaktadır (Thompson and Strickland, 1995: 101).

Stratejik kıyaslamamanın işletmelere en önemli katkısı, stratejik yönetimin uygulanması aşamasında da başvurulan dış çevre analizine ve rakiplerin analizine işletmeleri yönlendirmesidir. Dış çevrenin ve rakiplerin hamlelerinin izlenmesi işletmeye rekabet üstünlüğü elde etme konusunda da katkıda bulunacaktır.

1.3.4.2. Stratejik Yönetim ve Liderlik

Stratejik yönetimle ilgili açıklamalar yapılırken, özellikle belirtilen bir nokta, stratejik yönetimin bir üst yönetim fonksiyonu olmasıdır. Üst yönetimce tasarlanan ve uygulamaya geçirilen bu yönetim felsefesinin başarısı, süreci yöneten üst düzey yöneticinin anlayışına ve başarısına bağlı olacaktır.

Günümüzde modern işletmelerin karmaşık yapılarıyla etkin çalışabilmeleri uzmanlık ve yetenek gerektiren yönetim sistemleriyle mümkün

olabilmektedir. İşletmelerin iyi ve etkin şekilde yönetilebilmesi ancak bu yönetim bilgisine sahip olan profesyonel yöneticilerin yetiştirilmesiyle gerçekleştirilebilir.

Bu profesyonel yöneticiler sadece işletmelerin yönetiminde hayati bir öneme sahip olmakla kalmayıp, işletmenin ve sunulan hizmetlerin kalitesini de etkileyici bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu çeşit bir yönetim dinamiği benimseyen bir işletmede, yöneticinin rolünün çok önemli olması kaçınılmazdır.

Yöneticilikten bahsetmeden önce, yönetimle ilgili bir kaç noktayı belirtmek yanlış olmayacaktır. Yöneticilerin çalışmalarıyla ilgili yapılan araştırmalar, yönetim sürecinde on önemli görev üzerinde odaklanmaktadır (Dobson, Starkey and Richards, 2004: 166); kişiler arası roller (mevkii, liderlik, iletişim), bilgisel roller (kontrol edici, bilgi yayıcı, konuşması) ve karar verme rolleri (girişimci, kriz yöneticisi, kaynak dağıtıcısı, arabulucu) .

Yöneticinin anahtar görevleri işletmesinin faaliyetlerini dizayn etmek, içsel ve dışsal çevreyi denetlemek, gerekli olduğunda değişimi başlatmak, rahatsız edici durumlarla karşılaştığında, durgunluktan sıyrılıp süreçleri canlandırmaktır (Dobson, Starkey and Richards, 2004: 166). Yönetici, tüm bu anahtar görevleri yerine getirmek için buna zaman ayırmalı, sabretmeli ve konuşmaktan çok dinlemeye önem vermelidir.

Daha önce de belirtildiği gibi, yöneticiler, işletmelerde çok değişik işler yapmakta ve roller oynamaktadır, buna göre yöneticiler kişiler arası ilişkiler, bilgi toplama ve dağıtma ve karar verme olmak üzere üç ana grupta toplanabilecek roller oynamaktadır (Koçel, 2001: 47). Stratejik yönetimde liderin rolü daha çok karar vermeye odaklanmış durumdadır. Yönetici,

stratejik yönetim sürecinde, işletmenin rekabet durumunu, kârlılığını ve yaşamını devam ettirebilmesinde etkili olacak kararlar almaktadır.

İyi bir yönetici vizyona ve planlama yetisine sahip olmalıdır, işletmedeki her türlü çatışmayı algılayabilmeli, sorun giderici olmalı ve gerek toplumun gerekse işletmenin kültürü ve tarihi hakkında bilgi sahibi olmalı, bunları iyi değerlendirebilmelidir (Erdem, 2006: 89). Yönetici, işletme için bir istikamet belirlemeli, strateji ve politikaların işletmeyle en mükemmel uyumda hazırlanmasını sağlamalıdır. İşletmenin yapısı, amaca ulaşmada kolaylıklar sağlayacak yönde değiştirebilmeli ve geliştirebilmeli, takım ruhunu ortaya çıkarmalı, sinerji yaratmalıdır.

İşletmelerde stratejik yönetim uygulamaları liderlik biçimleriyle doğrudan ilişkilidir. Liderlik bir grup insanı, belirli amaçlar etrafında toplayabilme, bu amaçları gerçekleştirebilmek için onları ne yapacakları konusunda harekete geçirme bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır (Eren, 2000: 441). Stratejik yönetimin amacı da işletmeyi hedefleri doğrultusunda faaliyete geçirmektir. Bu nedenle lider, işletmenin amaç ve hedeflerinin iç ve dış çevre dinamiklerine göre belirlenmesinin yanında çalışanları da bu amaç ve hedeflere yöneltecek olan güçtür.

Stratejik yönetim beraberinde stratejik liderliği getirecektir. Stratejik lider, ileri görüşlü olmalı ve geniş bir vizyona sahip olmalıdır. Olaylara analitik bir bakış açısıyla yaklaşmalı, öngörülerini güvenilir verilere dayandırmalıdır. Liderler, işletme stratejilerinin belirlenmesi aşamasından başlamak üzere, uygulanmalarından kontrolüne kadar her aşamada rol almaktadırlar. Bu nedenle, oluşturulacak stratejiler ve onların uygulayıcı olacak liderlerin özellikleri arasında bir uyum bulunmalıdır. Ayrıca, yöneticinin uygulayacağı stratejiyi benimsemiş ve bu stratejinin işletmeyi amaçlarına ulaştıracağına inanmış olması gerekmektedir.

Başka bir deyişle stratejik lider, geleceği görebilme, vizyon yaratabilme, esnek olabilme ve diğer kişileri güçlendirebilme yetenekleri aracılığıyla gerektiği zamanlarda stratejik değişimleri yapabilen kişidir, etkili bir stratejik lider ise, bu sözü edilenleri yerine getirirken, aynı zamanda çalıştığı diğer kişilerin duygu, düşünce ve davranışlarını anlamlı bir biçimde etkileyebilme özelliğine de sahiptir (Ülgen ve Mirze, 2004: 374).

Stratejik görevlerle yükümlü bulunan bir lider, öncelikle stratejisini belirlemek ve uygulamak için uzun dönemli insan kaynakları ve finansal kaynak planlaması yapacak, daha sonra işletme yapısı içinde haberleşme ve benzer dili konuşma ve anlaşma çabalarını yürütecektir (Eren, 2000: 448). Bu görevlerin yanında, stratejik liderlerin görevleri, gelişmekte ve değişmekte olan günümüz dünyasında stratejik yönetim süreçlerini kusursuz biçimde yöneterek, işletmenin rekabetçi bir yapıya kavuşmasını ve bu durumu koruyabilmelerini sağlamaktır.

Yönetim, karmaşıklıklarla başa çıkabilmektir ancak yöneticilik değişimle başa çıkabilmektir. Zira liderliğin günümüzde bu kadar önemli bir konumda olması, iş dünyasının çok daha değişken ve rekabetçi hale gelmiş olmasıdır. Net bir sonuç vardır ki, bugün de dün uygulananların ya da dün uygulananların yüzde beşinin iyileştirilerek uygulanması, artık başarının formülü değildir, önemli değişikliklerle başa çıkmak ve etkin bir şekilde rekabet etmek olaylara değişim ve gelişimleriyle adapte olabilen işletmelerde mümkündür, daha çok değişim ve gelişim ise her zaman daha çok liderlik gerektirir (Pearce and Robinson, 2005: 339).

İşletmelerin amaç ve hedeflerine ulaşmaları, faaliyette buldukları endüstrinin en iyisi haline gelebilmeleri, bir başka deyişle önemli rekabetçi avantajlar kazanmaları başarılı bir şekilde oluşturacakları ve uygulayacakları stratejiler ve etkin biçimde yürütecekleri stratejik yönetim süreçlerine bağlıdır

aynı zamanda bu süreçler de etkin bir stratejik liderin varlığına bağlıdır. İşletmelerin başarı şansları, sahip oldukları liderlerinin üstün özellikleriyle artacaktır.

1.3.4.3. Stratejik Yönetim ve Etik

Stratejik yönetimin işletmelere sunduğu felsefe, iş etiğinin göz ardı edilmemesini de beraberinde getirmektedir. Stratejik yönetimle amaçlanan, işletmelerin iyi yönetilmeleridir. Amaç ve hedeflere ulaşma uğruna kimi değerlerin hiçe sayılması sürecin felsefesiyle ve yönetsel etikle bağdaşmamaktadır.

Genel bir tanımlamayla etik; kişi ya da gurubun neyin doğru, neyin yanlış olduğu ile ilgili olarak davranışlarını yönlendiren ahlaki değer ve ilkeleri içeren kurallar topluluğudur, etik davranış ve değerler ise yaşamımızın bir parçası olup; neyin iyi, neyin kötü olduğuna yönelik standartları düzenleyen, özel hayattan iş hayatına, her yerde karşımıza çıkan bir kavramdır (Ülgen ve Mirze, 2004: 439).

Günümüzde siyasal, yönetsel ve sosyal kurumlarda yaygın bir yozlaşma ve etik anlamda bir yıpranmadan söz edilmektedir; yozlaşmış uygulamaların artan bir nitelik göstermesi, çağdaş demokratik yönetimleri tehdit eden bir durumu da beraberinde getirmiştir. Etik anlamda yıpranma ve yozlaşma, diğer bir ifadeyle etik yoksunluk, çeşitli alanlarda kendisini göstermekle beraber, daha çok siyasal ve yönetsel kurumlarda hissedilmektedir (Kılavuz, 2002: 255).

İş etiği, belirli bir zamanda evrensel olarak kabul görmüş veya bir toplumda geçerliliği olan ahlaki değerler ve normlar çerçevesinde iş yaşamına ait, işletme içi ve dışı çevresel faktörlerle etkileşime açık, her türlü faaliyet ve davranışa yön verecek yargılar geliştirme ve uygulama biçimidir (Erdem, 2006: 90).

Stratejik yönetim anlayışı, işletmelere kendileri için nelerin doğru nelerin yanlış olduğunun ayırdına varabilmeleri için bir fırsat sunar. İşletme, kendisi için doğru olanı yanlış olanı, fırsat sağlayanı veya tehdit oluşturanı öngörür ve faaliyetlerini bu durumlara hazırlık sağlayacak şekilde yönlendirir. Ancak, işletmenin kendisi için doğru olan veya ona bir fırsatı lehine çevirmeyi sağlayacak bir faaliyet, bir başka işletme ya da toplumun aleyhine bir etki yaratabilir. Bu durumda, etik, ve sorumluluk ilkeleri gereği, işletme yalnızca kendisini düşünerek hareket etmemeli, faaliyet alanını başkalarına bir tehdit unsuru oluşturmayacak şekilde değiştirmelidir.

Etik, bir prensipler ya da değerler kümesi olarak tanımlanabilir (Kılavuz, 2002: 256). İşletmelerin sahip oldukları prensipler ve değerlerin nitelikleri ve kalitesi, işletmenin yönetsel etiğinin derecesinin de belirleyicisi konumundadır. İşletmelerin amaçlarınının kâr elde etmek, rekabet avantajı sağlamak ve bu avantajı devam ettirmek olmasının yanı sıra, sosyal sorumluluklarını gerçekleştirme gibi bir amacın varlığı da yadsınamaz.

Genel anlamda etikten çok bağımsız olmamakla beraber, iş etiği iş yerinde neyin doğru, neyin yanlış olduğunu bilmek ve doğru olanı yapmak anlamına gelmektedir (Ülgen ve Mirze, 2004: 449). Stratejik yönetimin amaç ve hedeflere ulaşmaya odaklı bir süreç olduğu göz önüne alındığında, işletmeyi bu amaç ve hedeflere götürecek araçların her ne olursa olsun kullanılması, amaç aracı haklı kılar şeklinde yaklaşımları da beraberinde getirecektir.

Son zamanlarda toplumlarda ahlaki ve etik anlamda artış göstermekte olan duyarlılık ve yoğun beklentiler, işletmeleri yönetsel etik konusuna odaklanmış bir düşünce ve yönetim anlayışına sahip olmaya itmektedir. İşletmeler, beşeri faktörler, bir başka deyişle insanların eşgüdümüleriyle oluşturulan ve yönetilmekte olan birimlerdir. Bu nedenle, her işletme kurulduğu andan itibaren kendisini oluşturan bireylerin sahip oldukları düzeyde dahi olsa bir etik anlayışına sahiptir. Toplumsal baskılar ve yoğun beklentiler işletmeleri daha yüksek standarda sahip bir etik anlayış geliştirme noktasına getirmektedir.

İşletmelerin yönetsel etiğe uygun olmayan etik dışı davranışları, sorumlu oldukları kişiler, sahipler ve paydaşlar, devlet ve toplum nazarında işletmenin saygınlığını azaltacaktır. Rüşvet, yolsuzluk, çıkar çatışması, çevresel ve sosyal sorumluluk etiğinin temellerini oluşturmakta (Erdem, 2006: 91) ise, işletmeler stratejilerini bu çerçevede oluşturmalıdır.

Ancak, her işletmenin her durumda en iyi, en doğru davranışı sergilemesini beklemek doğru olmayacaktır. İşletmelerin etik dışı davranışlarını denetleyecek yasal bir sistem, bilinçli ve aktif bir toplum ise bu uygulamaların daha düzenli olarak yürütülmesinde büyük fayda sağlayacaktır.

2. BÖLÜM : REKABET BOYUTU

2.1.REKABET KAVRAMI

2.1.1. Rekabetin Tanımı ve Rekabet Ortamı

Rekabet kavramının, oldukça sık bir kullanım alanına sahip olmasına karşın, tanımlanması konusunda tam bir fikir birliği sağlanmış değildir, kullanıldığı her farklı doktrinde farklı biçimde ifade edilmektedir. Bunun nedeni, rekabetin bir çok boyutu olmasıdır, rekabet bireysel düzeyde algılanabileceği gibi, çok daha geniş boyutlarda da işletmeler arasında, hatta uluslararası boyutlarda da söz konusu olabilmektedir.

Rekabet, iktisat teorisinin merkezinde yer almasına rağmen, anlamı, işleyişi ve iktisadi büyümeye katkısı konusunda akademisyenler, karar alıcılar, bürokratlar ve iş adamları arasında önemli ölçüde görüş ve kullanım farklılıkları bulunmaktadır, bunun ötesinde rekabet hukuku, ticaret hukuku, doğrudan yabancı sermaye ve mülkiyet hakları gibi diğer birçok mevzuat ile ilişki içerisinde (Emek, 2006: 35).

Günümüzde artık rekabetin etkisine direnebilen ve ondan etkilenmeyen bir alandan söz etmek mümkün değildir. Hiçbir ülke veya hiçbir işletme rekabetin varlığını tartışmamaktadırlar, bunun yerine rekabet ortamında mücadele edebilme sanatını öğrenmeye çalışmaktadırlar (Şağbanşua, 2007: 99).

Rekabet kavramının kelime anlamı itibariye, en az iki kişi, kavram, olay vb. arasındaki bir yarıştan bahsetmekte olduğu anlaşılabilir. Stratejik bir düşünce yapısını temsil ettiği durumda rekabet kelimesinin ifade edeceği anlam, var olma savaşı vermektir. İşletmeler bu savaşı, stratejik yönetim süreci uygulamalarıyla başarıyla kazanarak varlıklarını faaliyette buldukları endüstride kanıtladıklarında, rekabet üstünlüğü de elde etmiş olacaktırlar.

Rekabet kavramı daha çok iktisat biliminin kapsamında düşünülebilir. Rekabet kavramından da ilk defa bahseden Adam Smith olmuştur. Adam Smith, kısıtlı kaynaklarla yapılan üretim ve buna karşılık tüketimle, üretici ve tüketiciler arasında yaşanması olası olan bir yarış öngörmüş, böylelikle rekabet kavramını bilimsel olarak ele almıştır.

Rekabet, son tüketici için olumlu ancak tedarikçi işletmeler için kabus dolu bir sözcüktür, işletmeler ne kadar sıkı bir rekabetin içine girerse müşterilerde o kadar kazançlı olur çünkü rekabet hem fiyat hem de sunulan kalitenin değerine yansımaktadır (Ateş, 2006: 17).

Klasik görüş açısından 'dengeye ulaşmak için bir araç başka bir deyişle piyasa süreci' olarak değerlendirilen rekabet kavramı, neoklasik iktisatçılar tarafından 'piyasa yapısı' olarak ele alınmış, böylece klasik iktisatta dinamik bir süreç olarak dengeye ulaştırıcı olarak ele alınan rekabet kavramı neoklasik analizde, dengeye ulaşıldığında, dengenin nerede olması gerektiğini gösteren ve dengeden uzaklaşarak dengenin bozulmasını engelleyen statik durumları ifade etmektedir (Karabıyık, 2005: 5).

İşletmelerin büyümesi, kullanılan üretim teknolojilerinin yenilenmesi ile artan üretim kapasiteleri ve dünya pazarlarının küreselleşme eğilimi sonucu bütün işletmeler açısından cazip hale gelmesi, işletmelerin ürettikleri ürünleri

pazarlamakta bazı sorunlarla karşılaşmalarına sebep olmuştur; bu sorunların en büyüğü ise aynı ürünü ya da ikame ürünü üreten ve pazarlayan rakiplerle mücadele etmektir. Bu rakiplerle rekabet etme zorunluluğu, işletmeleri rekabet olgusuna büyük önem vermeye ve rakiplerine karşı bazı üstünlüklere sahip olma çabalarına yöneltmiştir (Göl, 1996: 31).

Rekabet, yeniliklerden etkilenerak günümüzde önemini elde etmiştir. Teknolojik gelişmeler, insan ihtiyaçlarının değişmesine ve çeşitlenmesine yol açmış, bu ihtiyaçları karşılanması, işletmelerin üretim kapasitelerinde yeni yapılandırmalara gitmelerine neden olmuş ve sonuç olarak da işletmeler büyümüşlerdir. Büyüyen işletme, kendi pazarından taşıp uluslararası pazarlara yönelmiştir. Ancak işletmelerin karşısına ürettikleri mal ve hizmetleri diğer işletmelerin mal ve hizmetlerine oranla daha çok pazarlayabilme ya da rekabet adı verilen bir sorun çıkmıştır.

Rekabet, işletme etkinliklerinin uygulanabilirliğini belirlerken eşanlı olarak, işletme performansına da katkıda bulunur, herhangi bir sektörde rekabet eden herhangi bir işletmenin açıkça tanımlanmış olsun veya olmasın, mutlaka bir rekabet stratejisi vardır (Papatya, 2003: 17).

Rekabet ya da rekabet gücü olarak nitelendiğimiz kavram, serbest ve adil pazar koşulları altında, aynı zamanda uzun dönemde kendi ülkesindeki insanların gerçek gelirlerini de korumak ve artırmak suretiyle, uluslararası pazarlarla buluşan mal ve hizmetler üretebilme derecesidir (Oughton, 1997: 1488).

Küreselleşme sonucu oluşan yeni dinamik ekonomik yapıda işletmelerin yoğun rekabetle yüzleşebilmeleri, performanslarını artırmalarına ve bu artışı sürdürebilmelerine bağlıdır, hızla değişen çevre, yeni teknolojiler,

yeni küresel rakipler, değişen demografik yapı, yaşam tarzı ve yeni ihtiyaçlar; yenilik yeteneğinin ve teknolojik yeteneğin geliştirilmesini, Ar-Ge çalışmalarına önem verilmesini ve rekabet gücünün artırılmasını da beraberinde getirmiştir (Özşahin, Ciğerim ve Gök, 2005: 143).

Gelecek beş yılın, on yılın ve aslında bugünün de pazarlama stratejilerinde; ne ürettiğimiz, nasıl ürettiğimiz, kalite mi yoksa standart belgeli mi olmasından daha çok, üretilen ürünün rekabetçi olup olmadığı ön plana çıkacaktır (Çiftçi, 2001: 1). Ancak bu düşünce, rekabetçi avantajın sadece pazarlama stratejileriyle elde edilebileceği fikrini beraberinde getirmemelidir. Pazarlama işletmelerin en önemli fonksiyonlarından ancak rekabet yapısı kuvvetli ve pazarın güçlü ve örnek alınan işletmelerinden biri olmak için işletmenin tümünün stratejik yönetim felsefesiyle donatılmış olması gerekmektedir. Stratejik düşünce zaten bütüne odaklıdır, parçaların tek tek koordinasyonu sağlanarak topyekün kaliteyi amaçlamaktadır.

Rekabetin bu kadar ön planda olması, işletmelerin varlıklarını devam ettirebilmelerini de rekabetçi olabilmelerine bağlı kılmaktadır. Rekabet üstünlüğü elde etmek ise, işletmenin kendisini tanıması, dış çevresinden haberdar olması, rakiplerini izlemesi, endüstrinin en iyi işletmesinin uygulamalarından kıyaslamalar yapması ve etkin stratejiler geliştirerek bunları hayata geçirmesiyle sağlanacaktır.

Rekabet ortamı kavramı ise, rekabet baskısının hissedildiği ve yaratıldığı bir ortam olarak ifade edilebilir (Karabıyık, 2005: 7). Rekabet ortamlarının çeşitli türleri vardır. En genel anlamda rekabet ortamları iki grupta ele alınabilir. Bunlar tam rekabet ortamı ve tam rekabet ortamının özelliklerini taşımayan diğer tüm ortamlar bir diğer ifadeyle eksik rekabet ortamı şeklindedir.

Tam rekabet ortamı; çok sayıda alıcı ve satıcının olduğu ve alınıp satılan tüm malların homojen olduğu bir ortamdır. Eksik rekabet ortamı ise; tekel, monopson, monopolcü rekabet, oligopol, oligopson, düopol, düopson ve iki yanlı tekel adı verilen ortamlarda oluşmaktadır. Tüm bu aksak rekabet ortamları, tam rekabet ortamının bir ya da birkaç özelliğinin birden sağlanmadığı ortamlardır.

II.Dünya Savaşı'ndan başlanarak 1970'li yılların sonlarına kadar dünyada yaşanan, kitle üretimini şeklide uygulanan ekonomik sistem yoğun bir rekabet ortamı doğurmuştur. 1980'li yıllarla birlikte Japonlar dünya pazarlarına girmişlerdir ve böylelikle rekabete kalite boyutu eklenmiştir. Daha önceleri uygulanan kitle üretimleri, tüketicilere fazla ve ucuza mal sunmaktadır ve tüketiciler artık yalnız ihtiyaçlarını karşılayan değil, özel beklentilerine de cevap veren ürünler talep etmeye başlamışlardır. Böylece kalite boyutu, rekabetin vazgeçilmez bir parçası haline gelmiştir.

Günümüzde ise tüketiciler, çağın en yeni teknolojileriyle hazırlanmış kaliteli ürünlerin yanı sıra farklılaştırma, yenilik, daha üstün bir hizmet anlayışı, esneklik ve pazara anında ulaşma gibi etkenleri de önemseyerek rekabetin boyutlarının çeşitlilik kazanmasına neden olmaktadır.

Kalite, bol ürün ve ucuz fiyat, yarının dünyasında rekabet avantajı sağlamada işletmeler için yine yeterli olmamaya başlayacaktır. İleride, rekabet avantajı elde etmek için gereken başarı anahtarı yaratıcılık olacaktır. İnsan ihtiyaçlarının yaratıcılığına, ancak yaratıcı ürünlerle cevap vermek rakiplerle mücadeleyi mümkün kılacaktır.

Rekabet ortamını belirleyen koşullar, o ortamda faaliyette bulunan işletmelerin sayıları ve yapıları, ne tür mal ve hizmetler üretildiği, ürünlerin

nitelikleri, ortama giriş çıkış şartları, pazarda uygulanan ekonomik sistemler ve bilgi akışının düzeyi şeklide sıralanabilir. Rekabet ortamının analizi, işletmeler için oldukça önemlidir çünkü rekabet avantajı sağlamak için geliştirilecek stratejiler rekabet ortamına uygun olmalıdır.

Rekabetin var olduğu tüm ortamlarda işletmelerin nasıl bir strateji izleyeceği son derece önemlidir. İşletmelerin rekabetçi üstünlük elde edebilmek için rakiplerine göre daha güçlü ve etkin stratejiler uygulaması gerekmektedir (Çetinkaya, 2006: 57).

İşletmelerin geliştirdikleri stratejiler ne kadar mükemmel olursa olsun, rekabet ortamları analizlerinin sonucuyla koordinasyonları sağlanmadıkça varoluş amaçlarını gerçekleştirmezler, çünkü rekabet ortamında bulunan diğer işletmelerin stratejilerinden ve faaliyet ortamının diğer tüm koşullarını nasıl şekillendiğinden haberdar olunması gerekmektedir.

2.1.2. Rekabet Gücü ve Rekabet Baskısı

İşletmelerin iç ve dış pazarda karşı karşıya kaldıkları rekabet koşulları küreselleşen dünya ile birlikte giderek ağırlaşmaktadır, bu nedenle, varlıklarını sürdürmeye çalışan işletmeler hem iç pazarda hem de dış pazarda rakipleri karşısında bazı avantajlar elde etmek istemektedirler (Doğan, Marangoz ve Topoyan, 2003: 114). Elde etmek istedikleri bu avantajlar işletmelerin rekabet gücü olarak ifade edilmektedir.

Rekabet gücü, bir ülkenin ürettiği malların diğer ülke mallarıyla fiyat ve kalite açısından uluslararası pazarlarda rekabet edilebilir düzeyde olmasıdır. Yine bir başka tanımlamaya göre, rekabet gücü, fiilen veya potansiyel rekabet halindeki işletmelerin, rekabet sürecinin herhangi veya daha fazla ögesi açısından birbirlerine karşı sağlayabildikleri üstünlüklerdir (Karabıyık, 2005: 10). Birbirlerine üstünlük sağlama çabasında olan işletmeler, birbirlerinin her adımından haberdar olmak ve rakibin attığı adımların kendilerine nasıl yansıtacağını algılayabilmek durumundadırlar.

Rekabet gücü, işletmelerin fiyat ve fiyat dışı nitelikler itibariyle rakiplerine kıyasla daha cazip olacak şekilde, mal ve hizmetlerini dizayn etme, üretme ve pazarlama yetenekleridir (Göl, 1996: 31). Tüm bu tanımlamaların ortak noktası, işletmelerin, diğer işletmelere kıyasla, bir faaliyeti kimi özellikleri itibariyle çok daha iyi yapabilmesiyle elde edilen avantajın rekabet gücü olarak ifade edilmesidir.

Rekabet, süreklilik arz eden bir olgudur. Bu süreklilik, işletmeleri de döngüsü içine alarak onların da sürekli rekabetçi yapılarını geliştirmelerini, gelişen ve yoğunlaşan rekabet koşullarına ayak uydurabilmelerini gerektirmektedir. İşletmelerin hiç durmaksızın kendilerini değiştirmeleri ve geliştirmeleri de oldukça zor bir süreç anlamına gelmektedir. Öyle ki, rekabet gücü gerilemeye başlayan, bu dinamik süreçten bir şekilde kopmuş olan bir işletme, faaliyet gösterdiği endüstride uzun yıllar lider konumda bulunmuş olsa bile, pazar payını kaybedecek, kârlılığı azalacaktır. Bu nedenle, iç ve dış çevre sürekli analiz edilerek gerekli stratejiler oluşturulmalı ve işletmenin bulunduğu pazarda rekabet gücü kazanması ve bunu daimi kılması sağlanmalıdır.

Rekabet baskısı kavramı ise, işletmelerin bir faaliyette bulunmalarını engelleyen ya da bulunmak istemedikleri bir faaliyete onları zorlayan bir güç olarak tanımlanabilir. İşletmeler aynı anda hem bir rekabet baskısına maruz kalırken bir yandan da başka işletmelere baskı unsuru oluşturmakta olabilmektedir.

Rekabet baskısı, işletmenin mal ve hizmetlerinin fiyatlarını yukarı çekmesini engelleyici bir etki yapmaktadır, yine rekabet baskısı işletmenin istediği malı istediği piyasada istediği koşullarda satmasını engelleyici bir etki de oluşturabilmektedir (Karabıyık, 2005: 9). Bunların dışında rekabet baskısı işletmenin kurulmasının ilk adımı olan fizibilite çalışmalarından, kuruluş yeri seçim kararından kullanılacak teknolojiye, istihdam edilecek personel sayısından personelin ücretlendirilmesine, girdilerin tedarik edilmesinden üretim süreci ve pazarlama politikalarına kadar işletmenin bir çok karar ve faaliyetine kısıtlamalar getirebilmektedir.

Rekabet, farklı farklı amaçlarla farklı unsurlara vurgu yapılarak tanımlanabilen ve iktisadi boyutu ağır basmakta olan ancak sosyal boyutu da olan bir kavramdır. Gerçekten rekabetten bahsedilebilen ortamlarda, rekabet iyileri kötülerden ayırt etmede yol gösterici olan bir araçtır, böylelikle iyilerin başarılı olarak öne geçtiği bir mekanizmadır. Bunun tersi bir durum söz konusu olduğunda, bir diğer ifadeyle kötülerin iyilere üstünlük sağladığı bir ortamda ya rekabet yoktur ya da haksız rekabet söz konusudur.

Rekabetin varlığı, işletmelere rekabetin olmadığı bir ortamda gösterecekleri performanstan daha iyi bir performans sergileme imkanı verecektir. İşletmenin faaliyetlerine etkide bulunan rekabet baskısı, bir anlamda işletmeye yarar sağlayacak, işletmenin daha yüksek amaçlara yönelmesine ve performansını artırmak için daha çok çalışmasına imkan verecektir.

Rekabet, geniş bir bakış açısıyla, kısıtlı bir şeyi paylaşmak veya bir mükafat elde etmek amacıyla belirli kural ve sınırlamalar çerçevesinde, temel hak ve özgürlüklere müdahale olmadan, hiçbir ayrıcalık ya da ayrımcılığın olmadığı bir ortamda aynı işi yapan birden çok rakibin arasındaki yarış olarak tanımlanabilir.

Bu tanımlamadan da yola çıkılarak, bir ortamda rekabetten bahsedilmesi için rakip konumda olanların bir amaca sahip olmalarının gerektiği belirtilebilir. Rekabet, kimi kural ve kısıtlamaları da beraberinde getirecektir, böylelikle hile, ayrıcalık veya ayırım yapılması engellenmek istenmektedir.

Bir diğer husus, rekabet tanımları verilirken birden çok rakibin bulunduğu ortamlardan bahsedilmekte olunmasıdır. Bazı durumlarda, yarış halinde olan tek bir işletmenin bulunduğu ortamlarda bile, diğer şartlar sağlanıyorsa, rekabetin olduğu kabul edilmektedir.

Rekabet baskısının, işletmeleri daha iyi performans göstermeye sevk ettiği göz önüne alınırsa, en ideal ortamların rekabet baskısını etkin bir biçimde gerçekleştirebilen ortamlar olduğu söylenebilir. En kötü, şartların en az sağlandığı piyasalarda karşılaşılan rekabet baskısı ise, işletmeler üzerinde negatif olarak etkisi olan rekabet baskısıdır.

2.2. REKABET STRATEJİLERİ

2.2.1. Rekabet Stratejisinin Tanımı

Strateji kelimesi, tanımı, kapsamı, özellikleri ve amaçları birinci bölümde ayrıntılı olarak irdelenmiştir. Ancak, rekabet stratejisi kavramından bahsedildiğinde, yönetim bilimindeki strateji ile iktisat biliminin rekabet konusunun kesişimleri söz konusu olmaktadır.

Strateji kavramı, ilk olarak askeri bir terim olarak kullanılmakta, savaşta belirlenmiş hedeflere ulaşmak için sahip olunan bütün kaynakları seferber etme ve düzenleme sanatı olarak tanımlanmaktaydı. Strateji kavramına, iktisadi bir bakış açısıyla yaklaşıldığında, önceden saptanan ekonomik davranışlar olarak ifade edildiği ve rekabet ortamı da bir çeşit savaş alanı sayılabileceğinden bir işletmenin rakip işletme ya da işletmeler karşısında, onları alt etmek amacıyla, önceden belirlediği tutuma strateji denildiği (Karabıyık, 2005: 14) görülmektedir.

İşletme literatüründe rekabet üzerine yaptığı çalışmalarla tanınan Michael Porter rekabet stratejisini 'sektörde avantajlı bir rekabetçi pozisyon için yapılan araştırma' olarak tanımlanmaktadır (Çetinkaya, 2006: 58). Bu tanımlama, rekabet stratejisinin işletmelerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamak ve kârlılığını artırmak için sektör üzerine yoğunlaşarak analizler yapmalarının ve stratejiler geliştirmelerinin gerekliliğinin altını çizmektedir. Rekabetçi strateji, bir işletmenin rekabetçi etkileşimlerinin yapısının eylemlere dönüştürülmesinin ölçümlendirilmesini sağlar (Chen, 2002: 1).

İşletmeler, bir rekabet ortamında varlıklarını koruyabilmek ve giderek daha iyi hale gelmek için mücadele ederler, bu mücadelenin başarısını belirleyen en önemli faktör, uygun stratejilerin seçimidir (Dinçer, 2003: 197). İşletme, uygun stratejileri belirleyebilmek için öncelikle başarmak istediği hedeflerle bunlara ulaşmada kullanacağı strateji seçeneklerini belirler ve bunların örtüşmesini sağlar. İşletmenin, mevcut durumunu korumaktan değişime, iyileştirmeler yapmaktan varlığına son vermeye kadar bir çok stratejik seçeneği bulunmaktadır.

Değer yaratma, müşteriye düşük maliyetli veya farklı özellikli mal ve hizmet temin ederek gerçekleştiğine göre, pazarda işletmeler arası mücadele de bu konularda yoğunlaşır, işletmeler ya en düşük maliyetle mal ve hizmet üreterek müşteriye sunar ya da daha yüksek fiyatlarla sunulan farklı özellikli mal veya hizmetlerle müşterinin beklentilerini karşılar (Ülgen ve Mirze, 2004: 257). Bu nedenle, pazarda benzer mal ve hizmetlerle benzer tüketici ve tüketici gruplarına hitap etmekte olan işletmeler, kendilerine rekabet avantajı sağlayacak ve rakip işletmeleri geride bırakacak rekabet stratejileri oluşturmalarıdır.

Çekici işletme stratejileri sürdürülebilir rekabetçi avantajlar temeli üzerine kurulmuşlardır, bir işletme tüketicileri etkilemede ve rekabetçi baskılara karşı korunmada rakiplerinden farklı bir anlayışa sahip olduğu sürece rekabetçi avantaj elde eder (Thompson and Strickland, 1995: 115). İşletmeleri rakiplerinden ayıracak olan ise, sahip olacakları üstün rekabet stratejileri olacaktır.

Zira bir işletmede geliştirilen rekabet stratejilerinin amacı, herhangi bir sektörde veya pazar kesiminde rekabetçi üstünlük kazanmaktır (Çetinkaya, 2006: 59). Bir veya birkaç alanda rekabetçi yetenekler kazandırmayı ve bu yetenekleri birer rekabet avantajına dönüştürmeyi

amaçlayan rekabet stratejisi, bir işletmenin temelde nasıl rekabet edeceği, hedeflerinin neler olması gerektiği ve bu hedefleri gerçekleştirmek için hangi politikaların izlenmesi gerektiği konularında genel bir formül geliştirmek olarak ifade edilmektedir (Karabıyık, 2005: 14).

2.2.2. Rekabet Stratejisini Yönlendiren Güçler ve Etkileyen Faktörler

Rekabet stratejilerinin oluşturulmasında işletmenin varlığını içinde devam ettirdiği çevrenin büyük önemi vardır. Gerek dış çevre, gerekse endüstrinin yapısı, işletmelerin rekabet stratejilerinin yönlendiricileri konumundadırlar. İşletmenin faaliyette bulunduğu endüstrinin özellikleri, işletmenin uygulayacağı stratejilerin oluşturulmasında olduğu kadar, o endüstrideki rekabet koşullarının belirlenmesinde de oldukça etkilidir.

Faaliyetin gerçekleştirildiği söz konusu endüstrinin dışındaki faktörler, nispeten daha az önemlidir. Bunun nedeni ise, diğer endüstrilerin koşullarının pazardaki diğer tüm firmaları da etkileyebilecek olmasıdır. Burada önemli olan, endüstrilerin rekabete etkileri değil, bu etkilerle karşılaşan işletmelerin nasıl davranışlar sergileyeceği ve olumsuz etkilerle ne şekilde başa çıkacağıdır.

Rekabet politikalarının amaçları hem tüketici hem de toplam bazda refah sağlamak, küçük işletmelerin savunma mekanizmalarını geliştirmek, pazar bütünleşmesini ilerletmek, ekonomik özgürlük yaratmak, enflasyonla savaşmak ve dürüstlük ve eşitlik koşullarını da pazara hakim kılmaktır (Motta, 2004: 17). İşletmeler de rekabet stratejilerini bu amaçlar çerçevesinde

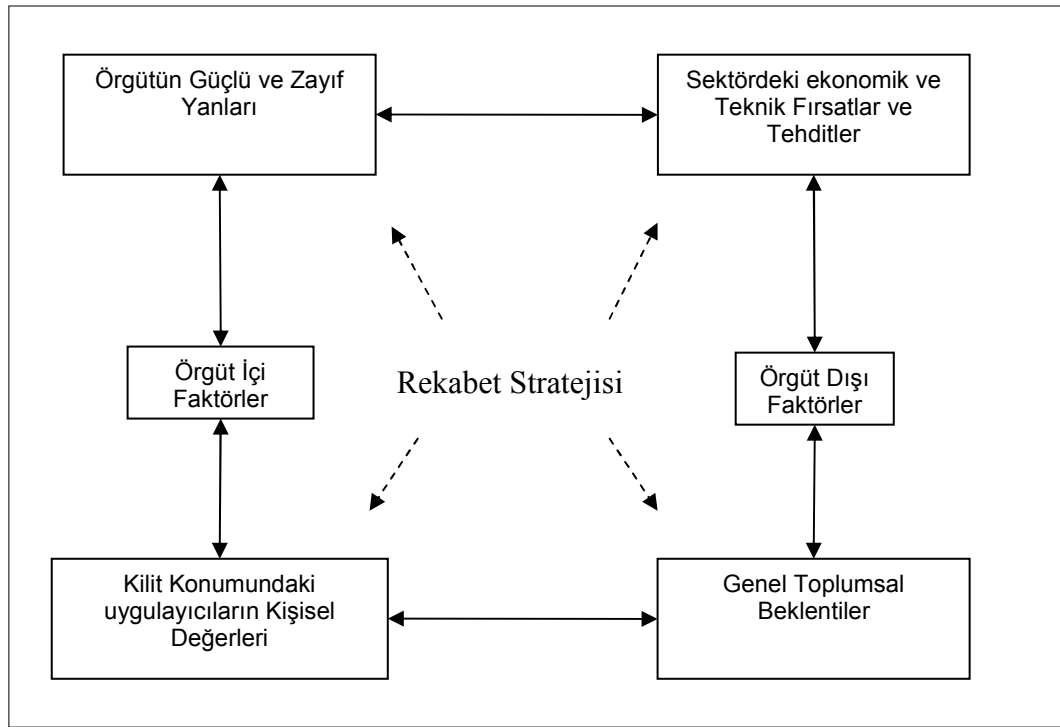
belirlerler. Bu nedenle, rekabet stratejilerini yönlendiren güçler, o endüstrinin rekabet politikalarının amaçlarını da kapsamına almaktadır.

Bir endüstrideki rekabetin durumunu beş temel rekabet gücü faktörü belirler. Bunlar; endüstriye yeni girecek firmalar, endüstrideki rakipler, ikame ürünler, alıcılar ve tedarikçilerdir (Porter, 1986: 25). Endüstriye yeni girecek firmalar ve mevcut rakipler, pazar payları, maliyetleri, sahip oldukları kaynaklar, mal ve hizmetlerinde kullandıkları fiyatlandırmalar nedeniyle işletmenin rekabet stratejilerini yönlendireceklerdir ve işletme rakiplerinin adımlarından dolayı ve dolaysız olarak etkilenecektir.

İkame ürünler de tıpkı rakipler gibi işletmenin üretim faaliyetleri üzerinde baskı oluşturabilecektir. Endüstriye yeni giren işletmeler, ellerinde bulunan tüm kaynakları pazarda tutunabilme veya kalıcı olma yolunda kullanacaklarından, maliyetleri ne kadar yüksek olsa da fiyatları aşağıda tutabilecekler veya yüksek maliyete katlanıp daha yüksek kalitede ürünü pazara sunabileceklerdir. Bu da ikame mallar üreten işletmenin rekabet stratejilerinden beklentilerini artıracaktır.

Alıcılar ve tedarikçilerin yönlendirici güçleri ise, pazarlık güçleri boyutundadır. Alıcılar, üreticileri fiyatları aşağı çekmeye zorlayarak aynı zamanda daha yüksek kalite ve daha iyi hizmet için pazarlık ederek endüstrideki rakipler arasında çatışmalara yol açabilmektedir. Aynı şekilde tedarikçiler de, mal ve hizmetlerinin fiyatlarını artırma ya da kalitesiz mal ve hizmetleri pazara sunma gibi tehditlerle pazarlık güçlerini göstermektedirler.

Rekabet stratejilerini yönlendiren güçlerin yanında rekabet stratejilerine etki eden faktörlerden de söz etmek mümkündür. Rekabet stratejilerine etki eden faktörler, sosyal nedenler, siyasal nedenler, çevresel nedenler ve stratejik nedenler (Motta, 2004: 26) şeklinde sınıflandırılabilir.



Şekil 3: Rekabet Stratejisini Etkileyen Faktörler

Kaynak: Doğan, Marangoz ve Topoyan, İşletmelerin İç ve Dış Pazarda Rekabet Gücünü Etkileyen Faktörler ve Bir Uygulama, 2003: 119.

Rekabet stratejilerini yönlendiren güçler gibi etkileyen faktörler de dış çevre kaynaklıdır. Bunun nedeni, günümüzde işletmelerin başarılı olmalarının yeterli olmaması, diğerlerinin başarısız olduğu durumlarda başarıyı yakalamanın rekabet avantajı kazandırmakta olmasıdır.

Rekabet işletmeleri rakip haline getirerek onları karşı karşıya getirmenin yanında bir taraftan da yan yana getirir. İşletmeler pazar oluşturmada birbirlerinin tamamlayıcısı, pazar bölme konusunda da birbirlerinin rakibidir (Brandenburger, 1998: 53). Bu nedenle, ortak bir pazar içinde faaliyetlerini yönetmeye çalışan işletmelerin rekabet stratejilerini etkileyen en önemli faktör de elbette mevcut ve gelecekte pazara dahil olacak olan rakipleridir.

Her işletme, açık olarak tanımlanmış olsun veya olmasın bir rekabet stratejisine veya genel olarak bir rekabet politikasına sahiptir. Rakipler, birbirlerinin rekabet stratejilerinin hem belirleyicisi hem de sonuçlarına katlanan taraflardır. Rakipler ve işletmenin faaliyette bulunduğu rekabet ortamı dışında rekabet stratejilerini etkileyen faktörler; uluslararası rekabet ortamı, kamu kesiminin rekabet stratejilerine yansımaları, bunların dışında da piyasa, arz ve talep nitelikleridir.

Uluslararası rekabet ortamı, küreselleşmeyle birlikte önem kazanmaya başlamıştır ve işletmeler var oldukları pazarların sınırları aşmış dünya çapında küresel işletmeler halinde gelmektedirler. Küreselleşme, işletmelere kimi avantajlar sağlasa da varolan rekabeti önemli ölçüde artırdığı da bir gerçektir. Küreselleşme, rekabeti yalnızca artırmakla kalmayıp, rekabeti farklı boyutlara taşımakta, çeşitlendirmekte ve işletmelerin rekabet stratejilerindeki değişmez denem noktaları radikal biçimde yenilemelerine fırsat vermektedir.

Pazarlardaki küreselleşmeye bağlı olarak artan rekabet ortamında ve sürekli değişen çevre şartlarında ayakta kalabilmek için işletmelerin dış çevreyi sürekli kontrol altında tutmaları ve iyi analiz etmeleri gerekir ki buna klâsik yönetim biçimleri olanak vermeyecek, bundan dolayı işletmelerin stratejik yönetim biçimini benimsemeleri kaçınılmaz olacaktır (Göl, 1996: 39).

Uluslararası rekabet ortamının gelişmesine de katkıda bulunmakla birlikte, işletmelerin rekabet stratejilerini doğrudan etkileyen bir diğer faktör de bilimsel ve teknolojik gelişmeler olarak gösterilebilir. Teknolojide meydana gelen hızlı gelişim, işletmelerin mevcut rekabet seviyelerini koruyabilmek ve diğer işletmeler üzerinde üstünlük sağlayabilmek için, kullanmakta oldukları teknolojileri ve uygulamakta oldukları araştırma geliştirme faaliyetlerini yeniden gözden geçirmelerine yol açmaktadır.

Teknolojik gelişmeler ve bilişim sistemlerinin rekabetin yapısına, yarattıkları değişim, gelişim, verimlilik ve etkinlik sayesinde oldukça önemli etkileri ve başka bir ifadeyle katkıları bulunmaktadır. Daha ileri teknoloji ve bilgi sistemleri kullanan işletmeler, üretim hacmi ve üretim kalitelerini yükselteceklerinden, daha eski teknolojilerle üretim yapan işletmelere karşı rekabet avantajı sağlayacaklardır.

İşletmelerin rekabet stratejilerini etkileyen önemli bir dış etken de kamu sektörünün gerçekleştirdiği düzenlemelerdir ve bu düzenlemeleri devlet yardımları, kamu yükümlülükleri, makro ekonomik dengesizlikler, rekabet hukuku ve rekabeti etkileyen regülasyonlar şeklinde sıralayabiliriz (Karabıyık, 2005: 21).

Devlet yardımları veya yatırım teşvikleri işletmelere doğrudan devletin yetkisini ve kaynaklarını kullanarak verilen avantajlar değildirler, devlet yardımı devletin büyüme, istikrar, gelirlerde artış gibi amaçlarını gerçekleştirmede kullandığı bir araç olarak görülebilir. Devlet yardımı veya yatırım teşvikleri, piyasalara rekabeti haksız rekabete dönüştürecek şekilde müdahale etmemeli, ölçeği ne olursa olsun tüm işletmeleri gözetmelidir.

Bu çalışmada, rekabet stratejilerini etkileyen faktörleri genel bir çerçevede başlık olarak belirtilecek, ayrıntılı açıklamalara yer verilemeyecektir. Zira, makro ekonomik dengesizlikler gibi bir faktör iktisat biliminin veya rekabet hukuku gibi bir faktör hukuk biliminin çalışma alanına girmekte, bu çalışmada rekabetin stratejik boyutlu yönetsel alanı incelenmektedir.

2.2.3. Rekabet Stratejisi Türleri

İşletmeler rekabet stratejilerini etkileyen faktörlere göre uygulayacakları rekabet stratejilerini belirlerler. Her işletmenin faaliyette bulunduğu pazarın rekabet düzeyi, işletmenin pazardaki konumu, rakiplerinin durumu gibi rekabet stratejilerini etkileyen faktörleri farklılık göstereceğinden, işletmelerin rekabet stratejileri de birbirlerinden farklı olacaktır.

İşletmeler için, uzun dönemli bir başarının temel ölçütü, rekabet üstünlüğüdür (Dinçer, 2003: 197). Rekabet stratejileri alanının en önde gelen isimlerinden biri olan Michael Porter, işletmelerin rakipleri karşısında rekabet üstünlüğü sağlayabilmelerini, her işletmenin kendi zayıf ve üstün yönlerinin ayırdına vardıkları varsayımı altında üç temel rekabet stratejisinden bahsetmektedir. Bunlar; maliyet liderliği, farklılaştırma ve bu iki strateji kapsamında yalnızca belirli bir pazar kesimini hedefleyen odaklanma stratejisidir (Çetinkaya, 2006: 59).

Bahsedilen maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma stratejilerinden herhangi bir tanesi bir işletme tarafından benimsenebileceği gibi, bu rekabet stratejilerinin beraberce uygulanmaları da mümkündür. Bu durumda, birleşik rekabet stratejilerinden söz etmek yerinde olacaktır.

2.2.3.1. Maliyet Liderliği Stratejisi

Maliyet liderliği stratejisi, çok sıkı ölçek ekonomisi getirisini, tecrübeden dolayı maliyet azaltmayı, sıkı bir maliyet ve genel giderler kontrolünü, ayrıca araştırma geliştirme, hizmet, satış gücü ve reklam gibi alanlarda da maliyetlerin en aza indirilmesini gerektirmektedir (Çetinkaya, 2006: 59).

Maliyet liderliği stratejisi kimi zaman düşük maliyet stratejisi olarak da anılmaktadır. Bunun nedeni, bir çok işletmenin kendilerini belirli bir endüstri kolunda düşük maliyet lideri haline getirerek rekabetçi üstünlük elde etmekte olmaları olarak gösterilebilir (Akın, 2001: 255).

Maliyet liderliği stratejisinde amaçlanan, maliyetlerin düşürülerek müşterilere daha düşük fiyatla mal ve hizmet sunmak değildir. Elbette tüm maliyetlerde bir düşüş yakalamak esastır ancak bu düşüş işletmenin satışlarından çıkarıldığında işletme rakiplerine kıyasla daha yüksek oranda kâr elde etmiş olmalıdır. Stratejik yönetim odaklı rekabet stratejilerinin uygulanmalarının nedenlerinden en önemlisi de rakiplerin ortalamalarının üzerinde getiri elde etmektir.

Anlaşılabacağı üzere liderlikten kastedilen fiyat liderliği değil, maliyet liderliği, bu düşük maliyetler sayesinde işletmenin elde edeceği getirinin yüksek olması konusunda belirecek liderliktir.

İşletmeler maliyet liderliğini iki yolla kazanabilirler (Ülgen ve Mirze, 2004: 260); bunlardan birincisi değer yaratan faaliyetlerde iç verimlilik çalışmaları ile maliyetlerin düşürülmesi, ikicisi ise değer yaratmayan

bazı maliyet unsuru faaliyetlerin elimine edilmesi ve maliyetlerin yeniden yapılandırılması ile düşük maliyet elde edilmesi şeklindedir.

Maliyet liderliği işletmeye elbette kimi avantajlar sağlayacaktır. Bu avantajlar, işletmeye pazar ortalamasının üzerinde getiri sağlamak ve girdi maliyetlerindeki artışlarla işletmenin başa çıkabilmesini sağlayarak, tedarikçilerle daha fazla pazarlık yapabilme gücü kazandırmaktır (Çetinkaya, 2006: 59). Bunların yanında maliyet liderliğini elinde bulunduran bir işletme, pazara yeni girecek olan ve kendisine rakip olma potansiyeli bulunan işletmeler için bir giriş engeli, bir baskı unsuru olacaktır. Yine aynı şekilde pazara ikame ürün sunmakta olan işletmeler karşısında rekabetçi avantaj sağlanacaktır.

Düşük maliyetler kalitedeki artışlardan da doğmaktadır; ürün tasarımı ve üretim süreci teknolojilerinde sağlanan yenilikler üretim maliyetlerini aşağıya çekerken, düşük maliyetli üretim için gösterilen dikkatli çabalar verimliliği önemli ölçüde artırmaktadır (Akın, 2001: 255).

Maliyet liderliği stratejisinin işletmeye sağladığı avantajların yanında, bazı sakıncaları da bulunmaktadır. Bunlardan en önemlisi, maliyetleri düşürmeye aşırı odaklanmanın, işletmenin pazarın sosyo-kültürel yapısı veya tüketici tercihlerindeki değişimleri gözden kaçırmaya neden olabilmesidir. Ayrıca, maliyet liderliği stratejisi uygulamaları, çok iyi bir donanım ve güçlü bir sermaye yatırımı gerektirecek, dahası, en düşük maliyete ulaşma çabaları başlangıçta kimi kayıplara da yol açabilecektir.

Maliyet liderliği stratejisi, genellikle çok hızlı bir devinime sahip olmayan pazarlarda faaliyet göstermekte olan işletmelerin tercih ettikleri bir rekabet stratejisi türüdür. Çok hızlı bilimsel ve teknolojik değişimler, süratle

değişen ve çeşitlenen müşteri ihtiyaçları ve kendilerini hiç durmadan yenileyen rakiplerin varolduğu bir pazarda maliyet liderliği stratejisi sürecini yönetmek pek de kolay olmayacaktır.

İşletmeler günümüzde kendi maliyetlerini düşürmenin yanında rakibin maliyetini artırarak da bir rekabet avantajı ve ortalama üzerinde getiri elde etmenin fırsatlarını kollamaktadırlar. Bir başka ifadeyle, yalnızca başarılı olmak yetmez, gerçek bir başarı sağlanabilmesi için rakiplerin başarısız olmaları da gerekmektedir.

2.2.3.2. Farklılaştırma Stratejisi

Farklılaştırma stratejisi, pazara benzeri olmayan bir mal veya hizmet sunma yeteneği olarak ifade edilebilmektedir. Farklılaştırma stratejisinin kullanılabilmesi için, işletmenin içinde bulunduğu endüstride tüketiciler tarafından geniş oranda kabule sahip olmuş konularda, kendine has farklara sahip mal ve hizmetlerin ortaya konması gerekmektedir.

Standart mal ve hizmetlerin tüketici beklentilerine cevap vermediği ortamlarda, işletmeler tüketicilerin arzu, gereksinim ve beklentilerine uygun olarak, farklı çözümler bulmak zorundadır çünkü pazarda rekabet edebilmenin önemli yollarından biri de herkesin yaptığından farklı uygulamalar yaparak tüketici tercihlerinin kendi mal ve hizmetlerine yöneltmek diğer bir deyişle farklılaştırma stratejisi uygulamaktır (Ülgen ve Mirze, 2004: 264).

Bir rekabet stratejisi olan farklılaştırma, işletmelerin bir pazarlama stratejisi olarak benimsedikleri ve tamamen mal ve hizmetlerde gerçekleştirilen farklılaştırma olgusu ile karıştırılmamalıdır; bir rekabet stratejisi olarak farklılaştırma, işletmenin bir bütün olarak tüm süreçlerinde ve faaliyetlerinde farklılaştırma yapılarak rekabet üstünlüğü sağlamayı hedeflemektedir.

Farklılaştırılmış mal veya hizmetlerin talep esneklikleri çok azdır, bunun nedeni tüketicilerde mal veya hizmete karşı bir sadakat oluşturulmasıdır ve bunun sonucunda da müşteri statü, prestij, imaj gibi değişik ihtiyaçlarını karşılamak için bu tür mal veya hizmetlere daha fazla para ödeme konusunda bir sakınca görmez (Çetinkaya, 2006: 60).

Rekabetçi üstünlük sağlamak için farklılaştırma stratejisini izleyen bir işletme, maliyetleri tamamen göz ardı edemez, farklılaştırma stratejisini etkilemeyecek tüm alanlardaki maliyetleri azaltır ve rakipleriyle yaklaşık bir maliyet konumuna ulaşmaya çalışır (Akın, 2001: 256).

Farklılaştırma stratejisi de tıpkı maliyet liderliği stratejisinde olduğu gibi, işletmeye rekabetçi avantajlar sağlayacak ve işletmenin endüstri ortalamasının üzerinde bir gelir elde etmesini beraberinde getirecektir. Ancak, farklılaştırma stratejisi, tamamen tüketici odaklıdır fakat işletmenin yarattığı farklılığı tüketicilerin algılayamamaları veya sunulan farklılık için fiyatı çok fazla bulabilmeleri gibi durumlar da söz konusu olacaktır. Bu durumlarda farklılaştırma stratejisi, işletmeye rekabet avantajından çok mevcut rekabet gücünden de düşüşler yaratacaktır. Farklılaştırma stratejisinde esas olan, müşterilere farklılığı fark ettirmek ve tüketicinin ne tür bir farklılığa ne kadar yüksek fiyat ödeyeceğinin belirlenmesi olacaktır.

2.2.3.3. Odaklanma Stratejileri

Rekabet stratejilerinden üçüncüsü olan odaklanma stratejisi, tüketici odaklı ve geniş bir tabana yayılarak uygulanan maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejilerinden farklı olarak daha dar ve sınırlandırılmış pazar bölümlerine yoğunlaşarak uygulanmaktadır. Başka bir deyişle, odaklanma pazarın bir bölümüne, belirli bir tüketici grubuna veya üretim hattının bir bölümüne hitap eder (Çetinkaya, 2006: 60).

Diğer stratejilerden farklı olan odaklanma stratejilerini izleyen işletmelerin en baskın özellikleri, dar tüketici hedefi içinde var olmak istemeleridir, o halde işletme belli bir pazar kısmı ya da bölgede uzmanlaşmakta ve tüm stratejik ataklarını bu alana yoğunlaştırmaktadır (Eren, 2000: 297). Odaklanma stratejisi, maliyet liderliği sağlamak amacıyla maliyet odağı stratejisi veya farklılaştırma yapılması amacıyla farklılaştırma odağı stratejisi şeklinde uygulanabilmektedir.

Rekabet eden işletme sayısının çok olduğu, rekabetin çok şiddetli olduğu pazarlarda, bazı orta ve küçük ölçekli işletmeler sahip oldukları varlık ve yeteneklerle bu rekabete dayanamayabilir ve doğal rekabet gücü elde edemeyebilirler (Ülgen ve Mirze, 2004: 267). Bu tip işletmelerin elde ettikleri gelir çok düşüktür ve yaşamlarını bu yoğun rekabet ortamında çok fazla devam ettirememektedirler. İşte odaklanma stratejisi, doğru planlanıp uygulandığında bu işletmelerin kurtarıcısı olmaktadır çünkü ellerindeki düşük gelir, sınırlı varlık ve yeteneklerle ancak dar bir pazar bölümünde rekabet edebilecek durumdadırlar. Bir bakıma odaklanma stratejisi, işletmelere temel yetenekleriyle, uzmanlık alanlarıyla tek bir pazar bölümünde dahi olsa rekabet edebilme imkanı sunmaktadır.

Odaklama stratejisinin işletmeye yararları (Eren, 2000: 298); bu stratejiyi uygulayan işletmelerin rakiplerin sunabileceği mal veya hizmetten daha iyisini üretip pazarlayabilmelerinin sağlanması, pazara girmek isteyen muhtemel rakiplerin, tüketici bağımlılığında çekinmesi ve cesaretlerinin kırılması ve dar bölgede faaliyette bulunma nedeniyle işletme tüketici yakınlığının hem fiziksel hem de samimi ilişkiler nedeniyle yüksek olması ve değişen ihtiyaçlardan anında haberdar olabilme şeklide sıralanmaktadır.

Odaklanma stratejileri işletmelere kendi pazarlarını ve tüketici profillerini yaratma imkanı sunmaktadır. Oldukça sık uygulanan stratejiler dahi olsalar işletmelere kimi sakıncaları da bulunmaktadır. Bu sakıncalar, odaklanma stratejilerinin dar bir pazar ve sınırlandırılmış tüketicilere yönelik olmaları nedeniyle büyümeye imkan vermemeleri, odaklanılan daraltılmış pazardaki tüketicilerin ihtiyaçları, zamanla ana pazardaki işletmelerce karşılanır olduğunda, tüketicilerin bu pazar kesiminden ana pazara doğru kaymaları ve son olarak da rakip işletmelere de aynı odaklanmış stratejilerin cazip gelmesi ve onların da aynı stratejilere yönelmeleri sonucu işletmenin odaklanma stratejisinin etkinliğini yitirebilmesi şeklinde belirtilmektedir.

2.2.3.4. Birleşik Rekabet Stratejileri

Porter'a göre, işletmeler başarı için maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma gibi üç stratejiden birini seçip uygulamalıdır ancak Porter bu üç strateji arasında bir karma strateji izleyecek işletmeleri, ortalarda bir yerlerde olarak nitelendirmekte ve başarı şansının bu durumlarda daha az olduğunu savunmaktadır (Çetinkaya, 2006: 61). Porter'ın karma stratejileri olarak belirttiği stratejiler, diğer üç rekabet stratejisinin aynı anda uygulanması sonucu ortaya çıkan birleşik rekabet stratejileridir.

İşletmelerin maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma gibi ana stratejilerinden iki veya daha fazlasını aynı anda veya yakın aralıklarla uygulandığı durumlarda birleşik rekabet stratejileri devreye girmektedir. Bu tip bir rekabet stratejisi benimseyen işletmeler, karşılaştıkları her duruma cevap verebilecek esneklikte bulunacaklar, farklı beklentilere cevap verebilecekler, bu da işletmenin bir çok pazarda hatta uluslararası arenada lider konuma gelmesine dahi imkan verecektir.

Birleşik rekabet stratejileri, hızla küreselleşmekte olan günümüz dünyasında, farklı pazar yapılarına, çok çeşitli beklentilere, farklı ekonomik yapılara uyum sağlamada işletmelerce kullanılması zorunluluk haline gelmiş olan stratejilerdir. Ancak, bu stratejinin uygulanması sonucu başarılı olabilmek de oldukça güçtür. Bu başarı, işletmenin farklı pazarlara, farklı ekonomik yapılara, ticari farklılıklara ve çok çeşitli insan ihtiyaçlarına uyum sağlama yeteneğine diğer bir ifadeyle bir anlamda işletmenin esneklik gücüne bağlıdır.

Bu gibi yararların yanında, birleşik rekabet stratejileri işletmelere kimi olumsuz yansımalarda da bulunmaktadır. Aynı anda birden fazla stratejiyi uygulamaya çalışan işletme, bir stratejide başarılı olup diğerlerinde başarı sağlayamadığında, bu başarısızlık onu lider yapan başarılı strateji uygulamasını da gölgede bırakacak ve tam liderlik sağlanamayacaktır. Uluslararası pazarlarda da rekabet etmekte olan bir işletme, bir pazarda uyguladığı birleşik stratejiyi başka pazarlarda uygulayamadığında bir bocalama yaşayacak ve arzu ettiği rekabetçi lider konumuna da ulaşamayabilecektir.

İşletmeler, yönetim tarzlarına ve üst yöneticilerin sorumluluk alanlarına, faaliyette buldukları pazara, pazarın tüketici kitlesinin yapısına, rakiplerin durumlarına ve bunun gibi diğer içsel ve dışsal koşullar ışığında

kendilerine bir veya aynı anda birkaç tanesini kullanmak suretiyle birden fazla rekabet stratejileri saptarlar. Bu genel rekabet stratejileri fonksiyonel farklılıkları dışında yönetsel boyutları açısından da farklılık göstereceklerinden, işletmelerin uygulamadan önce işletmelerine ve içinde bulunan duruma en uygun rekabet stratejisini belirleyip bu konuda çalışmalarda bulunmaları gerekmektedir.

Rekabetçi üstünlük kazanma sürecini açıklarken Michael Porter 'Değer Zinciri' kavramını da diğer stratejilerin ardına eklemiştir. Değer Zinciri, Porter'ın rekabet analizinde önemli bir yer tutmaktadır, buna göre; bir işletme mal ve hizmetleri tasarlayacak, üretecek, pazarlayacak, dağıtacak ve destekleyecek ve birçok faaliyet gerçekleştirecektir (Papatya, 2003: 35). Tüm bu faaliyetlerin bileşimi işletmenin değer zincirini oluşturmaktadır. Bu değer zincirinin işleyişi işletmenin özellikleri, stratejileri ve bu stratejileri uygulama biçimlerinin bir izdüşümü olacaktır. Rekabette değer zincirlerindeki anlamlı farklılıklar işletmelere avantaj sağlayacaktır.

İşletmeye uyumlu, pazar yapısının ve tüketicilerin beklentilerini karşılayabilecek nitelikteki rekabet stratejileri, sorumluluk sahibi ve liderlik vasfı taşıyan yöneticilerin ellerinde şekillenecek, kusursuz uygulamalarla desteklenecek ve işletme pazarının veya birden fazla pazarın rekabet gücü en yüksek işletmesi haline gelecektir, böylelikle endüstri ortalamasının çok üzerinde bir getiri sağlanacak, düzenli ve uzun bir yaşam işletmenin önüne serilecektir.

2.3. REKABET VE REKABETÇİ STRATEJİK YÖNETİM

Rekabet, üstünlük sağlamak amacıyla rakiplere karşı yürütülen yarışma etkinliklerinin tümüdür. Özellikle son dönemlerde teknolojik alandaki hızlı gelişmeler, hemen her sektörde yaşanacak olan kıyasıya rekabeti de beraberinde getirmiştir. Günümüzde küçük ölçekli, ulusal işletmeler bile gerek ulusal büyük ölçekli işletmelerin gerekse uluslararası işletmelerin rekabetçi baskısıyla karşı karşıya kalmaktadırlar. Tüm bu gelişmeler ve küreselleşme, rekabet kavramını ve onunla başa çıkma yollarını işletmelerin en önemli gündem maddeleri haline getirmektedir.

Rekabetin bu denli şiddetlendiği, endüstri sınırlarının neredeyse belirsiz olduğu, tüketicilerin giderek daha kaprisli hale geldiği bir dünyada, 1980'li yıllardan kalma rekabet anlayışıyla rekabet etmek mümkün değildir, dünya değişmiştir ve değişmeye devam etmektedir (Oral, 2004: 63). Bu nedenle işletmeler artık stratejik yönetim felsefesini benimseyip benimsememe konusunda tercih yapma ayrıcalığına sahip olmamakta, rekabetle başa çıkabilmek ve rekabetçi avantaj sağlayabilmek için stratejik yönetim uygulamalarını işletmelerinde harekete geçirmek zorunda kalmaktadırlar.

Küreselleşme birçok pazardaki rekabeti tamamen artırmıştır, oysa daha önceleri işletmeler doğru zamanda doğru yerde faaliyette bulunma kuralını yerine getirmekle pazarın sunduğu avantajlardan faydalanabilmekteydiler (Fleisher, 2003: 7). Günümüzde ise rekabet çok daha karmaşık bir yapıya sahiptir.

İşletmeler, rekabet stratejilerini oluşturmalı ve hızla değişen koşullara uyum sağlanmasında esneklik kazanabilmek için ise bu stratejileri tekrar tekrar gözden geçirmelidirler. Rekabet stratejileri farklı olmayı ifade eder.

Rekabetçi strateji aynı zamanda işletmenin bir mal veya hizmetinin pazarda nasıl rekabet etmeyi tercih ettiğinin bir göstergesidir.

İşletmeler, oluşturdukları rekabet stratejilerinin diğer işletmelerin taleplerine etki etmesini ve bu etkinin elbette olumsuz yönde gerçekleşmesini beklerler. İşletmelerin stratejik modellerini oluştururken dış çevre, iç çevre ve rakiplerini de analiz kapsamına almalarının önemli bir nedeni de budur. Rekabet boyutunu dikkate almadan yönetilmeye çalışılacak bir stratejik süreç eksiktir ve amaç ve hedeflere ulaşmayı geciktirebilecek hatta engelleyebilecektir.

İşletmeler stratejik yönetim modellerini rekabete dayandırmalıdır. Rekabete dayalı bir stratejik yönetim modeli; sınırlı bir alanda belirli bir rekabetçi pozisyonu elde etmek, kıyaslamalar yapmak, işletmenin çevresindeki rakipleri inceleyerek, rakiplerin zayıf yönlerini ve yetersiz kaynaklarını dikkate alarak faaliyette bulunmayı ifade eder.

Stratejik yönetim tekniği, işletmelerin rekabetin yıkıcı yönüyle değil geliştirici yönüyle karşılaşmaları, düşmanca rekabet değil işbirliği aracılığıyla gerçekleştirilen ortaklaşa rekabete doğru gelişim sağlamalarına araç olacaktır. İşletmeler devamlılıklarını ve kârlılıklarını, rekabet güçlerini artırarak koruyabilmelerini ve dahası artırabilmelerini stratejik yönetimin gerektirdiği doğrultuda kararlar alarak sağlayabileceklerdir.

Bu çalışmanın amacı, stratejik yönetim ve rekabet kavramlarının arasındaki sıkı bağın irdelenmesidir. Buraya kadar yapılan açıklamalarda, stratejik yönetim ve rekabet kavramları teorik açıdan ele alınmış ve geniş açıklamalara yer verilmiştir.

Bir sonraki bölümde ise, stratejik yönetime rekabetçi bir bakış açısından yaklaşan veya rekabet perspektifinden bir stratejik yönetim felsefesi benimseyen işletmelerle, henüz bu anlayışa sahip olmayı gerçekleştirememiş işletmelerin mevcut rekabet konumlarının ve diğer özelliklerinin ne gibi farklılıkları bulunduğunun ayırdına varılabilmesini amaçlayan bir uygulama çalışmasına yer verilmektedir

3. BÖLÜM : UYGULAMA

REKABETÇİ STRATEJİK YÖNETİM VE REKABET EDİLEBİLİRLİK ARASINDAKİ KÖPRÜ: BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

3.1. UYGULAMANIN AMACI, MODELİ VE YÖNTEMİ

3.1.1. Uygulamanın Amacı

Uygulamanın amacı, günümüzde işletmelerin karşılaştıkları yoğun rekabetçi ortam, hızla değişen çevre şartları, teknolojik gelişmeler, küreselleşme sonucu ortaya çıkan yeni rakipler ve değişen ihtiyaçlarla yüzleşebilmeleri için geliştirmek durumunda oldukları stratejilerin neler olduğunun ve geliştirilecek bu stratejilerin rekabet gücünün artırılmasıyla olan ilişkilerinin belirlenmesi; rekabetin giderek artmakta olduğu piyasalarda rekabet koşullarının ve rakiplerin durumlarının çok iyi izlenmesinin gereğinin farkında olan işletmelerle olmayan işletmelerin farklılıklarının belirlenerek işletmelere stratejik yönetim ve rekabet konuları bağlamında öneriler sunabilmektir.

Rekabetin en yoğun olarak hissedildiği sektörlerden biri olan finansal sektör, ülkenin ödemeler sisteminin çalışmasını sağlama, atıl kapasitelerin kullanımı için kapasite geliştirme, ödünç verme faaliyetlerine aracılık etme, halka değerlendirebilecekleri standart finansal varlıklar sunma gibi işlemlere

sahiptir (Karabiyik, 2005: 49). Bu işlevleri yerine getiren finansal sektör içerisinde de bankalar, en önemli finansal aracı kurumlar pozisyonunda bulunmaktadır.

Uygulama alanı olarak seçilen Türk Bankacılık Sektörü, en yoğun rekabetle Kasım 2000 ve Şubat 2001'de yaşanan ekonomik kriz dönemlerinde karşılaşmıştır. Bu krizler, bankacılık sektörünün yapısal sorunlarını kalıcı bir biçimde çözmek ve sektörü sağlıklı ve dünya ölçeğinde rekabet edebilir bir yapıya kavuşturmak bakımından kapsamlı bir yeniden yapılandırma programının daha fazla ertelenmesinin mümkün olmadığını ortaya koymuştur.

Bankacılık sektöründeki rekabetin önemli etkilerinden bir tanesi de, bankacılıkta etkinliğin artmakta olmasıdır. Tam rekabet veya çok değişken olmayan pazar koşullarında az etkin, diğer bir deyişle verimliliği düşük olan işletmeler pazardan gitmeye zorlanacaklardır (Bikker, 2004: 8).

Her bankanın gerçekleştirmeyi arzuladığı bir takım amaçları bulunmaktadır. Bu amaçlarını gerçekleştirebilmesi için de kimi stratejilere gereksinim duymaktadır ve dolayısıyla bankalar çeşitli stratejilere sahip olmaktadır. Ancak son derece değişken bir ortamda faaliyette bulunan günümüz bankaları için sahip oldukları stratejiler kısa bir zaman sonunda yetersiz ve geçersiz hale gelmektedir. Çünkü rekabet ortamı sürekli değişmektedir. Ulusal sınırlar ortadan kalkmakta, teknoloji hızla gelişmekte devlet değişen koşulların yarattığı olumsuz etkileri ortadan kaldırmak için düzenlemeler yapmakta ve bütün bu gelişmeler bankaları kendilerini değiştirmeye zorlamaktadır.

Rekabet ortamındaki dinamiklik, bankalara bir takım fırsatlar sunduğu gibi, tehditler de yaratıyor olabilmektedir. Bu nedenle bankalar rekabeti yönlendiren güçleri, rekabet stratejilerini etkileyen fırsat ve tehditleri ve bu etkiler altında yönetecekleri stratejik süreçlerle uygulayacakları rekabet stratejilerini çok iyi belirlemelidirler.

Belirtildiği gibi; günümüz işletmeleri ve finans sektörünün sermaye, iş gücü ve diğer girdileri kullanarak mevduat ve kredi üreten işletmeleri olan bankalar, hızlı bir değişim dalgası ile yüz yüze gelmektedir. Bu dinamik değişim süreci karşısında, bazı işletmeler şartlara ayak uydurmakta, değişimle başa çıkmanın yolunu, bir diğer ifadeyle onu yönetmeyi öğrenmekte, bazıları ise değişime uyum gösterememekte ve devamlılıklarını koruyamamaktadır. Bu anlamda, çalışmanın bir diğer amacı; stratejik yönetim ve rekabet arasındaki bağlantının açıklanmaya çalışılmasıyla, değişim gerçeğiyle başa çıkma konusunda işletmelere yardımcı olacak bir yol açmaktır.

3.1.2. Uygulamanın Modeli

Sosyal bilimlerde sıklıkla kullanılan uygulama modelleri niceliksel ve niteliksel uygulama modelleri olmak üzere iki gruba ayrılmaktadır. Niteliksel yaklaşım, sosyal bilimlerin ilgi alanını oluşturan sosyal gerçeklikle, fen bilimlerinin ilgi alanını oluşturan fiziksel gerçekliği birbirinden ayırmaktadır (Kırcaali, 1999: 6).

Bu uygulamanın modelini oluşturan niceliksel yaklaşıma göre ise, fen bilimlerinin kullanmakta olduğu uygulama yöntemleri ve veri toplama teknikleri sosyal bilimlere uyarlanmıştır. Niceliksel yaklaşım, ampirik yaklaşım

olarak da ifade edilmektedir. Niceliksel uygulama yaklaşımı da kendi içerisinde gruplara ayrılmaktadır. Bunlar; tarihsel model, betimsel model, bağıntısal model ve deneysel modeldir.

Betimsel model, bir konudaki mevcut durumun araştırılmasıdır. Betimsel modelle yürütülen bir uygulamanın ilk aşamasında, araştırma evreni belirlenir. Belirlenecek evrende çok fazla kişi bulunması durumunda, evrenden bir örneklem alınır. Örneklemde elde edilen veriler, tüm evrenin sonuçlarını ifade edecektir. Betimsel model uygulamaları iki şekilde gerçekleştirilebilir; özakarım uygulamaları ve gözlem uygulamaları.

Özakarım uygulamalarının verileri, örneklemde yer alan kişilerin kendilerinden bilgi alınarak toplanır; katılımcılardan anketler aracılığıyla yazılı olarak bilgi alınabileceği gibi, görüşmeler yoluyla sözlü olarak da bilgi toplanabilir. Gözlem araştırmalarında ise veriler, katılımcıların araştırmacı tarafından gözlemleriyle toplanır (Kırcaali, 1999: 7).

Tüm bu açıklamaların ışığında, bu uygulamanın modelinin niceliksel yaklaşım modellerinden betimsel modelin özakarım uygulama modeli olduğu ifade edilebilir.

3.1.3. Uygulamanın Hipotezleri

Uygulamanın amacına ve belirtilen uygulama modeline uygun olarak şu hipotezler geliştirilmiştir;

H1: Bir stratejide karar kılmak için, o stratejinin rekabet gücü göstergesi içermesi gerekmektedir.

H2: İşletmelerin varlıklarını devam ettirmek ve ayakta kalabilmek amacıyla rekabetçi bir yapıya sahip olmaları bir zorunluluktur.

3.1.4. Veri Toplama Yöntemi

Uygulamanın amacını gerçekleştirmeye yönelik verilerin toplanması, bire bir uygulanan bir anket formu ile sağlanmıştır.

Anket soruları hazırlanırken öncelikle 'neyi ölçmek istiyoruz' sorusundan hareket edilmiş, stratejik yönetim sürecinde kolaylık ya da risk oluşturacağı düşünülen etkenlerin, işletmelerin karşılaştırılmalı analizine olanak sağlayacak biçimde ortaya konmasına dikkat edilmiştir.

Uygulamanın başarısının önemli belirleyicileri, anketle sağlanan bilgilerin kişisel ve kurumsal gizliliği ile bilimsel güvenilirliğinin sağlanmasıdır.

Uygulanan anket, stratejik yönetimin tasarımcıları olan üst düzey yöneticilere yönelik olarak hazırlanmıştır. Bu nedenle anket, yöneticilerin özelliklerinin tespitine yönelik ilk bölüm ve işletmenin stratejik yönetim ve rekabet politikasına ilişkin soruların yer aldığı iki bölüm olmak üzere toplam üç bölümden oluşmaktadır.

Anketin uygulama aşamasına geçilmeden önce, anket sorularının anlamlılığının ölçülmesi için soruların test aşaması gerçekleştirilmiş, sağlanan geri bildirim sonucunda sorulara son şekli verilmiştir. Anket

sorularının güvenilirliğinin saptanmasında ve ölçülmek istenen ortak değeri temsil etmeyen değişkenlerin tespit edilerek anket formundan çıkarılacak soruların belirlenmesinde Alfa Katsayısı (Cronbach Alfa) dan yararlanılmıştır.

Güvenilirlik Analizi

Cronbach Alfa	Analiz edilen unsur Sayısı
,333	24

UNSURLARIN TOPLU ANALİZ SONUÇLARI

	Değişkenin Silinmesi Durumunda Ölçeğin Güvenilirliği	Değişkenin Silinmesi Durumunda Ölçeğin Varyansı	Düzeltilmiş Unsur Toplam Korelasyonu	Değişkenin Silinmesi Durumunda Cronbach Alfa
Görev	64,7000	152,678	,210	,323
Deneyim	68,4000	157,600	,122	,354
Eğitim Durumu	67,7000	155,344	,000	,334
Soru4	69,5000	162,500	,682	,366
Soru5	70,0000	144,444	,919	,282
Soru6	62,7000	95,122	,409	,130
Soru7	60,8000	59,956	,668	,340
Soru8	69,3000	159,344	,327	,353
Soru9	69,3000	159,344	,327	,353
Soru10	69,0000	154,667	,037	,332
Soru11	70,1000	152,322	,046	,331
Soru12	68,7000	155,344	,000	,334
Soru13	69,1000	156,767	,131	,342
Soru14	69,3000	161,344	,478	,362
Soru15	69,5000	162,500	,682	,366
Soru16	69,1000	164,100	,682	,373
Soru17	69,3000	159,344	,327	,353
Soru18	53,6000	75,378	,328	,172
Soru19	69,7000	155,344	,000	,334
Soru20	69,7000	155,344	,000	,334
Soru21	69,6000	154,267	,124	,329
Soru22	69,7000	155,344	,000	,334
Soru23	66,7000	155,344	,000	,334
Soru24	70,6000	159,600	,545	,353

Uygulama aşamasında, teori ve pratikte uyum olup olmadığını anlamaya yönelik olarak, belirtilen hipotezleri test etmek öncelikli amaç olmak üzere, saptanan sorular, hazırlanan anket formu vasıtasıyla örnekleme oluşturan bankalardaki üst düzey yöneticilere ulaştırılmış, anketlerin uygulanmasının ardından elde edilen veriler istatistiksel yöntemlerden Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) 15.0 ile değerlendirilmiş ve son olarak da elde edilen verilerin yorumlanmasıyla elde edilen sonuç ve öneriler belirtilmiştir.

Hipotezlerin test edilmesi için ise Ki-Kare testi uygulanmıştır. Kategorik bir değişkenin düzeylerine giren birey ya da nesnelerin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini test eden tek örneklem için ki-kare testi, bir uyum testidir ve test, gerçekte değişkenin her bir kategorisinde gözlenen sayıların, kategoriler için beklenen sayılardan farkının anlamlılığını inceler (Büyüköztürk, 2002: 139).

3.1.5. Örneklem

Uygulama çalışması, Ankara ilindeki Kamu ve Özel Mevduat Bankalarının Genel Müdürlük veya Bölge Müdürlüklerinde görev yapmakta olan Üst Düzey Yöneticiler (genel müdür, genel müdür yardımcısı, bölge müdürü, bölge müdür yardımcısı, müdür, müdür yardımcısı, daire başkanı, yönetmen, yetkili) üzerinde yürütülmüştür.

Uygulama ve veri toplama yöntemi olarak belirlenen anket formlarının, Bankacılık Denetleme ve Düzenleme Kurulunca Kamu Mevduat Bankası kapsamına alınmış olan üç adet kamu mevduat bankasından, istatistiksel hesaplama yöntemiyle ulaştırılması gereken kişi sayısı olarak saptanan 100 ve

karşılaştırmadan anlamlı sonuçlar elde edebilmek için eşit sayıda ve rasgele seçilen üç Özel Mevduat Bankasından ise 45 yönetici üzerinde uygulanması amaçlanmış, ancak söz konusu üst düzey yöneticilerin % 48.28 'ini oluşturan 70 adet yöneticiye ulaşılmıştır.

Uygulama çalışmasının bankaların üst düzey yöneticilerine yönelik olarak gerçekleştirilmesi ve üst düzey yöneticilere erişmenin güçlüğü dikkate alındığında, anketin cevaplanma oranının oldukça yüksek olduğu kabul edilmektedir.% 48.28 olarak saptanmış olan bu yüzde, Ankara ili için bir genellemeye ulaşmaya yetecek kadar yüksek bir orandır.

Uygulama ile Ankara ilindeki Kamu Mevduat ve Özel Mevduat Bankalarının benimsedikleri stratejik yönetim felsefelerinin özelliklerinin belirlenmesi ve stratejik yönetimle rekabetçi bir yapıya kavuşmaları sürecinde karşılaşılabilecekleri sorunların tespit edilmesi ve bu çerçevede yapısal özelliklerin ortaya konulması bakımından değerli bilgiler elde edilmiştir.

Uygulama sonucu elde edilen veriler, anket tekniği sonucu elde edilecek verilerle sınırlıdır. Anket formunun hazırlanmasında konu ile ilgili kaynaklardan ve daha önce konuda çalışmış olan araştırmacıların formlarından da yararlanılmıştır.

3.2. UYGULAMANIN BULGULARI

3.2.1. Uygulama Yapılan Bankaların Üst Düzey Yöneticilerinin Genel Özellikleri

Araştırmaya konu olan bankalar, bankacılık sektörünün en üst kurulu olan Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu tarafından Kamu Mevduat Bankası kapsamına alınan üç banka ve Özel Mevduat Bankası olarak belirtilen bankalardan, Kamu Mevduat Bankalarıyla karşılaştırmalarda analitikliğin sağlanabilmesi için yine aynı sayıda seçilmesiyle belirlenmiştir.

Bu kısımda, Kamu ve Özel Mevduat Bankalarında uygulanan anketler ve bu anketlerden elde edilen veriler ışığında ortaya çıkan sonuçlar SPSS 15.0 uygulaması sonucu elde edilmiş olan tablolar şeklide belirtilecek, Kamu ve Özel Mevduat Bankalarının sonuçları karşılaştırmalı olarak ifade edilecektir.

Tablo 1: Özel Mevduat Bankalarında Üst Düzey Yöneticilerinin Görev Dağılımları

		Sayı	%
Geçerli	Bölge Müdürü	3	9,7
	Müdür	8	25,8
	Müdür Yardımcısı (Yönetmen)	17	54,8
	Yetkili	2	6,5
Toplam		30	100,0

Tablo 2: Kamu Mevduat Bankalarının Üst Düzey Yöneticilerinin Görev Dağılımları

		Sayı	%
Geçerli	Genel Müdür Yardımcısı	1	2,5
	Müdür	14	35,0
	Müdür Yardımcısı (Yönetmen)	17	42,5
	Yetkili	6	15,0
	Daire Başkanı	2	5,0
Toplam		40	100,0

Daha önce de belirtilmiş olduğu gibi, uygulama çalışması Ankara ilindeki Kamu ve Özel Mevduat Bankalarının Genel Müdürlük veya Bölge Müdürlüklerinde görev yapan üst düzey yöneticiler üzerinde yürütülmüştür.

Her üç Kamu Mevduat Bankasının da Genel Müdürlükleri Ankara ilinde bulunmakla birlikte, Özel Mevduat Bankalarının Genel Müdürlükleri İstanbul ilinde konumlandırılmış olduğundan Özel Mevduat Bankalarının Bölge Müdürlükleri uygulama aşamasına esas teşkil etmiştir.

Özel Mevduat Bankalarının Bölge Müdürlükleri, bölge müdürü ve müdür yardımcılarında oluşan üst düzey yöneticilerden oluşmaktadır ve her üç bankanın da bölge müdürüne ve diğer üst düzey yöneticilere ulaşılması sonucu, özel bankalardan toplam 30 adet yönetici ile görüşülmüştür.

Kamu Bankalarının ise Genel Müdürlüklerinde görev yapmakta olan 1 genel müdür yardımcısına, 2 daire başkanına, 14 müdür, 17 müdür yardımcısı ve 6 yetkiliden oluşmak üzere toplam 40 adet üst düzey yönetici ile görüşülmüştür.

Stratejik yönetim felsefesinin üst yönetimin bir fonksiyonu olması ve üst düzey yöneticilerin sorumluluğunda gerçekleştirilmekte olması nedeniyle uygulamanın üst düzey yöneticiler üzerinde uygulanması daha anlamlı ve güvenilir bilgiler elde edilmesine olanak sağlamıştır.

Tablo 3: Özel Mevduat Bankalarının ve Kamu Mevduat Bankalarının Üst Düzey Yöneticilerinin Görevlerini Devam Ettirme Süreleri

		Özel Mevduat Bankaları		Kamu Mevduat Bankaları	
		Sayı	%	Sayı	%
Geçerli	1-3 yıl	15	48,4	20	50,0
	4-6 yıl	5	16,1	8	20,0
	7-10 yıl	7	22,6	6	15,0
	11 - + yıl	3	9,7	6	15,0
Toplam		30	100,0	40	100,0

Gerek Kamu Bankalarında, gerekse Özel Bankalarda görev yapmakta olan üst düzey yöneticilerin yoğunlukla 1 ile 3 yıl arasında değişen sürelerde görevlerini devam ettirmekte olduğunu görülmektedir. Bu personel devrinin hızlı olduğu şekilde yorumlanabilir. Ancak, rekabetçi yapıya ayak uydurma çabasında olan tüm bankaların üst düzey yöneticileri olarak daha genç ve dinamik yöneticilerle çalışmakta oldukları sonucunu da beraberinde getirmektedir.

Elbette kamu bankalarında 11 yıl ve daha fazla süredir görevlerini sürdürmekte olan yöneticilerin sayısı, özel bankalardaki 11 yıl ve daha fazla süredir görev yapmakta olan yöneticilerin sayısının 2 katı kadardır. Bunu kamu sektöründeki emeklilik sistemine bağlamak mümkündür.

Tablo 4: Özel Mevduat Bankalarının Üst Düzey Yöneticilerinin Eğitim Durumları

		Sayı	%
Geçerli	Lisans	25	80,6
	Yüksek Lisans	5	16,1
Toplam		30	100,0

Tablo 5: Kamu Mevduat Bankalarının Üst Düzey Yöneticilerinin Eğitim Durumları

		Sayı	%
Geçerli	Lise	1	2,5
	On lisans	1	2,5
	Lisans	32	80,0
	Yüksek Lisans	6	15,0
Toplam		40	100,0

Özel bankalarda üst düzey yöneticiler tamamen lisans veya yüksek lisans eğitimlerini tamamlamış bulunmakta iken, kamu bankalarında 1'er kişi ile temsil edilmekte olsa dahi lise ve ön lisans eğitimini tamamlamış bulunan yöneticiler bulunmaktadır.

Üst düzey yöneticilerin en az lisans mezunu olmaları, gerek kamu gerek özel bankacılık sektöründe tercih nedeni olan bir eğitim düzeyidir. Hatta günümüzde en az bir lisans programından mezun olmak gerekli bir şarttır. Rekabetçi yapıda kendilerini geliştirmek, diğer çalışanlara üstünlük

sağlamak isteyen yöneticiler hem kamu hem özel sektörde lisans üstü eğitim yapmaya yönelmektedirler. Ancak sonuçlardan da anlaşılacağı gibi yüksek lisans mezunu olan yöneticiler kamu sektöründe %15'lerde ve özel sektörde de bu oran %16.1'lerde kalmaktadır.

3.2.2. Uygulama Yapılan Bankalarda Stratejik Yönetim Uygulamalarına Yönelik Özellikler

Bankalarda stratejik yönetim uygulamalarının özelliklerini belirlemeye yönelik sorular, anket formunun ikinci kısmını oluşturmaktadır. Elde edilen sonuçlar ise yine tablolar şeklinde karşılaştırmalı olarak ifade edilecektir.

Tablo 6: Özel Mevduat Bankalarında ve Kamu Mevduat Bankalarında Stratejik Planlama Uygulanıp Uygulanmama Durumu

		Özel Mevduat Bankaları		Kamu Mevduat Bankaları	
		Sayı	%	Sayı	%
Geçerli	Evet	30	100,0	37	92,5
	Hayır	0	0,0	3	7,5
Toplam		30	100,0	40	100,0

Özel mevduat bankalarında çalışan üst düzey yöneticilerden tamamı, kurumlarında stratejik planlama çalışmalarının yapıldığını belirtmiştir. Ancak kamu mevduat bankalarında, sayısı oldukça düşük olmakla beraber, 3 kişi stratejik planlama çalışmalarının uygulanmadığını belirtmiştir.

Stratejik planlama yapılmadığını ifade eden kamu sektörü üst düzey yöneticilerinin, kurumlarında stratejik planlama çalışmaları oldukça yeni uygulanmaya başladığından stratejik planlama uygulanmadığına dair görüş bildirmiş oldukları düşünülebilir.

Tablo 7: Özel Mevduat Bankalarının ve Kamu Mevduat Bankalarının Stratejik Planlama Uygulama Sıklıkları

		Özel Mevduat Bankaları		Kamu Mevduat Bankaları	
		Sayı	%	Sayı	%
Geçerli	Yanıt yok	0	0,0	4	10,0
	Her yıl	30	100,0	34	85,0
	3 Yılda bir	0	0,0	2	5,0
Toplam		30	100,0	40	100,0

Stratejik planlama, uzun vadede gerçekleştirilen bir planlama faaliyetidir. Bu nedenle, bir yıldan daha kısa süreli olarak yapılan planlamalar bütçe planları ya da kısa dönemli hedefler şeklide düşünülebilir. Elde edilen veriler, özel mevduat bankalarının tamamının her yıl bir stratejik plan hazırladıklarını göstermektedir.

Kamu bankalarında, %10'luk bir orana denk gelen üst düzey yöneticiler stratejik planlama faaliyeti yapılmadığını düşündüklerinden stratejik planlama sıklığı konusunda fikir belirtmemiş, % 85'lik bir orana sahip üst düzey yöneticiler her yıl stratejik plan yaptıklarını, kalan % 5'lik kısım ise 3 yılda bir stratejik planlama yapıldığını öne sürmüştür.

Özel mevduat bankalarında tüm üst düzey yöneticiler yılda bir olmak üzere stratejik planlama yapıldığını öne sürerken, kamu mevduat bankalarında kimi üst düzey yöneticilerin stratejik planlama yapılmadığını, kimileri de daha geniş aralıklarla stratejik planlama yapıldığını belirtmiştir. Türk kamu sektöründe stratejik planlama ve stratejik yönetim faaliyetlerinin son yıllarda yaygınlaşmaya başlaması, kamu mevduat bankalarının da stratejik planlamayla yakın bir tarihte tanıştığı sonucunu doğurmaktadır.

Tablo 8: Özel Mevduat Bankalarında Stratejik Planlama Uygulayıcısı Olan Birimler

		Sayı	%
Geçerli	Stratejik Planlama Komitesi	2	6,5
	Fonksiyonel Birimler	1	3,2
	Genel Müdür	1	3,2
	Stratejik Planlama Bölümü	9	29,0
	Diğer	1	3,2
	Genel Müdür, Genel Müdür Yardımcıları, Fonksiyonel Birimler	1	3,2
	Yönetim Kurulu, Genel Müdür, Genel Müdür Yardımcıları, Diğer	1	3,2
	Fonksiyonel Birimler, Stratejik Planlama Bölümü	2	6,5
	Yönetim Kurulu, Genel Müdür, Genel Müdür Yardımcıları	1	3,2
	Yönetim Kurulu, Genel Müdür, Genel Müdür Yardımcıları, Stratejik Planlama Komitesi, Fonksiyonel Birimler, Stratejik Planlama Bölümü	1	3,2
	Yönetim Kurulu, Stratejik Planlama Bölümü	1	3,2
	Yönetim Kurulu, Fonksiyonel Birimler	1	3,2
	Yönetim Kurulu, Fonksiyonel Birimler, Genel Müdür, Stratejik Planlama Bölümü	1	3,2
	Yönetim Kurulu, Genel Müdür, Genel Müdür Yardımcıları, Stratejik Planlama Bölümü	1	3,2
	Genel Müdür Yardımcıları, Stratejik Planlama Komitesi, Fonksiyonel Birimler, Stratejik Planlama Bölümü, Part-time Danışman	2	6,5
	Yönetim Kurulu, Genel Müdür Yardımcıları, Fonksiyonel Birimler	1	3,2
	Genel Müdür Yardımcıları, Stratejik Planlama Bölümü	1	3,2
	Genel Müdür Yardımcıları, Stratejik Planlama Komitesi, Fonksiyonel Birimler, Stratejik Planlama Bölümü	1	3,2
	Genel Müdür Yardımcıları,	1	3,2

	Stratejik Planlama Komitesi, Fonksiyonel Birimler, Stratejik Planlama Bölümü, Part-time Danışman, Diğer		
Toplam		30	100,0

Tablo 9: Kamu Mevduat Bankalarında Stratejik Planlama Uygulayıcısı Olan Birimler

		Sayı	%
Geçerli	Yanıt yok	3	7,5
	Genel Müdür	1	2,5
	Stratejik Planlama Bölümü	6	15,0
	Yönetim Kurulu, Genel Müdür, Genel Müdür Yardımcıları, Stratejik Planlama Bölümü	9	22,5
	Genel Müdür, Stratejik Planlama Bölümü	1	2,5
	Yönetim Kurulu, Genel Müdür, Genel Müdür Yardımcıları, Fonksiyonel Birimler, Stratejik Planlama Bölümü	8	20,0
	Genel Müdür, Genel Müdür Yardımcıları, Part-time Danışman	1	2,5
	Yönetim Kurulu, Stratejik Planlama Komitesi, Fonksiyonel Birimler	1	2,5
	Yönetim Kurulu, Genel Müdür, Genel Müdür Yardımcıları, Fonksiyonel Birimler	2	5,0
	Genel Müdür, Genel Müdür Yardımcıları, Stratejik Planlama Bölümü	1	2,5
	Genel Müdür Yardımcıları, Stratejik Planlama Bölümü	1	2,5
	Yönetim Kurulu, Genel Müdür, Genel Müdür Yardımcıları, Stratejik Planlama Komitesi, Fonksiyonel Birimler, Stratejik Planlama Bölümü	1	2,5
	Genel Müdür, Genel Müdür Yardımcıları, Stratejik Planlama Komitesi, Stratejik Planlama Bölümü	1	2,5
	Genel Müdür Yardımcıları, Fonksiyonel Birimler, Stratejik Planlama Bölümü	1	2,5

	Yönetim Kurulu, Fonksiyonel Birimler, Stratejik Planlama Bölümü	1	2,5
	Yönetim Kurulu, Genel Müdür, Stratejik Planlama Bölümü	1	2,5
	Yönetim Kurulu, Genel Müdür Yardımcıları	1	2,5
Toplam		40	100,0

Stratejik planlama, üst yönetimin sorumluluğunda gerçekleştirilen ancak uygulanması aşamasında orta ve alt kademenin de rol oynadığı stratejik bir faaliyettir. Bu nedenle, özel ve kamu mevduat bankalarında yer alan üst düzey yöneticiler, stratejik planlamanın çeşitli yönetim kademe ve birimlerince uygulandığını belirtmişlerdir.

Özel mevduat bankaları, stratejik planlama faaliyetlerinin % 29 oranda stratejik planlama bölümü tarafından % 6.5 oranda stratejik planlama komitesi tarafından yürütüldüğünü ifade etmişlerdir. Diğer birçok üst düzey yönetici, kimi üst düzey yöneticiler ve diğer birimlerin beraberce stratejik yönetim faaliyetlerini yürüttüklerini belirtmişlerdir

Kamu mevduat bankalarında ise durum özel mevduat bankalarından çok farklı olmamakla birlikte, % 22.5' lik bir oranla stratejik planlama faaliyetlerinin yönetim kurulu, genel müdür, genel müdür yardımcıları ve stratejik planlama bölümü tarafından yürütüldüğü ön plana çıkan ifadelerden olmuştur.

Alınan cevaplardan elde edilen sonuçlar, stratejik planlama faaliyetlerinin yönetim kurulu, genel müdür, genel müdür yardımcıları gibi tepe yöneticilerinin sorumluluğunda, stratejik planlama bölümü, stratejik planlama komitesi gibi birimlerin inisiyatifinde ve fonksiyonel birimler ile part-

time danışman vb. personelin uygulamalarıyla gerçekleştirildiğini göstermektedir.

Uygulama alanına giren her üç özel mevduat bankanın gelen müdürlük birimlerinde bir stratejik planlama daire başkanlıkları bulunmakta iken, kamu mevduat bankalarından birinde stratejik planlama daire başkanlığı bulunmakta, bir diğerinde stratejik planlama dairesi oluşturulma çalışmaları devam etmekte ve üçüncü kamu mevduat bankasında ise bir stratejik planlama dairesi bulunmamaktadır. Böylelikle, kamu sektöründe stratejik planlama ve stratejik yönetim faaliyetlerinin oldukça yeni olduğu bir kere daha kanıtlanmış olmaktadır.

Tablo 10: Özel Mevduat Bankalarında Stratejik Planlama Uygulamalarının Amaçları

		Sayı	%
Geçerli	Rekabet Gücünü Artırma	3	9,7
	Büyüme ve pazar payını artırma, Verimliliği artırma, Rekabet gücünü artırma, Müşteri memnuniyeti ve toplam kalite, Pazardaki liderliği koruma	2	6,5
	Büyüme ve pazar payını artırma, Verimliliği artırma, Pazardaki prestiji artırma, Yenilik yaratma, Rekabet gücünü artırma, Müşteri memnuniyeti ve toplam kalite, Yöneticilere yeni vizyon kazandırma, Pazarda liderliği koruma, Teknoloji yenileme, Diğer	7	22,6
	Büyüme ve pazar payını artırma, Verimliliği artırma, Pazardaki prestiji artırma, Yenilik yaratma, Rekabet gücünü artırma, Müşteri memnuniyeti ve toplam kalite, Yöneticilere yeni vizyon kazandırma, Pazarda liderliği koruma, Teknoloji yenileme	9	29,0
	Büyüme ve pazar payını artırma, Verimliliği artırma, Pazardaki prestiji artırma, Yenilik yaratma, Rekabet gücünü artırma, Müşteri memnuniyeti ve toplam kalite, Teknoloji yenileme	2	6,5
	Büyüme ve pazar payını artırma, Verimliliği artırma, Pazardaki prestiji artırma, Yenilik yaratma, Rekabet gücünü artırma, Müşteri memnuniyeti ve toplam kalite, Pazarda	1	3,2

	liderliği koruma, Teknoloji yenileme		
	Büyüme ve pazar payını artırma, Pazardaki prestiji artırma, Pazarda liderliği koruma, Diğer	1	3,2
	Büyüme ve pazar payını artırma, Rekabet gücünü artırma	2	6,5
	Büyüme ve pazar payını artırma, Verimliliği artırma, Pazarda liderliği koruma	1	3,2
	Büyüme ve pazar payını artırma, Rekabet gücünü artırma, Pazarda liderliği koruma	1	3,2
	Büyüme ve pazar payını artırma, Verimliliği artırma, Rekabet gücünü artırma, Yöneticilere yeni vizyon kazandırma	1	3,2
Toplam		30	100,0

Tablo 11: Kamu Mevduat Bankalarında Stratejik Planlama Uygulamanın Amaçları

		Sayı	%
Geçerli	Yanıt yok	3	7,5
	Rekabet gücünü artırma	2	5,0
	Müşteri memnuniyeti ve toplam kalite	1	2,5
	Büyüme ve pazar payını artırma, Verimliliği artırma, Rekabet gücünü artırma	1	2,5
	Büyüme ve pazar payını artırma, Verimliliği artırma, Pazardaki prestiji artırma, Yenilik yaratma, Rekabet gücünü artırma, Müşteri memnuniyeti ve toplam kalite, Yöneticilere yeni vizyon kazandırma, Pazarda liderliği koruma, Teknoloji yenileme	10	25,0
	Büyüme ve pazar payını artırma, Verimliliği artırma, Rekabet gücünü artırma, Müşteri memnuniyeti ve toplam kalite, Yöneticilere yeni vizyon kazandırma	1	2,5
	Büyüme ve pazar payını artırma, Verimliliği artırma, Pazardaki prestiji artırma, Rekabet gücünü artırma, Pazarda liderliği koruma	1	2,5
	Büyüme ve pazar payını artırma, Verimliliği artırma, Pazardaki prestiji artırma, Yenilik yaratma, Rekabet gücünü artırma, Müşteri memnuniyeti ve toplam kalite	1	2,5
	Büyüme ve pazar payını artırma, Verimliliği artırma, Pazardaki prestiji artırma, Yenilik yaratma, Rekabet gücünü artırma, Müşteri memnuniyeti ve toplam kalite, Yöneticilere yeni vizyon kazandırma, Pazarda liderliği koruma, Teknoloji yenileme, Diğer	9	22,5
	Büyüme ve pazar payını artırma, Verimliliği artırma, Rekabet gücünü artırma, Pazarda liderliği koruma	3	7,5
	Büyüme ve pazar payını artırma, Verimliliği artırma, Yenilik yaratma, Rekabet gücünü artırma, Müşteri	1	2,5

	memnuniyeti ve toplam kalite		
	Büyüme ve pazar payını artırma, Verimliliği artırma, Pazardaki prestiji artırma, Rekabet gücünü artırma, Müşteri memnuniyeti ve toplam kalite	1	2,5
	Büyüme ve pazar payını artırma, Rekabet gücünü artırma, Müşteri memnuniyeti ve toplam kalite	1	2,5
	Büyüme ve pazar payını artırma, Verimliliği artırma, Yenilik yaratma, Müşteri memnuniyeti ve toplam kalite, Teknoloji yenileme	1	2,5
	Verimliliği artırma, Diğer	1	2,5
	Büyüme ve pazar payını artırma, Verimliliği artırma, Rekabet gücünü artırma, Müşteri memnuniyeti ve toplam kalite	1	2,5
	Büyüme ve pazar payını artırma, Rekabet gücünü artırma,	2	5,0
Toplam		40	100,0

Her bankanın stratejik planlama yapmasının amacının bir diğerinden farklı olması beklenen bir durumdur. Her banka, kendi amaç ve hedefleri doğrultusunda ve gelecekte bulunmak istediği yere erişmesini sağlayacak bir takım stratejiler planlar, böylelikle stratejik planlar ve bu planların oluşturulma amaçları birbirinden farklı olacaktır.

Tablo 10' a baktığımızda, özel mevduat bankalarının üst düzey yöneticilerinin özellikle büyüme ve pazar payını artırma, verimliliği artırma, pazardaki prestiji artırma, yenilik yaratma, rekabet gücünü artırma, yöneticilere yeni vizyon kazandırma, pazarda liderliği koruma ve teknoloji yenileme gibi amaçlar üzerinde yoğunlaştıkları görülmektedir.

Özel mevduat bankalardaki üst düzey yöneticileri sıklıkla büyüme ve pazar paylarını artırma, verimlilik ve rekabet gücünü artırma amaçlarını belirtmişlerdir. Özel mevduat bankalarının yöneticilerinin pek üzerinde durmadıkları bir amaç müşteri memnuniyeti ve toplam kalitedir. Bu unsur, kamu mevduat bankalarının üst düzey yöneticilerinde daha sık vurgulanmıştır.

Türk bankacılık sektöründe kamu bankalarının müşterilerce özel bankalara oranla daha yüksek bir güvenilirliğe sahip oldukları ve hatta bu durumun kimi zaman haksız rekabete yol açabileceği şeklindeki yorumlara sıklıkla rastlanmaktadır. Bu konumdayken dahi kamu mevduat bankalarının stratejik planlama araçlarından önemli birisi olarak müşteri memnuniyeti ve toplam kaliteyi belirtmeleri dikkat çekicidir.

Rekabet gücünü artırma hem özel hem de kamu mevduat bankalarınca önemsenmektedir. Üst düzey yöneticiler tüm bu amaçların zincirleme faaliyetler olduğunu, teknoloji yenileme, yöneticilere yeni vizyon kazandırma, yenilik yaratma gibi faaliyetlerin büyüme ve pazar payını, verimliliğini, pazardaki prestiji artırma gibi amaçlara doğrudan hizmet edeceğini ve böylelikle de rekabet güçlerini artıracığını ifade etmektedirler.

Tablo 12: Özel Mevduat Bankalarının ve Kamu Mevduat Bankalarının Bir Vizyon Bildirisine Sahip Olup Olmama Durumları

		Özel Mevduat Bankaları		Kamu Mevduat Bankaları	
		Sayı	%	Sayı	%
Geçerli	Evet	30	100,0	36	90,0
	Hayır	0	0,0	4	10,0
Toplam		30	100,0	40	100,0

Özel mevduat bankalarının üst düzey yöneticilerinin %100' ü bankalarının bir vizyon bildirisine sahip olduğunu belirtmişlerdir. Bu oran özel mevduat bankalarının tamamının vizyonlarını belirlediklerini, ulaşmak istedikleri amaç ve hedefleri, gelecekte bulunmak istediği noktayı net olarak seçtiklerini göstermektedir.

Kamu mevduat bankalarının üst düzey yöneticilerinin % 90' ı bir vizyon bildirisine sahip oldukları, % 10' u ise bir kurumlarının bir vizyon bildirisine sahip olmadığını belirtmişlerdir. Ancak günümüzde kamu mevduat bankalarının da vizyon bildirilerine sahip oldukları, değişen koşullar doğrultusunda vizyonlarını güncelledikleri görülmektedir.

Özel mevduat bankaları Avrupa'da en iyi banka olmak, Türkiye'nin gelişen sanayi ve ticaretini destekleyen, sektörün en büyük bankaları arasında yer almak, istikrarlı büyüme ve değer yaratımı ile finans sektörünün tartışmasız lideri haline gelmek, müşterilerin ve çalışanların ilk tercihleri olmak şeklinde ibareler içeren vizyon bildirilerine sahiptirler.

Kamu bankaları ise, vizyonlarını ve hedefledikleri müşteri kitlelerini daha açık olarak ortaya koyan vizyon bildirilerine sahiptirler. Bu vizyon bildirileri, tarım sektörü başta olmak üzere reel kesime destek sağlamak, yaygın şube ağıyla geniş ürün yelpazesini en hızlı ve uygun maliyetle bireysel müşterilerine sunmak, sosyal sorumluluk anlayışı ve bankacılık etik kurallarına uygun hizmet vererek ekonomiye ve bankacılık sektörünün gelişimine katkıda bulunmak veya evrensel bankacılığın tüm gereklerini yerine getiren, bireysel hizmetlerde güçlü, bölgenin lider küçük ve orta büyüklükteki işletmeler (KOBİ) bankası olmak şeklinde ifade edilmektedir.

Kamu bankalarının vizyon bildirileri sosyal sorumluluk, bankacılık etik kuralları ya da evrensel bankacılığın tüm gerekleri gibi toplumsal unsurlar içermekte iken, özel mevduat bankalarının vizyon bildirileri daha çok rekabetçi unsurlara yer vermektedir.

Tablo 13: Özel Mevduat Bankalarının ve Kamu Mevduat Bankalarının Bir Misyon Bildirisine Sahip Olup Olmama Durumları

		Özel Mevduat Bankaları		Kamu Mevduat Bankaları	
		Sayı	%	Sayı	%
Geçerli	Evet	30	100,0	36	90,0
	Hayır	0	0,0	4	10,0
Toplam		30	100,0	40	100,0

Misyon bildirisine sahip olup olmama durumlarıyla ilgili tablolardan da, vizyon bildirisine sahip olup olmama durumuyla ilgili sonuçların çok benzeri sonuçlar elde edilmiştir. Özel mevduat bankalarının üst düzey yöneticilerinin % 100' ü, bir diğer ifadeyle tamamı kurumlarının bir misyon bildirisini tanımladığını belirtmiştir.

Kamu bankalarının üst düzey yöneticilerinden kurumlarının vizyon bildirisini bulunmadığını belirten yöneticiler, aynı zamanda bir misyon bildirisine de sahip olmadıklarını düşündüklerini belirtmişlerdir. Kamu mevduat bankalarının üst düzey yöneticilerinin % 90' ı bir misyon bildirisine sahip olduklarını, % 10' u ise misyon bildirisini bulunmadığını belirtmişlerdir.

Özel bankaların misyon bildirisleri, etkinlik, çeviklik ve verimlilik gibi konulara öncelik verirken, kamu bankalarının misyonları rakiplerin örnek aldığı, güvenilir ve kaliteli hizmet sunan, sosyal sorumluluk ve yüksek görev bilinci üstlenen, hissedarlarına, çalışanlarına ve topluma katma değer sağlayan, bölgede ve dünya bankacılığında saygın bir banka olmak şeklinde esaslara yer vermektedir.

Tablo 13, gerek özel gerekse kamu mevduat bankalarının birer misyon ve vizyon bildirisine sahip olduklarını göstermektedir. Daha önce de belirtildiği gibi, kamu sektöründe stratejik planlama uygulamalarının görece daha yeni olması nedeniyle kimi üst düzey yöneticilerin kurumlarının misyon ve vizyonları olmadığı kanısında olmaları olasıdır.

Tablo 14: Özel Mevduat Bankalarının ve Kamu Mevduat Bankalarının Son İki Yıl İçinde Vizyon ve/veya Misyon Bildirilerinde Güncelleme Gerçekleştirip Gerçekleştirmeme Durumları

		Özel Mevduat Bankaları		Kamu Mevduat Bankaları	
		Sayı	%	Sayı	%
Geçerli	Evet	16	53,3	17	42,5
	Hayır	14	46,7	23	57,5
Toplam		30	100,0	40	100,0

Özel mevduat bankalarının üst düzey yöneticilerinin % 53.3' ü vizyon veya misyonda son iki yıl içerisinde bir güncelleme olduğunu ifade ederken, % 46.7' si bir değişiklik yapılmadığını öne sürmüştür. Bu iki oran birbirine oldukça yakındır. Üst düzey yöneticilerin yaklaşık yarısı değişiklik oluşturduğunu, kalan yarısına yakın kısmı da değişiklik olmadığını düşünmektedirler. Bu nedenle bir sonraki tablo, değişiklik olduğunu öne süren yöneticilerin değişikliğin nedenini belirtmeleri şeklide kurgulanmıştır.

Kamu bankalarında ise % 57.5 oranında yönetici vizyon veya misyonda son iki yılda bir değişiklik olmadığı belirtirken, % 42.5 oranında yönetici ise değişiklik gerçekleştiğini ifade etmektedir. Esasen anlam ifade eden nokta ise, eğer bir değişiklik söz konusuysa bu değişikliğin nedeni ve ne tür bir değişikliğe gidildiğinin belirlenmesidir.

Oransal ifadelere baktığımızda, kamu mevduat bankalarının vizyon ve misyonlarının değişime daha dirençli ve daha az değişir nitelikte olduğunu, özel mevduat bankalarının ise kendilerinin yoğun bir değişim dalgası içinde oldukları ve dolayısıyla vizyon ve misyonlarının da güncellenmeye daha açık oldukları söylenebilir.

Tablo 15: Özel Mevduat Bankalarının Vizyon ve/veya Misyon Bildirilerinde Son İki Yılda Gerçekleşen Güncellemelerin Gerekçeleri

		Sayı	%
Geçerli	Yanıt yok	15	50,0
	Büyüme stratejilerinin eklenmesi	1	3,3
	Yeniliklere paralellik sağlama	1	3,3
	İki bankanın birleşmesi	5	16,7
	Birinci (lider) banka olma amacı yerine en iyi banka olmak	1	3,3
	Kârlılığı ön plana çıkması	1	3,3
	Yenilenen ortaklık yapısı	3	10,0
	Yabancı sermaye girişi ve konjonktürel değişimler	3	10,0
	Toplam	30	100,0

Özel mevduat bankalarının vizyon veya misyonlarında son iki yılda değişiklikler olduğunu belirten yöneticiler, bunların nedenlerini de şu şekilde ifade etmişlerdir; üst düzey yöneticilerin % 50' si değişiklik olmadığını belirttiklerinden, bir neden de öne sürmemişlerdir.% 16.1' lik oransal ağırlığa sahip olan kısım, vizyon ve misyon değişimini iki bankanın birleşmesine bağlamıştır.% 9.7' lik bir oranla ifade edilen üst düzey yöneticiler yenilenen ortaklık yapısının, yine aynı oranla ifade edilen bir diğer grup üst yönetici ise, yabancı sermaye girişi ve konjonktürel dalgalanmaların vizyon ve misyon bildirilerinde değişikliğe yol açtığını ifade etmektedir.

Oransal ağırlıkları daha az olmakla beraber, üst düzey yöneticiler tarafından vizyon veya misyonda gerçekleşen değişime neden olarak öne sürülen diğer hususlar ise, vizyon veya misyon bildirilerine büyümeyle ilgili stratejik noktaların eklenmesi, yeniliklere uyum sağlama, birinci banka olmak yerine en iyi banka olma amacının saptanması şeklinde sıralanmaktadır.

Özel mevduat bankaları, değişen ve gelişen rekabet ortamına paralellik sağlama, pazarda daha güçlü bir konuma sahip olabilmek amacıyla diğer bankalarla birleşme stratejileri uygulama, küreselleşmenin avantajlarından yabancı sermaye girişinden faydalanma gibi amaç ve hedeflere ulaşabilmek için vizyon veya misyonlarında değişikliklere ve yeniden yapılandırmalara başvurumaktadırlar.

Tablo 16: Kamu Mevduat Bankalarının Vizyon ve/veya Misyon Bildirilerinde Son İki Yılda Gerçekleşen Güncellemelerin Gerekçeleri

		Sayı	%
Geçerli	Yanıt yok	25	62,5
	Yeniden yapılandırma ve değişen koşullara uyum	5	12,5
	Reklamların artırılması	1	2,5
	Eğitim düzeyi daha yüksek personel istihdamı	1	2,5
	Teknik alt yapı çalışmaları vasıtasıyla verimliliğin artırılması	4	10,0
	Bankanın halka açılması, vizyon değişimi paralelinde misyon değişimi	4	10,0
Toplam		40	100,0

Kamu mevduat bankalarında ise, üst düzey yöneticilerin % 62.5' i son iki yıl içerisinde vizyon veya misyon bildirilerinde herhangi bir değişiklik olmadığını düşündüklerinden veya bir değişiklik olduğunu düşünseler dahi, nedeni konusunda fikir belirtmediklerinden vizyon veya misyon bildirilerinde

son iki yıl içinde meydana gelen değişikliklerin nedenleriyle ilişkili anket sorusuna yanıt vermemişlerdir.

Geriye kalan % 37.5 'lik kısım, vizyon ve misyon değişiklikleriyle ilgili çeşitli nedenler öne sürmüşlerdir. Bu nedenler; yeniden yapılandırma çalışmaları, reklamların ön plana çıkarılması, eğitim düzeyi daha yüksek personelin istihdamı, teknik alt yapı çalışmalarının iyileştirilmesiyle verimliliğin artırılması, bankanı halka arzı sonucu meydana gelen değişiklikler, değişen koşullara uyum sağlama ve vizyon değişimi paralelinde misyonda değişim şeklinde sıralanmaktadır.

Özel mevduat bankalarının ve kamu mevduat bankalarının son iki yıl içerisinde vizyon veya misyonlarında meydana gelen değişikliklerle ilgili belirttikleri noktalara karşılaştırmalı bir bakış açısıyla yaklaşıldığında, değişen koşullara uyum veya yeniliklere paralellik sağlama şeklindeki değişim nedeninin ortak olduğu görülmektedir. Gerek özel gerekse kamu mevduat bankaları, faaliyette buldukları pazarda tutunabilmek ve kalıcı olabilmek amacıyla değişim ve yeniliklere uyum sağlamanın gereğinin bilincindedirler ve bu doğrultuda yol haritaları olan vizyon veya misyonlarını da yeniden yapılandırmaktadırlar.

Dikkat çeken bir diğer nokta ise, özel mevduat bankalarının banka birleşmeleri sonucunda vizyon veya misyon bildirimlerinde değişikliğe gitmeleri, kamu mevduat bankalarının küreselleşmeye paralel olarak bütün sektörlerle hakim olan son derece rekabetçi bir ortamda ayakta kalabilmek için yeni yatırımlar yapmak zorunda olan şirketlere sermaye piyasasının sunduğu birçok fırsatlardan biri olan tasarrufçu ile yatırımcıyı bir araya getiren ve bu yolla sermayeyi tabana yayma işlevini yerine getiren halka arz işlemini uygulamaları sonucu vizyon veya misyonlarında değişiklik olduğunu ifade etmeleridir.

Vizyon, işletmenin ulaşmak istediği amaç ve hedefleri ifade ederken, misyon ise belirlenen amaç ve hedefler üzerine odaklanmış bir görev duygusudur. İşletmelerin başarılı olmaları için sadece bir vizyon bildirisine veya sadece bir misyon bildirisine sahip olmaları yeterli değildir. Vizyon ve misyon bildirilerinin her ikisine birden sahip olma ve bu her iki bildirinin de birbiri ile uyumlu olmasını sağlamak işletmeleri amaç ve hedeflerine yaklaştıracaktır. Kamu mevduat bankalarında da bu ifadeyi destekleyici bir sonuca rastlanmakta, üst düzey yöneticilerin % 10' u vizyon değişimi paralelinde misyonlarının da değiştiğini ifade etmektedirler.

Yine bir diğer nokta, özel mevduat bankalarının kârlılığı, kamu mevduat bankalarının verimliliği vurgulayan vizyon ve misyon değişimlerine gitmeleridir. Verimlilik ve kârlılık birbirleriyle doğru orantılı iki kavramdır ve eşgüdümlüdürler. Bu nedenle özel mevduat bankalarında verimlilik hedefinin, kamu mevduat bankalarında da kârlılık hedefinin göz ardı edildiğini düşünmek yanlış olacaktır.

Tablo 17: Özel Mevduat Bankalarında ve Kamu Mevduat Bankalarında Görev Yapan Üst Düzey Yöneticilerin Stratejik Planlama veya Stratejik Yönetim Konusunda Son İki Yılda Eğitim Alıp Almama Durumları

		Özel Mevduat Bankaları		Kamu Mevduat Bankaları	
		Sayı	%	Sayı	%
Geçerli	Evet	11	36,7	12	30,0
	Hayır	19	63,3	28	70,0
Toplam		30	100,0	40	100,0

Uygulamaya konu olan özel mevduat bankalarından seçilen üst düzey yöneticiler arasında son iki yıl içerisinde stratejik planlama veya stratejik yönetim konularında eğitim almış olanlar % 36,7'lik bir oranla temsile

edilmektedir. Stratejik planlama veya stratejik yönetimle ilgili herhangi bir eğitime katılmamış üst düzey yöneticiler ise % 63,3' lük bir orana sahiptirler.

Kamu mevduat bankalarına baktığımızda ise, uygulamaya konu olan üst düzey yöneticilerin % 30 'unun son iki yıl içerisinde stratejik planlama veya stratejik yönetimle ilgili bir eğitimden geçtikleri, % 70' inin ise herhangi bir eğitim almadıklarını göstermektedir.

Oransal olarak özel mevduat bankalarının üst düzey yöneticilerinin stratejik planlama veya stratejik yönetimle ilgili son iki yılda kamu mevduat bankalarının üst düzey yöneticilerinden daha fazla eğitim aldıkları görülse de, kişi bazına ele alındığında bir denklik olduğu açıktır. Özel mevduat bankalarından 11, kamu mevduat bankalarından ise 12 adet üst düzey yönetici son iki yıl içerisinde stratejik planlama veya stratejik yönetimle ilgili bir eğitim almıştır. Ancak özel mevduat bankalarında 19, kamu mevduat bankalarında ise 28 kişinin stratejik planlama veya stratejik yönetimle ilgili herhangi bir eğitimden geçirilmiş olmaması nedeniyle, kamu mevduat bankalarının bu alanda özel bankaların gerisinde kaldığı ifade edilebilir.

Stratejik yönetim, üst yönetimce yürütülen önemli ve sorumluluğu yüksek bir yönetim faaliyetidir. Özel ve kamu mevduat bankalarının üst düzey yöneticilerinin bu konuyla ilgili eğitimlere katılma oranlarının oldukça düşük olması, iş yüklerinin ağır olması veya vakit bulamama nedenleriyle olabileceği gibi, bu kurumlarda stratejik yönetim uygulayıcısı olan orta ve daha alt düzey yöneticilerin bu tip eğitimlerden daha sık geçmekte olmaları da olabilir.

Tablo 18: Özel Mevduat Bankalarında ve Kamu Mevduat Bankalarında Görev Yapan Üst Düzey Yöneticilerin Stratejik Planlama veya Stratejik Yönetim Konusunda Kendilerini Yetkin Görüp Görmeme Durumları

		Özel Mevduat Bankaları		Kamu Mevduat Bankaları	
		Sayı	%	Sayı	%
Geçerli	Evet	16	53,3	22	55,0
	Hayır	14	46,7	18	45,0
Toplam		30	100,0	40	100,0

Özel mevduat bankalarının üst düzey yöneticilerinin % 53,3' ünün stratejik planlama ve stratejik yönetim konusunda kendilerini yeterli gördükleri, ancak % 46,7' sinin ise kendilerini yeterli görmedikleri ortaya çıkmıştır. Bir önceki tablodan stratejik planlama veya stratejik yönetim konusunda eğitim almış olan özel mevduat bankalarının üst düzey yöneticilerinin oranının % 36,7 olduğu görülmektedir. Bu durumda, stratejik planlama veya stratejik yönetim konusunda son iki yıl içerisinde herhangi bir eğitim almamış olan üst düzey yöneticilerin de bazılarının kendilerini stratejik planlama ve stratejik yönetim konusunda yeterli gördükleri sonucuna ulaşılabilir.

Uygulamaya konu olan kamu mevduat bankalarının üst düzey yöneticilerinden % 55' i kendilerini stratejik planlama ve stratejik yönetim konusunda yeterli görmekte iken, % 45' i ise kendilerini yeterli görmemektedirler. Kamu mevduat bankalarının üst düzey yöneticilerinin, özel mevduat bankalarının üst düzey yöneticilerine göre stratejik planlama ve stratejik yönetim konularında kendilerini daha yetkin gördükleri ifade edilebilir.

Tablo 19: Özel Mevduat Bankalarının ve Kamu Mevduat Bankalarının İç Çevre Analizi Uygulayıp Uygulamama Durumu

		Özel Mevduat Bankaları		Kamu Mevduat Bankaları	
		Sayı	%	Sayı	%
Geçerli	Evet	21	70,0	31	77,5
	Hayır	9	30,0	9	22,5
Toplam		30	100,0	40	100,0

Uygulamaya konu olan özel mevduat bankalarının üst düzey yöneticilerinin % 70' i bankalarında yetenek ve güçsüzlükleri saptamaya yönelik olarak iç çevre analizi uygulandığını, % 30' u ise uygulanmamakta olduğunu ileri sürmüştür.

İç çevre analizi bir anlamda işletmenin mevcut durum analizidir ve işletmenin kendisini tanımasını ve atacağı adımlarda sahip olduğu kaynak ve yetenekler, zayıflıklar ve sınırlamaları da göz önünde bulundurabilmesini sağlar. Bu nedenle her işletmenin iç çevresinin analizi mekanizmasını işler hale getirmesi gerekmektedir. Özel mevduat bankalarında da üst düzey yöneticilerin büyük bir çoğunluğu bankalarında iç çevre analizi yapıldığını belirtmişlerdir.

Uygulamaya konu olan kamu mevduat bankalarının üst düzey yöneticilerinin % 77,5' i bankalarında iç çevre analizi uygulaması yapıldığını, % 22,5' i ise iç çevre analizi uygulamasına yer verilmediğini ifade etmektedir.

Kamu mevduat bankalarında da yetenek ve güçsüzlükleri saptamaya yönelik olarak iç çevre analizi uygulamasına yer verildiği, mevcut durumlarını saptamaya önem verdikleri sonucuna varılmaktadır. İşletmeler dış çevredeki

fırsatlardan yararlanma veya tehditlerden kaçınma konusunda ancak kendilerini iyi tanıdıkları sürece başarı gösterebilirler.

Tablo 20: Özel Mevduat Bankalarının ve Kamu Mevduat Bankalarının Dış Çevre Analizi Uygulayıp Uygulamama Durumları

		Özel Mevduat Bankaları		Kamu Mevduat Bankaları	
		Sayı	%	Sayı	%
Geçerli	Evet	26	86,7	36	90,0
	Hayır	4	13,3	4	10,0
Toplam		30	100,0	40	100,0

Uygulamaya konu olan özel mevduat bankalarının üst düzey yöneticilerinin % 86,7' si kurumlarının faaliyette bulunduğu sektörün özelliklerini saptamaya yönelik olarak dış çevre analizi uygulamasını yaptığını, % 13,3' ü ise yapılmadığını ifade etmişlerdir.

Dış çevre analizi, işletmenin gelecek durum analizidir. İşletmeler, tek başlarına değildirler, bir çevreye aittirler, faaliyetlerini ait oldukları çevrenin çeşitli sınırlamaları çerçevesinde yürütürler. Dış çevredeki değişim ve gelişimlerin ayrıca rakiplerin özelliklerinden haberdar olan işletmeler, onlardan bir adım önde olma şansını yakalayacaktır. Bankacılık ve finans sektörü de rekabetin yoğun olarak yaşandığı bir sektör olduğundan bankaların dış çevre analizi uygulamalarını gerçekleştirmeleri oldukça önem arz etmektedir.

Uygulamaya konu olan kamu mevduat bankalarındaki üst düzey yöneticilerin % 90' ı bankalarında dış çevre analizi uygulamalarına yer verildiğini, % 10' u ise dış çevre analizi uygulamalarına yer verilmediğini ileri sürmüşlerdir.

Kamu mevduat bankalarının dış çevre analizi uygulaması yaptığını belirten üst düzey yönetici oranının bu kadar yüksek olması, dikkat çekicidir. Birbirlerinin tamamlayıcısı olan iç ve dış çevre analizlerinin oldukça yoğun oranlarda uygulandığına dair veriler elde edilen kamu mevduat bankaları, mevcut durumlarını analiz etmekte ve bu verileri dış çevre analizi sonucu elde ettikleri verilerle bütünleyerek fırsatları yakalama ve tehditlerden kaçınma şansı elde etmektedirler. Özel mevduat bankaları da aynı şekilde iç ve dış çevre analizine gereken önemi vermektedir şeklinde bir sonuca da ulaşılabilir.

Tablo 21: Özel Mevduat Bankalarında ve Kamu Mevduat Bankalarında SWOT Analizi Uygulanıp Uygulanmama Durumu

		Özel Mevduat Bankaları		Kamu Mevduat Bankaları	
		Sayı	%	Sayı	%
Geçerli	Evet	26	86,7	29	72,5
	Hayır	4	13,3	11	27,5
Toplam		30	100,0	40	100,0

Özel mevduat bankalarının üst düzey yöneticilerinin % 86,7' lik bir orana sahip kısmı bankalarında SWOT Analizi yapıldığını, kalan % 13,3' lük kısmı ise SWOT Analizi uygulamasına yer vermediklerini belirtmişlerdir. Oldukça büyük bir oranla temsil edilmekte olan üst düzey yöneticiler, bankalarında hem kendi iç durum değerlendirmelerini hem de bankanın dışındaki pazar yapısının, rakiplerin durumunun analizine imkan sağlayan SWOT Analizinin uygulandığını belirtmişlerdir.

Kamu mevduat bankalarına baktığımızda, üst düzey yöneticilerin % 72,5' lik kısmının SWOT Analizi uygulanıp uygulanmadığıyla ilgili soruya evet, % 27,5' lik kısmının ise hayır cevabını verdiği görülmektedir. Uygulamaya konu olan özel mevduat bankalarınınca SWOT Analizi

uygulamalarının kamu mevduat bankalarına göre daha olumlu karşılandığı ve uygulandığı görülmektedir.

İşletmelerin rekabet gücü elde kazanmaları, ortalamanın üzerinde bir getiri elde etmeleri ve varlıklarını devam ettirebilmeleri için işletmedeki yapı ve sistemin, personelin durumunun, çevre ve çalışma ortamının, teknoloji yapısının, müşteri profiline, işletme kültürünün, performans göstergelerinin, bilgi akışının ve diğer tüm hususların dikkate alınması, analiz edilmesi gerekmektedir. Bu analiz işletmeleri SWOT Analizi uygulamalarına yöneltmektedir.

Tablo 22: Özel Mevduat Bankalarının ve Kamu Bankalarının Stratejik Yönetim Felsefesi Uygulayıp Uygulamama Durumu

		Özel Mevduat Bankaları		Kamu Mevduat Bankaları	
		Sayı	%	Sayı	%
Geçerli	Evet	29	96,7	33	82,5
	Hayır	1	3,3	7	17,5
Toplam		30	100,0	40	100

Uygulamaya konu olan özel mevduat bankalarında ve kamu mevduat bankalarında görev yapmakta olan üst düzey yöneticilerin tamamına yakın kısmı bankalarınca stratejik yönetim felsefesinin benimsendiğini belirtmişlerdir. Özel mevduat bankalarının üst düzey yöneticilerinin % 96,7' si bankalarının stratejik bir bilinçle yönetildiğini ifade ederken, % 3,3' lük çok az bir kısmı stratejik yönetim uygulanmamaktadır şeklinde düşünmektedir.

Kamu mevduat bankalarının üst düzey yöneticilerinin % 82,5 'lik kısmı bankalarında stratejik yönetimin uygulandığını, % 17,5' lik kısmı ise uygulanmadığını belirtmiştir. Bu oranlama kamu mevduat bankalarında da

stratejik yönetim felsefesini benimsediklerini ortaya koymaktadır, ancak özel mevduat bankalarında oran % 96,7 ile daha tatmin edici bir düzeye erişmiştir. Bunun nedeninin de daha önce de belirtildiği gibi, kamu kesiminin stratejik yönetim uygulamalarına geçişinin özel sektöre kıyasla daha geç olmasıdır.

Tablo 23: Özel Mevduat Bankalarınca Uygulamakta Olan Stratejiler

		Sayı	%
Geçerli	Dışsal Büyüme Stratejisi	2	6,5
	Durgun Büyüme Stratejisi	1	3,2
	Birleşme Stratejisi	1	3,2
	Bütünleşme Stratejisi	1	3,2
	İçsel Büyüme Stratejisi, Dışsal Büyüme Stratejisi, Birleşme Stratejisi, Tasarruf Stratejisi, Esnek Yapılanma Stratejisi, Uzmanlaşma Stratejisi, Ürün Farklılaştırması Stratejisi	1	3,2
	İçsel Büyüme Stratejisi, Esnek Yapılanma Stratejisi, Ürün Farklılaştırması Stratejisi	1	3,2
	İçsel Büyüme Stratejisi, Dışsal Büyüme Stratejisi	1	3,2
	İçsel Büyüme Stratejisi, Dışsal Büyüme Stratejisi, Hakimiyet kurma Stratejisi, Uzmanlaşma Stratejisi, Ürün Farklılaştırması Stratejisi	1	3,2
	İçsel Büyüme Stratejisi, Tasarruf Stratejisi, Tasfiye Stratejisi	1	3,2
	İçsel Büyüme Stratejisi, Dışsal Büyüme Stratejisi, Tasarruf Stratejisi, Uzmanlaşma Stratejisi, Ürün Farklılaştırması Stratejisi	2	6,5
	Uzmanlaşma Stratejisi, Ürün Farklılaştırması Stratejisi	1	3,2
	Dışsal Büyüme Stratejisi, Uzmanlaşma Stratejisi	2	6,5
	İçsel Büyüme Stratejisi, Dışsal Büyüme Stratejisi, Birleşme Stratejisi, Bütünleşme Stratejisi, Tasarruf Stratejisi, Esnek Yapılanma Stratejisi, Ürün farklılaştırması Stratejisi, Tasfiye Stratejisi	1	3,2
	İçsel Büyüme Stratejisi, Dışsal Büyüme Stratejisi, Birleşme Stratejisi, Tasarruf Stratejisi, Ürün Farklılaştırması Stratejisi	1	3,2
	Birleşme Stratejisi, Bütünleşme Stratejisi, Tasarruf Stratejisi	1	3,2
	Dışsal Büyüme Stratejisi, Birleşme Stratejisi, Bütünleşme Stratejisi, Tasarruf Stratejisi	1	3,2
	Esnek Yapılanma Stratejisi, Uzmanlaşma Stratejisi	1	3,2
	Dışsal Büyüme Stratejisi, Birleşme Stratejisi, Bütünleşme Stratejisi, Esnek Yapılanma Stratejisi, Hakimiyet Kurma Stratejisi, Uzmanlaşma Stratejisi	1	3,2
	İçsel Büyüme Stratejisi, Dışsal Büyüme Stratejisi, Birleşme Stratejisi, Tasarruf Stratejisi, Uzmanlaşma Stratejisi, Ürün Farklılaştırması Stratejisi	1	3,2
	İçsel Büyüme Stratejisi, Dışsal Büyüme Stratejisi, Birleşme Stratejisi, Uzmanlaşma Stratejisi, Ürün Farklılaştırması Stratejisi	1	3,2
İçsel Büyüme Stratejisi, Dışsal Büyüme Stratejisi, Birleşme Stratejisi, Tasarruf Stratejisi, Uzmanlaşma Stratejisi	1	3,2	
İçsel Büyüme Stratejisi, Dışsal Büyüme Stratejisi, Birleşme Stratejisi, Bütünleşme Stratejisi, Tasarruf Stratejisi, Uzmanlaşma	2	6,5	

	Stratejisi, Ürün Farklılaştırması Stratejisi		
	İçsel Büyüme Stratejisi, Dışsal Büyüme Stratejisi, Birleşme Stratejisi, Bütünleşme Stratejisi, Uzmanlaşma Stratejisi, Ürün Farklılaştırması Stratejisi	2	6,5
	İçsel Büyüme Stratejisi, Dışsal Büyüme Stratejisi, Birleşme Stratejisi, Tasarruf Stratejisi, Ürün Farklılaştırması Stratejisi	1	3,2
	Dışsal Büyüme Stratejisi, Birleşme Stratejisi, Bütünleşme Stratejisi, Tasarruf Stratejisi, Uzmanlaşma Stratejisi	1	3,2
Toplam		30	100,0

Tablo 24: Kamu Mevduat Bankalarının Uygulanmakta Olan Stratejiler

		Sayı	%
Geçerli	Yanıt yok	1	2,5
	İçsel Büyüme Stratejisi	1	2,5
	Küçülme Stratejisi	1	2,5
	İçsel Büyüme Stratejisi ve Dışsal Büyüme Stratejisi	3	7,5
	İçsel Büyüme Stratejisi, Ürün Farklılaştırması Stratejisi	1	2,5
	Uzmanlaşma Stratejisi, Ürün Farklılaştırması Stratejisi	1	2,5
	İçsel Büyüme Stratejisi ve Dışsal Büyüme Stratejisi, Esnek Yapılanma Stratejisi, Ürün Farklılaştırması Stratejisi	1	2,5
	İçsel Büyüme Stratejisi ve Dışsal Büyüme Stratejisi, Uzmanlaşma Stratejisi, Ürün Farklılaştırması Stratejisi	2	5,0
	İçsel Büyüme Stratejisi ve Dışsal Büyüme Stratejisi, Hakimiyet Kurma Stratejisi, Ürün Farklılaştırması Stratejisi	1	2,5
	Dışsal Büyüme Stratejisi, Tasarruf Stratejisi, Uzmanlaşma Stratejisi, Ürün Farklılaştırması Stratejisi	1	2,5
	İçsel Büyüme, Dışsal Büyüme, Tasarruf Stratejisi, Uzmanlaşma Stratejisi, Ürün Farklılaştırması Stratejisi	4	10,0
	İçsel Büyüme Stratejisi ve Dışsal Büyüme Stratejisi, Hakimiyet Kurma Stratejisi, Uzmanlaşma Stratejisi, Ürün Farklılaştırması Stratejisi	1	2,5
	İçsel Büyüme Stratejisi, Uzmanlaşma Stratejisi	1	2,5
	İçsel Büyüme Stratejisi ve Dışsal Büyüme Stratejisi, Birleşme Stratejisi, Bütünleşme Stratejisi, Tasarruf Stratejisi, Esnek Yapılanma Stratejisi, Hakimiyet Stratejisi, Uzmanlaşma Stratejisi, Ürün Farklılaştırması	1	2,5
	İçsel Büyüme Stratejisi ve Dışsal Büyüme Stratejisi, Birleşme Stratejisi, Bütünleşme Stratejisi, Esnek Yapılanma Stratejisi	1	2,5
	İçsel Büyüme Stratejisi, Dışsal Büyüme Stratejisi, Ürün Farklılaştırması Stratejisi, Tasfiye Stratejisi	1	2,5
	İçsel Büyüme Stratejisi, Dışsal Büyüme Stratejisi, Küçülme Stratejisi, Birleşme Stratejisi, Ürün Farklılaştırması Stratejisi	1	2,5
	İçsel Büyüme Stratejisi, Dışsal Büyüme Stratejisi, Tasarruf Stratejisi, Esnek Yapılanma Stratejisi, Uzmanlaşma Stratejisi, Ürün Farklılaştırması Stratejisi	1	2,5
	Dışsal Büyüme Stratejisi, Birleşme Stratejisi, Tasarruf Stratejisi, Esnek Yapılanma Stratejisi, Hakimiyet Kurma Stratejisi, Ürün Farklılaştırması Stratejisi	1	2,5
	İçsel Büyüme Stratejisi, Dışsal Büyüme Stratejisi, Birleşme Stratejisi, Tasarruf Stratejisi, Uzmanlaşma Stratejisi, Ürün Farklılaştırması Stratejisi	1	2,5

	Dışsal Büyüme Stratejisi, Esnek Yapılanma Stratejisi, Ürün Farklılaştırması Stratejisi	1	2,5
	İçsel Büyüme Stratejisi, Dışsal Büyüme Stratejisi, Tasarruf Stratejisi	1	2,5
	Küçülme Stratejisi, Uzmanlaşma Stratejisi, Ürün Farklılaştırması Stratejisi	1	2,5
	Küçülme Stratejisi, Tasarruf Stratejisi, Esnek Yapılanma Stratejisi, Uzmanlaşma Stratejisi, Ürün Farklılaştırması Stratejisi	3	7,5
	Durgun Büyüme Stratejisi, Geri Çekilme Stratejisi	1	2,5
	Durgun Büyüme Stratejisi, Tasarruf Stratejisi	1	2,5
	Durgun Büyüme Stratejisi, Tasarruf Stratejisi, Ürün Farklılaştırması Stratejisi	1	2,5
	Küçülme Stratejisi, Bütünleşme Stratejisi, Esnek Yapılanma Stratejisi, Ürün Farklılaştırması Stratejisi	1	2,5
	Dışsal Büyüme Stratejisi, Tasarruf Stratejisi, Esnek Yapılanma Stratejisi	1	2,5
	Durgun Büyüme Stratejisi, Küçülme Stratejisi, Tasarruf Stratejisi, Geri Çekilme Stratejisi	1	2,5
	Durgun Büyüme Stratejisi, Küçülme Stratejisi	1	2,5
	Küçülme Stratejisi, Geri Çekilme Stratejisi	1	2,5
Toplam		40	100,0

Özel ve kamu mevduat bankaları, stratejik yönetim felsefesini benimsediklerini, üst düzey yöneticilerinin yüksek oranda verdikleri evet cevaplarıyla belirtmişlerdir. Stratejik yönetim sürecinin önemli aşamalarından birisi de uygulanacak stratejilerin belirlenmesidir. Tablo 23 ve Tablo 24' de özel ve kamu mevduat bankalarının son iki yıl içerisinde uyguladıkları stratejiler belirtilmiştir.

Uygulama alanına giren özel mevduat bankalarının üst düzey yöneticilerinin uyguladıkları stratejilerle ilgili verdikleri cevaplar çeşitlilik göstermektedir. Özel mevduat bankaları rekabet üstünlüğü sağlamak için özellikle içsel büyüme, dışsal büyüme, esnek yapılanma, hakimiyet kurma, birleşme, bütünleşme, uzmanlaşma ve ürün farklılaştırması gibi stratejiler üzerinde yoğunlaşmışlardır.

Özel mevduat bankaları, pazar payının artırılması, satış ve kârlılık oranlarının yükseltilmesi gibi amaçlarla içsel ve dışsal büyüme stratejilerini, rekabet gücünün düşük olduğu alanlardaki eksikliğin giderilmesi için o alanlarda etkin olarak diğer bankalarla ortaklık kurarak birleşme ve bütünleşme stratejilerini uygulamaktadır şeklilde bir sonuca ulaşılabilir.

Yine özel mevduat bankalarının üst düzey yöneticilerinin yoğunlukla uygulandığını belirttikleri bir diğer strateji de tasarruf stratejisidir. Tasarruf stratejisini, büyüme eğilimi gösteren ya da küçülme stratejisi uygulayan bankalar da dahil olmak üzere genellikle her banka uygulamaktadır.

Özel mevduat bankaları, uzmanlaşma ve esnek yapılanma stratejileri ile pazarda rekabet güçlerini kuvvetlendirmeyi amaçlamakta, yine rakiplerinden bir adım öne geçebilmek amacıyla ürün farklılaştırması stratejileri de uygulamaktadırlar. Hakimiyet kurma stratejisi de özel mevduat bankalarının rakiplere üstünlük sağlamak amacıyla uygulanmakta olabilir.

Özel mevduat bankalarının üst düzey yöneticilerince belirtilmiş olan bir diğer husus ise birleşme ve bütünleşme stratejilerinin uygulanmakta olduğudur. Bankalar, başka bankalarla ortaklıklar kurarak diğer rakiplere karşı daha güçlü olmayı planlamaktadırlar.

Kamu mevduat bankalarının üst düzey yöneticilerinin verdikleri cevaplara bakıldığında, özel mevduat bankalarıyla benzer stratejilerin de belirtilmiş olmasına rağmen, öne çıkan farklı stratejiler de göze çarpmaktadır. Bu stratejiler, durgun büyüme, küçülme, tasarruf, birleşme, geri çekilme ve tasfiye stratejileridir.

Kamu mevduat bankalarının pazar payının veya rekabet gücünün düşük olduğu alanlardan geri çekilerek faaliyetlerini azaltması, içsel ya da dışsal büyüme stratejileri yerine durgun büyüme stratejisi benimsemesi, küçülme stratejisi ve bankanın başarısız olduğu alanlardan tamamen geri çekilerek bir kısım faaliyetlerine veya tüm faaliyetlerine son vermesi şeklinde ifade edilebilecek tasfiye stratejilerinin belirtilmesi, kamu mevduat bankalarının bir küçülme veya daralma eğilimde olduğunu göstermektedir.

Özel mevduat bankalarında rekabet gücünü artırıcı ve sürekli büyümeye yönelik stratejiler öne çıkarken kamu mevduat bankalarında küçülme stratejilerinin diğer tüm stratejilere oranla ön planda olması dikkat çekicidir. Bu durum, kamu mevduat bankalarının birer birer halka arzları sonucunda tamamen özelleşme eğiliminde olmalarıyla açıklanabilir.

Uygulamaya konu oluşturan özel ve kamu mevduat bankalarının üst düzey yöneticilerince bu derece çeşitli stratejilerin uygulandığı şeklinde belirtilen veriler, bankaların dış çevre koşullarına, ekonomik koşullara, konjonktürel değişimlere ve müşterilerinin özelliklerine göre uyguladıkları stratejileri sıklıkla güncellediklerini göstermektedir. Bir kriz ortamında uygulanacak strateji durgun büyüme veya tasarruf, krizden en çok etkilenen bankalar için küçülme ve hatta geri çekilme stratejisi olacak iken, piyasa koşullarının iyi olduğu ve ekonominin büyüme eğiliminde olduğu dönemde finans sektörünün en önemli elemanları olan bankalarında büyüme, hakimiyet kurma gibi stratejileri benimsemeleri kaçınılmaz olacaktır.

3.2.3. Uygulama Yapılan Bankalarda Stratejik Yönetim ve Rekabet Edilebilirlik Bağlantısına Yönelik Özellikler

Tablo 25: Özel Mevduat Bankalarınca ve Kamu Mevduat Bankalarınca Uygulanan Stratejilerin Rekabet Gücü Göstergesi İçerip İçermeme Durumu

		Özel Mevduat Bankaları		Kamu Mevduat Bankaları	
		Sayı	%	Sayı	%
Geçerli	Evet	29	96,7	36	90,0
	Hayır	1	3,3	4	10,0
Toplam		31	100,0	40	100,0

(Ki-Kare (1)= 25,6, Ki-Kare tablo değeri=3,841, $p>0,05$)

	Ki Kare	Ki Kare Tablo	Sonuç
Özel Mevduat Bankalarınca ve Kamu Mevduat Bankalarınca Uygulanan Stratejilerin Rekabet Gücü Göstergesi İçerip İçermeme Durumu	25,6	3,841, $p>0,05$	% 5 'te anlamlı
Özel Mevduat Bankalarının ve Kamu Mevduat Bankalarının Varlıklarını Devam Ettirebilmesi için Faaliyette Buldukları Alandaki Rekabetçi Yapıya Ayak Uydurup Uydurmama Zorunluluk Durumları	25,6	3,841, $p>0,05$	% 5 'te anlamlı

H₁: Bir stratejide karar kılmak için, o stratejinin rekabet gücü göstergesi içermesi gerekmektedir.

Özel mevduat ve kamu mevduat bankalarının uygulanan stratejilerin rekabet gücü içermesi durumu anlamlı bulunmuştur. H₁ hipotezi kabul edilmiştir.

Uygulamaya esas teşkil eden özel mevduat bankalarının üst düzey yöneticilerinin % 96,7' si bankalarınca uygulanan stratejilerin rekabet gücü göstergeleri içermekte olduğunu, % 3,3' ü ise rekabet gücü göstergelerinden yoksun stratejiler uygulamakta olduklarını ifade etmişlerdir.

Kamu mevduat bankalarının üst düzey yöneticilerinin % 90' ı, uygulamakta oldukları stratejilerin rekabet gücü göstergeleri içermesinin gerektiğini, kalan % 10' luk kısmı ise stratejilerin rekabet gücü göstergesi içermesi gerekliliği olmadığını belirtmişlerdir.

Stratejik yönetim, işletmenin gelecekteki performansının artırılmasını, kârlılık ve verimliliğin yükseltilmesini, rekabetçi avantaj sağlanmasını amaçlamaktadır. Stratejik yönetim uygulamalarına yer verdiklerini belirten özel ve kamu mevduat bankalarının da, uyguladıkları stratejilerin rekabet gücü göstergeleri içermekte olması, kaçınılmaz bir sonuç olacaktır.

Gerek özel ve gerekse kamu mevduat bankalarının üst düzey yöneticilerince de belirtildiği üzere, uygulanmakta olan stratejilerin oluşumlarında rekabet gücü göstergeleri de kendilerine yer bulmuşlardır. Bu nedenle, bu çalışmanın hipotezlerinden birincisi kabul edilmiştir.

Tablo 26: Özel Mevduat Bankalarının ve Kamu Mevduat Bankalarının Faaliyette Buldukları Sektörde Yoğun Rekabetle Karşılaşım Karşılaşmama Durumları

		Özel Mevduat Bankaları		Kamu Mevduat Bankaları	
		Sayı	%	Sayı	%
Geçerli	Evet	30	100,0	38	95,0
	Hayır	0	0	2	5,0
Toplam		30	100,0	40	100,0

Özel mevduat bankalarının üst düzey yöneticilerinin % 100' ü, faaliyette buldukları sektörde yoğun bir rekabetle karşılaştıklarını ifade etmektedir. Türk Bankacılık Sektöründe, gerek özel bankalarla kamu bankalarının rekabeti, gerek yabancı sermayeli bankaların sektörde faaliyet göstermeye başlamaları nedeniyle bankacılık sektöründe oldukça yoğun bir rekabetçi yapı oluşmuştur.

Kamu mevduat bankalarının üst düzey yöneticilerinin % 95' i, faaliyet gösterdikleri finans sektöründe yoğun rekabetle karşılaştığını, % 5' i ise yoğun rekabetle karşılaşılmadığını ifade etmektedirler. Yoğun rekabet yaşanmadığını ifade eden % 5' lik kısım, bankacılık ve finans sektöründe yaşanan rekabet ortamına kamu mevduat bankalarının dahil olmadığını düşünmektedirler.

Küreselleşen günümüz dünyasında ve her geçen gün biraz daha gelişmekte olan Türkiye pazarının her sektöründe olduğu gibi bankacılık sektöründe de rekabetin oldukça yoğun yaşandığı yadsınamaz bir gerçektir. Bankalar, daha önceki yıllarda mevduat toplama adına rekabet etmekte iken, günümüzde kredi verme konusunda birbirleriyle rekabet eden finansal kurumlar haline gelmektedirler. Değişmeyen tek olgu rekabetin varlığıdır.

Rekabetin varlığı, tüm işletmeleri olduğu gibi bankaları da stratejik yönetim uygulamalarına yöneltmektedir.

Tablo 27: Özel Mevduat Bankalarının Kamu Mevduat Bankalarını Ana Rakip Olarak Görüp Görmeme Durumları

		Sayı	%
Geçerli	Evet	7	22,6
	Hayır	23	74,2
Toplam		30	100,0

Tablo 28: Kamu Mevduat Bankalarının Özel Mevduat Bankalarını Ana rakip Olarak Görüp Görmeme Durumları

		Sayı	%
Geçerli	Evet	33	82,5
	Hayır	7	17,5
Toplam		40	100,0

Uygulamaya konu olan özel mevduat bankalarının üst düzey yöneticilerinin % 23,3' ü kamu mevduat bankalarını ana rakipleri olarak görmekte, % 76,7' si ise kamu mevduat bankalarını kendilerine rakip olarak görmemektedir. Bu oranlar doğrultusunda, özel mevduat bankalarının kamu mevduat bankalarını ana rakipleri olarak görmedikleri şeklinde bir genellemeye ulaşmak mümkündür.

Kamu mevduat bankalarına bakıldığında ise, üst düzey yöneticilerin % 82,5' inin özel mevduat bankalarını ana rakipleri olarak gördüğü, % 17,5' lik bir oranla temsil edilen üst düzey yöneticilerin ise özel mevduat bankalarını rakip olarak görmedikleri anlaşılmaktadır.

Özel mevduat bankalarının kamu mevduat bankalarını ana rakipleri olarak görmezken, kamu mevduat bankalarının özel mevduat bankalarını ana rakipleri olarak nitelermeleri oldukça dikkat çekicidir. Özel mevduat bankalarının kamu mevduat bankalarını rakip olarak görmemelerinin nedeni, kamu bankalarının sektörde oldukça güçlü ve etkin, ayrı bir konumlarının bulunması, özel bankaların bu durumla başa çıkmak yerine kamu bankalarının ayrıcalığını kabul edip, rakipleri olarak kendileriyle eşit koşullarda olan diğer özel bankaları ana rakipleri olarak görmeleridir.

Kamu mevduat bankaları ise, özel mevduat bankalarını ana rakip olarak görmektedirler çünkü kamu mevduat bankalarının faaliyetlerinin, ürünlerinin ve finansal araçlarının ikamelerini sektöre sunanlar özel mevduat bankalarıdır ve zamanla özel mevduat bankalarının, kamu mevduat bankalarının pazar payını azaltabilecek güce erişmeleri olasılıklar dahilindedir.

Tablo 29: Özel Mevduat Bankalarının ve Kamu Mevduat Bankalarının Varlıklarını Devam Ettirebilmesi için Faaliyette Buldukları Alandaki Rekabetçi Yapıya Ayak Uydurup Uydurmama Zorunluluk Durumları

		Özel Mevduat Bankaları		Kamu Mevduat Bankaları	
		Sayı	%	Sayı	%
Geçerli	Evet	26	86,7	36	90,0
	Hayır	4	13,3	4	10,0
Toplam		30	100,0	40	100,0

(Ki-Kare (1)= 25,6, Ki-Kare tablo değeri=3,841, $p>0,05$)

H₂: İşletmelerin varlıklarını devam ettirmek ve ayakta kalabilmek amacıyla rekabetçi bir yapıya sahip olmaları bir zorunluluktur.

Özel ve kamu mevduat bankalarının varlıklarını devam ettirebilmeleri ile faaliyette buldukları rekabetçi yapıya ayak uydurma zorunluluğu arasındaki gözlenen ilişki anlamlı bulunmuştur. H₂ hipotezi kabul edilmiştir.

Uygulamaya konu olan özel mevduat bankalarının üst düzey yöneticilerinin % 86,7' si, varlıklarını devam ettirebilmek için faaliyette buldukları alandaki rekabetçi yapıya ayak uydurmak zorunda olduklarını, % 13,3' ü ise rekabetçi yapıya ayak uydurmak durumunda olmadıklarını belirtmişlerdir.

Uygulama kapsamına alınan kamu mevduat bankalarının üst düzey yöneticilerinin % 90' lık bir oranla temsil edilen kısmı, varlıklarını devam ettirebilmek amacıyla faaliyette buldukları alandaki rekabetçi yapıya ayak uydurmak zorunda olduklarını, kalan % 10' luk kısmı ise rekabetçi yapıya ayak uydurmanın varlığın devam ettirilmesi açısından bir zorunluluk olmadığını ifade etmişlerdir.

Hem özel mevduat bankaları ve hem de kamu mevduat bankaları, varlıklarını devam ettirebilme amacıyla, faaliyette buldukları rekabetçi yapıya ayak uydurmak zorunda olduklarını ifade etmişlerdir. Ancak, bankaların ve üst düzey yöneticilerinin, yalnızca rekabetçi yapıya ayak uydurmanın yeterli olmadığını, rekabete yön veren güçlü bir işletme haline gelmenin rekabet avantajının devam ettirilmesi açısından öneminin de farkında oldukları düşünülmektedir.

Uygulama sonucu özel ve kamu mevduat bankalarından elde edilen veriler ve bu verilerin analizi sonucu üst düzey yöneticilerin oldukça yüksek oranlarla varlığı sürdürmede faaliyette bulunulan alandaki rekabetçi yapıya

uyumun zorunlu olduğunu belirttikleri görülmektedir. Bu sonuç, aynı zamanda çalışmanın ikinci hipotezinin de kabul edildiği anlamına gelmektedir.

Tablo 30: Özel Mevduat Bankalarının Yıllık Net Kârı

		Sayı	%
Geçerli	50 Milyon YTL ile 100 Milyon YTL arasında	2	6,5
	100 Milyon YTL ile 150 Milyon YTL arasında	5	16,1
	150 Milyon YTL ile 200 Milyon YTL arasında	2	6,5
	200 Milyon YTL den fazla	21	67,7
Toplam		30	100,0

Tablo 31: Kamu Mevduat Bankalarının Yıllık Net Kârı

		Frekans	Yüzde
Geçerli	200 Milyon YTL den fazla	40	100,0
Toplam		40	100,0

Stratejik yönetim işletmenin uzun dönemde yaşamını devam ettirebilmesine, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamasına, ortalamanın üzerinde bir getiri elde etmesine dolayısıyla kârlı olmasına yönelik faaliyetler bütünüdür. Yönetime stratejik bir bakış açısı getirilmesi, işletmelere rekabet avantajı sağlamanın yanında kârlılıklarını da artırmalarına olanak verecektir.

Özel mevduat bankalarının ve kamu mevduat bankalarının yıllık net kârlarını gösteren Tablo 30 ve Tablo 31' e bakıldığında, kamu mevduat bankalarının üst düzey yöneticilerinin % 100' ünün 200 Milyon YTL' den fazla yıllık net kâra sahip olduklarını ifade ettikleri görülmektedir. Özel mevduat

bankalarının üst düzey yöneticilerinin ise % 67,7' si 200 Milyon YTL' den fazla, % 16,1' i 100 Milyon YTL ile 150 Milyon YTL arasında, % 6,5' i 50 Milyon YTL ile 100 Milyon YTL arasında ve son olarak yine % 6,5' i 150 Milyon YTL ile 200 Milyon YTL arasında yıllık net kâra sahip olduklarını belirtmişlerdir.

Kamu sektöründe stratejik yönetim uygulamalarının gelişimi yakın bir tarihe dayanmakta olsa da, kamu mevduat bankalarının uygulamaların oldukça etkin ve güçlü bir biçimde sürdürüldüğü ve kârlılığın da özel mevduat bankalarına kıyasla yüksek olduğu görülmektedir.

Kamu mevduat bankalarının daha yüksek bir kâr marjına sahip olması, özel mevduat bankalarının stratejik faaliyetlerinin başarısız olduğu ya da kârlılıklarının düşük olduğu anlamına gelmemektedir. Özel mevduat bankaları da pazarda sahip oldukları önemli payla ölçüsünde önemli kâr oranlarına sahip bulunmakta, ancak kamu mevduat bankalarıyla karşılaştırıldıklarında kamu bankalarının daha kârlı olduğu görülmektedir. Daha önce de belirtildiği gibi, özel mevduat bankalarının kendileri ile eşit koşullara sahip diğer özel mevduat bankalarıyla kıyaslanmaları daha uygun olabilecektir.

Tablo 32: Özel Mevduat Bankalarının Üst Düzey Yöneticilerinin Belirtmiş Oldukları Diğer Noktalar

		Sayı	%
Geçerli	Yanıt yok	29	96,7
	Rekabetçi Stratejik Yönetim uygulamayan bankalar uzun dönemde ayakta kalmaz, yok olmaya mahkumdur.	1	3,3
Toplam		31	100,0

Tablo 33: Kamu Mevduat Bankalarının Üst Düzey Yöneticilerinin Belirtmiş Oldukları Diğer Noktalar

		Sayı	%
Geçerli	Yanıt yok	38	95,0
	Bankamızda Stratejik Planlama ilk kez bu yıl (2007) yılında uygulanmaya başlamıştır.	1	2,5
	Yoğun rekabet ortamının yaşandığı ve müşteri memnuniyetinin hedeflendiği bankacılık sektöründe stratejik planlama ve yönetimin önemi her geçen gün artmaktadır, konuya gereken önem ve destek verilmelidir.	1	2,5
Toplam		40	100,0

Özel mevduat bankalarının üst düzey yöneticilerinin yalnızca % 3,3' ü son olarak bir fikrini paylaşmak istemiştir. Özel mevduat bankalarında görev yapmakta olan üst düzey yöneticilerden, rekabetçi stratejik yönetim felsefesini benimsemeyen işletmelerin varlıklarını devam ettiremeyecekleri ve yok olacakları şeklinde bir saptama elde edilmiştir.

Kamu mevduat bankalarının üst düzey yöneticilerinin % 2,5' i kurumunda stratejik yönetim uygulamalarına 2007 yılında başladığını, yine % 2,5' lik bir kısmı da yoğun rekabet ortamının yaşandığı ve müşteri memnuniyetinin hedeflendiği bankacılık sektöründe stratejik planlama ve stratejik yönetimin önemi her geçen gün artmaktadır ve gereken önem ve destek verilmelidir şeklinde yorumlamalarda bulunmuşlardır.

SONUÇ

Çağımızda yaşanan siyasal, sosyal ve ekonomik gelişmeler, işletmelerin son derece değişken bir platformda faaliyette bulunmalarını gerektirmektedir. Bu değişken faktörler işletmelere kimi zaman fırsatlar veya avantajlar yaratsa da, değişkenlik önceden tahmin edilemediği için tehdit veya baskılara da dönüşebilmektedirler.

Bu değişkenlik ve beraberinde getirdiği belirsizlikle başa çıkabilen işletmeler amaç ve hedeflerini gerçekleştirebilecekler ve varlıklarını sürdürebileceklerdir. Bunun yolu da dış çevre koşullarına hakim olmaktan geçmektedir. Elbetteki her işletme öncelikle kendisini tanımalı ve ardından bağımsız olarak düşünölemeyeceği dış çevresinden de haberdar olmalıdır.

Stratejik yönetim sistemi, küreselleşen ve hızla değişen koşullarda işletmelerin yönetim sistemlerini gözden geçirmeye başlamaları sonucu yönetim literatüründe kendisine yer edinmeye başlayan güncel bir yönetim sistemidir. Stratejik yönetim işletmelere yenilikle başa çıkma ve hatta yeniliğin kendisi olma şansı verir.

Geleneksel yönetim tarzlarının terk edilerek stratejik yönetim perspektifli yönetim anlayışına geçişi hazırlayan nedenler rekabetin küreselleşmesi ve rekabet üstünlüğü sağlayan faktörlerin değişimi, yönetim alanında yaşanan çağdaş gelişmeler, iş gücünün yapısının değişmesi, bilgi çağının topluma yansımaları, değişimin yoğunluğu ve derinliği, ekonomideki yenilikler ve de teknolojiye hızlı ilerlemeler şeklinde sıralanabilir. Sıralanan tüm nedenlerin çıkış noktası rekabet edebilirlik ve rekabetçi avantaja sahip olabilmek olarak düşünölebilir.

Stratejik yönetim, değişimin tahmin edilebilir olduğundan yola çıkılarak, karşılaşılmaması öngörülen durumlarla ilgili geleceğe yönelik planlar yapmaktan ibaret bir süreç değildir, değişimin ve değişimin yarattığı belirsizliğin kabul edilerek bu değişimden fırsat ve faydalar yaratma şeklinde benimsenecek bir vizyondur. Stratejik yönetimle rekabet olgusunun kesişimi, işte tam da bu noktada karşımıza çıkmaktadır. Bir piyasa sisteminin varlık ve etkinliği için hiçbir başka unsur rekabet kadar stratejik öneme sahip değildir.

Stratejik yönetim, işletmeyi bir bütün olarak el alır. Önemli olan işletmenin temel amaçları, değerleri, işletme içi alt sistemler ve çevre koşullarının beraber ele alınarak değerlendirilmesi ve birbirleriyle entegrasyonlarının sağlanmasıdır. Stratejik yönetim girdiden çok çıktıyı göz önüne alan bir süreç olduğu için iç ve dış çevrenin koordineli performansı artıracak ve çıktının kalitesini de yükseltecektir.

Stratejik yönetim ve rekabet konularının herhangi birinden bahsedilirken diğerine değinilmemesi neredeyse imkansızdır. Günümüzde yaşanmakta olan ve işletmeleri de etki alanına almış olan yenilik ve değişimler, işletmelere uygulamada kolaylıklar sağlamaktadır. Bunun sonucunda işletmeler süreçlerini yeniden yapılandırmakta, mevcut ürünlerini güncellemenin yanında tamamen yeni mal ve hizmetleri de faaliyette buldukları sektöre arz etmektedirler. Ancak işletmeler birbirlerinin ikamesi olan mal ve hizmetler de üretmektedirler. Bu durum işletmeleri farklı rekabet araçları kullanmaya yöneltmektedir. Sonuç olarak işletmeler arasındaki rekabetin dinamikleşmekte ve bu dinamik yapı rakip işletmeleri strateji denen güçleriyle farklılık yaratma noktasına getirmektedir.

Yoğun rekabet, gerek kamu gerekse özel sektör işletmelerinin karşısında varolma savaşı verdikleri bir baskı unsuru konumuna gelmiştir. Ancak, özel sektör işletmelerinin değişime daha açık ve rekabetçi koşullara uyum sağlamak için sürekli bir çaba içinde oldukları, bu bağlamda teknolojik gelişmeleri yakından takip ettikleri, faaliyetlerinde gelecek odaklı oldukları, istihdam ettikleri personelin eğitim düzeyi konusunda daha seçici davrandıkları ve yeni yönetim tekniklerini uygulamaya başladıkları görülmektedir.

Bunun yanında, özel sektörün kamu sektörünün görev alanına giren bazı alanlarda dahi faaliyet gösterme çabaları ve yine özel sektörün rekabet avantajı elde etmek amacıyla yoğun çaba sarf ettiği stratejik yönetim, kamu sektörünü de etkilemiştir. Kamu sektörünün üzerinde fazla yük bulunması, sınırsız ihtiyaçlar ve kıt kaynakların dengede tutulması görevi, vatandaşların kamu sektöründen beklentilerinin artmakta ve değişmekte olması, doğal kaynakların tükenmekte nüfusun ise artmakta olması, borçlanmanın artması, bütçe yetersizliği gibi pek çok sorunla mücadele etmek zorunda olması da stratejik yönetim çalışmalarında kamu sektörünün önüne çıkan engellerdir.

Rekabetin en şiddetli olarak görüldüğü sektörlerden biri olan, hem kamu hem de özel sektör kurumlarının faaliyette bulunduğu sektörlerden biri finans sektörü ve finansal sektörün en önemli aracı kurumları da bankalardır. Kamu ve özel sektör arasında karşılaştırmalı göstergeler sunması, rekabetin yoğun olduğunun gözlemlenmesi ve stratejik yönetim uygulamalarına yer verilmekte olması nedeniyle, çalışmanın uygulama kısmında Türk Bankacılık Sektörü üzerinde bir araştırma yürütülmüştür.

Uygulama, Bankacılık Denetleme ve Düzenleme Kurulunca Kamu Mevduat Bankası kapsamına alınan üç banka ile, karşılaştırmada rasyonellik sağlanması açısından eşit sayıda  zel Mevduat Bankasının da tesadüfi olarak belirlenmesi ve bu altı banka üzerinde yürütülen bir anket formuyla gerçekleştirilmiştir.

Stratejik yönetim orta ve alt kademe yönetime kılavuzluk eder ancak tepe yönetiminin bir işlevidir. Bu nedenle anket uygulaması, bankaların genel müdürlük veya bölge müdürlüklerinde görev yapmakta olan üst düzey yöneticiler üzerinde yürütülmüştür. Anket, istekli kişilere uygulanmıştır, kimse soruları yanıtlamaya zorlanmamıştır. Ayrıca anket,  lme ve değerlendirme alanında otorite olan kişilerin tetkik ve düzeltmesinden geçmiştir.

Anketlerden edilen verilerden şu sonuçlar elde edilmiştir: Özel mevduat bankalarında üst düzey yöneticilerin görev yapmakta olduğu s relerin kamu mevduat bankalarına kıyasla daha kısa olduğu görülmektedir. Bu durum, özel mevduat bankalarının daha genç, dinamik ve taze beyinleri üst düzey yönetici olarak seçtiğini göstermektedir. Ayrıca kamu sektöründe uygulanmakta olan emeklilik sistemi nedeniyle, kamu bankalarının üst düzey yöneticilerinin çalışma sürelerinin daha uzun olduğu sonucuna da varılabilir.

Özel mevduat bankalarında üst düzey yöneticiler en az bir lisans programından mezun bulunmakta ve yüksek lisans yapan üst düzey yöneticilerin sayısı da, çok fazla olmamakla beraber, kamu sektörü çalışanlarından yüksek rakamlarla ifade edilmektedir. Kamu sektöründe de üst düzey yöneticiler çoğunlukla bir lisans programından mezun olmakla beraber, ön lisans ve hatta lise mezunu üst düzey yöneticilere rastlamak da mümkündür.

Gerek özel gerekse kamu mevduat bankalarında personelin eğitim durumlarının büyük yoğunlukla lisans düzeyinde olduğu görülmektedir. Üst düzey yöneticilerin ve diğer personelin eğitim düzeyinin iyileştirilmesi, uzmanlık alanlarına uygun yüksek lisans programlarına yönlendirilmeleri, çalışanlara teori ve pratik arasında bağlantı kurma olanağı da sağlayacaktır.

Elde edilen sonuçlar, özel mevduat ve kamu mevduat bankalarında stratejik planlama faaliyetinin uygulandığını göstermektedir. Özel sektörde her yıl, kamu sektöründe de her yıl ve üç yılda bir olmak üzere stratejik planlar oluşturulmaktadır.

Özel ve kamu mevduat bankalarında stratejik planlamanın tasarımcıları ve uygulayıcıları genel müdür, genel müdür yardımcıları, yönetim kurulu, stratejik planlama bölümü, stratejik planlama komitesi, part-time danışmanlar ve fonksiyonel birimler şeklinde sıralanmaktadır.

Bankalar, yol haritaları olan rekabet stratejileriyle kimi amaçları gerçekleştirmek istemektedirler. Uygulamaya konu olan özel ve kamu mevduat bankalarının benimsedikleri stratejilerle ulaşmak istedikleri amaçları büyüme ve pazar payını artırma, verimliliği artırma, pazardaki prestiji artırma, yenilik yaratma, rekabet gücünü artırma, müşteri memnuniyeti ve toplam kalite, yöneticilere yeni vizyon kazandırılması, pazardaki liderliği koruma ve teknoloji yenileme gibi amaçların çeşitli kombinasyonlarından oluşmaktadır.

Gerek özel ve gerekse kamu mevduat bankalarının birer misyon ve vizyon bildirisine sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Misyon işletmelerin varlık nedeni, vizyon ise gelecekte bulunmak istedikleri noktadır. Stratejiler ise, şu an bulunan nokta ile gelecekte ulaşılmak istenen nokta arasındaki

köprüdür. Bir misyon ve vizyon bildirisine sahip olan işletmeler yönetsel faaliyetlerine stratejik bir boyut kazandırabileceklerdir.

Özel ve kamu mevduat bankalarının üst düzey yöneticilerinin oldukça düşük sayıdaki kısmı, stratejik planlama ve stratejik yönetim konusunda son iki yıl içerisinde bir eğitim almışlardır. Bankaların ve diğer tüm işletmelerin, yönetsel alanda gün geçtikçe artmakta olan değişimin yakından takip edilebilmesi ve gerek üst düzey gerek diğer çalışanların görev yaptıkları alanda yetkin olmalarını sağlayabilmeleri açısından eğitim faaliyetlerini desteklemeleri ve önemsemeleri gerekmektedir.

Stratejik yönetim ve stratejik planlama konusunda gerçekleştirilmekte olan eğitim ve diğer faaliyetlere personelin katılımı desteklenmeli, ayrıca her kurum kendi çalışanlarınca da bu tür faaliyetler organize etmelidir. Böylece banka veya kurumun uygulamalarının rakiplere ve üçüncü kişilere sunumu sağlanacak, banka veya kurum örnek alınan bir konuma sahip olacaktır.

Özel ve kamu mevduat bankalarında iç çevre, dış çevre analizleri ve SWOT analizi uygulamalarına yer verilmektedir. Ancak stratejik yönetimin en önemli araçları olan bu analizlerin uygulanmasında özel kesimin daha ileride olduğu görülmektedir. Bunun nedeni olarak da kamu kesiminde stratejik yönetim uygulamalarının özel kesime göre daha yeni olması gösterilebilir.

Özel mevduat bankalarının sıklıkla uyguladığı stratejiler içsel ve dışsal büyüme stratejileri, birleşme ve bütünleşme stratejileri, ürün farklılaştırması, uzmanlaşma ve hakimiyet kurma stratejileridir. Kamu mevduat bankalarında ise tüm bu stratejiler de uygulanmakla beraber, küçülme, durgun büyüme ve hatta tasfiye gibi stratejilerin de uygulanmakta olduğu görülmektedir.

Bankalar stratejilerini, içinde buldukları dönemin ekonomik durumunu, konjonktürel eğilimleri, devlet yardımları, yatırım teşvikleri ve diğer regülasyonları da göz önünde alarak, hitap edilen müşteri kitlesinin özelliklerinde gerçekleşen değişimler değerlendirilerek ve rakiplerin durumları da analiz edilerek belirlemek durumundadırlar. Ekonomik krizin yaşandığı bir dönemde uygulama konan dışsal büyüme stratejisi elbette işletmeyi amacına ulaştırmadan uzak olacaktır.

Gerek özel ve gerekse kamu mevduat bankalarının sahip oldukları stratejilerin rekabet gücü göstergeleri içermesi gerektiği, faaliyette buldukları sektörde yoğun rekabetle karşılaştıkları ve varlıklarını devam ettirebilmek amacıyla rekabetçi yapıya ayak uydurmak durumunda oldukları sonucuna varılmıştır.

Bu derece yoğun rekabet şartları altında, stratejik yönetim faaliyetlerini hayata geçirmekte bir adım geç kalan işletmeler, rakiplerinin on adım gerisinde kalacaklardır. Gerek kârlılığın ve verimliliğin artırılması, gerek varlığın devam ettirilebilmesi ve bunları elde etmek için gerekli şart olan rekabetçi avantajın elde edilmesi ve korunması, stratejik yönetim felsefesiyle sağlanacaktır.

1990'lı yıllardan itibaren küresel bir boyut kazanmaya başlayan rekabet olgusunun, önümüzdeki yıllarda da şiddetini azaltmadan işletmeler üzerinde bir baskı unsuru oluşturacağını tahmin etmek hiç de zor değildir. Tüm dünyayı saran küreselleşme dalgasının, ülkemizdeki tüm kurumların lehine dönüştürülmesi, işletmelerin fırsatları değerlendirme şansı elde etmeleri, gerek ulusal ve gerekse uluslar arası pazarlarda başarılı olması stratejik yönetim çalışmalarının desteklenmesi, geliştirilmesi ve üzerine uzmanlaşılması ile sağlanacaktır.

KAYNAKÇA

ACAR, Elif; “Yarı Resmi Bir Örgütte Stratejik Planlama Uygulaması, Aydın Ticaret Odası Örneği”, Aydın, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), 2007.

AKIN, H. Bahadır; **Yeni Ekonomi: Strateji, Rekabet, Teknoloji Yönetimi**, Konya, Çizgi Kitabevi, 2001.

AKTAN, C. Can; **Değişim Çağında Yönetim**, İstanbul, Sistem Yayıncılık, 2003.

AKTEPE, Eyüp; **İşletmecilik Bilgileri**, Ankara, Gazi Kitabevi, 2004 .

ARABACI, İ. Bakır; “Müfredat Laboratuvar Okullarında Strateji Belirleme ve Seçimi Uygulamalarının Değerlendirmesi (Malatya İli Örneği)”, **İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt 6, Sayı 10, 2005: 3-15.

ASUNAKUTLU, Tuncer, COŞKUN, Bayram; “Stratejik Yönetimde Örgütün Rolüne İlişkin Bir Değerlendirme”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 2, Sayı 4, 2000: 19-27.

ATEŞ, Mehmet; “Kriz Yönetimi ve Rekabet Stratejileri, Türk Hava Yollarında Bir Uygulama”, Sivas, Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), 2006.

BIKKER, A. Jacob; **Competition and Efficiency in a Unified European Banking Market**, Cheltenham, UK, Edward Elgar Publishing, 2004.

BİNGÖL, Nahit; “Kamu Kuruluşlarında Stratejik Yönetim”, **DPT Müsteşarlığı Yayını**, 2006.

BRANDENBURGER, A. M; **Ortaklaşa Rekabet**, İstanbul, Scala Yayıncılık, 1998.

BROWN, L. Shona; **Competing on the Edge: Strategy as Structured Chaos**, Boston, Harvard Business School, 1998.

BÜYÜKÖZTÜRK, Şener; **Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı**, Ankara, Pegema Yayıncılık, 2002.

CHAKRAVARTHY, S. Balarji; “Measuring Strategic Performance” , **Strategic Management Journal**, Vol:7, 1986: 437-458.

CHEN, Sheng- Syan; “How does Strategic Competition Affect Firm Values? A Study of New Product Announcements”, **Financial Management Association**, Summer 2002. www.findarticles.com Erişim Tarihi: 08.06.2006.

CHEVALIER, A., KUNSCH, P.L., and J.L BRANS; “A Contribution to the Development of Strategic Control and Planning Instruments: An Acquisition Case Study”, **International Transactions in Operational Research**, No:11, 2004: 155-168.

CHINOWSKY, S. Paul; “Strategic Management in Design Firms”, **Journal of Professional Issues in Engineering Education and Practice**, 2001a: 32-40.

CHINOWSKY, S. Paul. “Strategic Management in Engineering Organizations”, **Journal of Management in Engineering**, 2001b: 60-68.

ÇETİNKAYA, Özlem; “Rekabet Stratejilerinin Belirlenmesinde Portföy Analizi ve Tariş Üzerinde Bir Araştırma”, **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 8/3, 2006: 57-76.

ÇAM, Salim; **Öğrenen Organizasyon ve Rekabet Üstünlüğü**, İstanbul, Papatya Yayıncılık, 2002.

ÇİFTÇİ, Hasan; “Rekabetin İnanılmaz Gücü”, **Activeline**, Aralık 2001. www.makalem.com Erişim Tarihi: 08.06.2006

DEMİR, Tansu; “ Küreselleşen ve Yoğunlaşan Rekabet Ortamında Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Stratejik Yönetimin Yeri”, Ankara, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), 2001.

DİNÇER, Ömer; **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul, Beta, 1997.

DİNÇER, Ömer; **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul, Beta, 2003.

DOĞAN, İ. Özlem, MARANGOZ, Mehmet ve Mert TOPOYAN; “ İşletmelerin İç ve Dış Pazarda Rekabet Gücünü Etkileyen Faktörler ve Bir Uygulama“, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 5, Sayı 2, 2003: 114-138.

DOBSON, Paul, STARKEY, Kenneth and John RICHARDS; **Strategic Management: Issues and Cases**, Malden, MA, Blackwell Pub., 2004.

DURMUŞ, M. Ali; “Stratejik Yönetim Anlayışı ve İşletmelerde Strateji Oluşturma ile İlgili Bir Araştırma”, Çanakkale, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), 1999.

ELMA, Cevat, DEMİR, Kamile; **Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar, Uygulamalar ve Sorunlar**, Ankara, Anı Yayıncılık, 2000.

EMEK, Uğur; “Rekabet Kavramı ve Kapsamı Üzerine” , **İşletme ve Finans Dergisi**, 2006: 35-37.

ERDEM, Aybike; “Stratejik Yönetim ve Kamu Örgütlerine Uygulanabilirliği”, Mersin, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), 2006.

EREN, Erol; **İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul, Beta, 2000.

EREN, Erol, Selim AREN ve Lütfihak ALPKAN; “İşletmelerde Stratejik Yönetim Faaliyetlerini Değerlendirme Araştırması”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Sayı:1, Ocak 2000: 96-123.

FAYOL, Henry; **Genel ve Endüstriyel Yönetim**, Ankara, Adres Yayınları, 2005.

FLEISHER, S. Craig; **Strategic and Competitive Analysis: Methods and Techniques for Analyzing Business Competition**, New Jersey, Pearson Prentice Hall, 2003.

GÖL, Mehmet; “Stratejik Yönetim Eksenli Rekabet Gücü Analizi”, Kütahya, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Muhasebe Finansman Programı (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), 1996.

GÜÇLÜ, Nezahat; “Stratejik Yönetim”, **Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt 23, Sayı 2, 2003: 61-85.

KARABIYIK, Hörüşen; “Rekabet Stratejileri ve Türk Bankacılık Sektörü Uygulaması”, Zonguldak, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Anabilim Dalı (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), 2005.

KILAVUZ, Raci; “Yönetimsel Etik ve Halkın Yönetimsel Etik Oluşumuna Etkileri” , **Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 26, No:2, 2002: 255-266.

KIRCAALİ, Gönül; **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri**, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 1081, 1999.

KOÇEL, Tamer; **Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik- Modern- Çağdaş Yaklaşımlar**, İstanbul, Beta Yayıncılık, 2001.

LASSERRE, Phillippe; **Global Strategic Management**, New York, Palgrave Mac Millan, 2003.

MOTTA, Massimo; **Competition Policy: Theory and Practice**, Cambridge, Cambridge University Press, 2004.

ORAL, D. Sinem; “Stratejik Yönetim ve Tepe Grubunda Uygulanması”, Ankara, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), 2004.

OUGHTON, Christine; “Competitiveness Policy in 1990’s” , **The Economic Journal**, Vol:107, No:444, 1997: 1486-1503.

ÖZŞAHİN, Mehtap, Erşan CİĞERİM ve Mehmet Şahin GÖK; “Rekabet Edilebilirlik ve Firma Performansı Üzerine Bir Saha Araştırması”, **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 7/11, 2005: 143-155.

PAPATYA, Nurhan; **Sürdürülebilir Rekabette Stratejik Yönetim ve Pazarlama Odaklılık**, Ankara, Nobel, 2003.

PAPP, Raymond; **Strategic Information Technology: Opportunities for Competitive Advantage**, Hershey, Idea Group Pub., 2001.

PEARCE, A. John, ROBINSON, B. Richards; **Formulation, Implementation and Control of Competitive Strategy**, New York, McGraw Hill Irwin, 2005.

PORTER, Michael; CEO as Strategist ; Become the Guardian of all Trade-offs. www.leaderexcel.com Erişim Tarihi: 08.06.2006

PORTER, M. E; **Competitive Advantage**, New York, The Free Press, 1986.

PRICE, A.D.F, Newson, E; “Strategic Management: Consideration of Pradoxes, Processes and Associated Concepts as Applied to Construction”, **Journal of Management in Engineering**, 2003: 183-192.

RIQUELME, Hernan; “How to Develop More Creative Strategic Plans Result From an Empirical Study”, **Creativity and Innovation Management Journey**, Vol:9, No:1, 2000: 14-20.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat, TOKOL, Tuncer; **İşletme I-II**, Bursa, Uludağ Üniversitesi İİBF Yayını, 1997.

SULLIVAN, R. Gordon; **Umut Bir Yöntem Olamaz**, Çev. Ayşe Bilge DİCLELİ, İstanbul: Boyner Holding Yayınları, 1997.

ŞAĞBANŞUA, Lütfü; “Strateji, Rekabet ve Rekabet Gücü İlişkileri”, **Akademik Bakış Dergisi**, No:9, 2007: 98-108.

THOMPSON, A. Arthur and A.J. STRICKLAND; **Strategic Management: Concepts and Cases**, The USA, Richard D. IRWIN INC., 1995.

THOMPSON, A. Arthur, GAMBLE, E. John and A.J. STRICKLAND; **Strategy: Winning in the Marketplace**, New York, McGraw Hill Irwin, 2004.

TOPRAK, Metin; **Küreselleşme ve Kriz**, Ankara, Siyasal Kitabevi, 2001.

TRAINER, F. James; “Models and Tools for Strategic Planning”, **New Directions for Institutional Research**, No: 123, 2004: 129-138.

ÜLGEN, Hayri, MİRZE, S. Kadri; **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, İstanbul, Literatür, 2004.

ÜZÜN, Cengiz; **Stratjik Yönetim ve Halkla İlişkiler**, İzmir, Dokuz Eylül Yayınları, 2000.

WALKER, Gordon; **Modern Comptitive Strategy**, New York, McGraw Hill Irwin, 2003.

EK: ANKET FORMU

Sayın Yönetici;

Bu anket formu, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında, Prof.Dr.Birol BUMİN danışmanlığında yürütülmekte olan 'Rekabetçi Stratejik Yönetim ve Rekabet Edilebilirlik Arasındaki Köprü: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama' adlı Yüksek Lisans Tez Projesinin uygulama aşamasında kullanılmak üzere veri elde etmek amacıyla hazırlanmıştır.Değerli vakitlerinizden ayırarak bu anket formundaki sorulara vereceğiniz yanıtlar, istatistiki tekniklerle değerlendirilecek, ulaşılabacak sonuçlar stratejik yönetim literatürüne ve Türk Bankacılık Sektörü uygulamalarına bilimsel bir katkı sağlayacak, bilgiler başka amaçlarla kullanılmayacaktır.

Yardımlarınız ve katkınız için şimdiden teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Burcu GÜVERCİN

Yüksek Lisans Öğrencisi

Sorular

I.Bölüm: Kişisel Bilgiler

1. Bankanızda bulunduğunuz görevi ve biriminizi belirtiniz.

.....

2. Bulduğunuz görevi ne kadar süredir yürütmekte olduğunuzu belirtiniz.

.....

3. Eğitim durumunuzu belirtiniz.

() Lise () Ön Lisans () Lisans

() Yüksek Lisans () Doktora

II.Bölüm: Bankacılık ve Stratejik Yönetim Uygulamaları ile ilgili Bilgiler

4. Bankanızda stratejik plânlama uygulaması yapılmakta mıdır?

() Evet () Hayır

4. soruya verdiğiniz yanıt 'Evet' ise 5.,6., ve 7. soruları cevaplandırınız.

5. Bankanızda stratejik plânlama faaliyetleri hangi sıklıkla uygulanmaktadır?

() Her yıl () 3 yılda bir

() 5 yılda bir () 5 yıldan fazla

6. Bankanızda stratejik plânlama faaliyetleri hangi birimlerce uygulanmaktadır?

(Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)

() Yönetim Kurulu () Genel Müdür

() Genel Müdür Yardımcıları () Stratejik Planlama Bölümü

() Stratejik Planlama Komitesi () Part-time Danışman

- () Fonksiyonel Birimler () Diğer
- 7.** Bankanızda stratejik plânlama uygulaması yapılmasının temel amaçları nelerdir?
(Lütfen önem sırasına göre numaralayınız)
- () Büyüme ve pazar payını artırma
() Verimliliği artırma
() Pazardaki prestiji artırma
() Yenilik yaratma
() Rekabet gücünü artırma
() Müşteri memnuniyeti ve toplam kalite
() Yöneticilere yeni vizyon kazandırma
() Pazarda liderliği koruma
() Teknoloji yenileme
() Diğer
- 8.** Bankanızın bir vizyon bildirisi bulunmakta mıdır?
() Evet () Hayır
- 9.** Bankanızın bir misyon bildirisi bulunmakta mıdır?
() Evet () Hayır
- 10.** Bankanızın vizyonu veya misyonu son iki yıl içerisinde bir değişikliğe uğramış mıdır?
() Evet () Hayır
Cevabınız 'Evet' ise bu değişikliğin nedenini belirtiniz;
.....
.....
- 11.** Son iki yıl içerisinde stratejik plânlama ve stratejik yönetim konusunda bir eğitim aldınız mı?
() Evet () Hayır
- 12.** Stratejik plânlama ve stratejik yönetim konusunda kendinizi yeterli görüyor musunuz?
() Evet () Hayır
- 13.** Bankanızda, yetenek ve güçsüzlükleri saptamaya yönelik olarak iç çevre analizi uygulaması yapılmakta mıdır?
() Evet () Hayır
- 14.** Bankanızda faaliyette bulunan sektörün özelliklerini saptamaya yönelik olarak dış çevre analizi uygulaması yapılmakta mıdır?
() Evet () Hayır
- 15.** Bankanız SWOT (üstünlükler, zayıflıklar, fırsatlar ve tehditler) analizi uygulamasını gerçekleştirmekte midir?
() Evet () Hayır

16. Bankanızda stratejik yönetim felsefesi uygulamalarına yer verilmekte midir?

() Evet () Hayır

17. Bankanızca son iki yılda uygulanan stratejiler nelerdir?

(Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)

() İçsel büyüme stratejisi

() Dışsal büyüme stratejisi

() Durgun büyüme stratejisi

() Küçülme stratejisi

() Birleşme stratejisi

() Bütünleşme stratejisi

() Tasarruf stratejileri

() Esnek yapılanma stratejisi

() Hakimiyet kurma stratejisi

() Uzmanlaşma stratejisi

() Geri çekilme stratejisi

() Ürün farklılaştırması stratejisi

() Tasfiye stratejisi

() Diğer

III. Bölüm: Stratejik Yönetim ve Rekabet Edilebilirlik Bağlantısı ile ilgili Bilgiler

18. Bankanızca uygulanan stratejiler rekabet gücü göstergeleri içermekte midir?

() Evet () Hayır

19. Bankanızın faaliyette bulunduğu ortamda yoğun rekabetle karşılaşmakta mıdır?

() Evet () Hayır

20. Özel mevduat bankalarını ana rakipleriniz olarak görmekte misiniz?

() Evet () Hayır

21. Bankanızın varlığını devam ettirebilmesi için faaliyette bulunduğu alandaki rekabetçi yapıya ayak uydurması zorunlu mudur?

() Evet () Hayır

22. Bankanızın yıllık net kârı ne kadardır?

() 50 milyon YTL ile 100 milyon YTL arasında

() 100 milyon YTL ile 150 milyon YTL arasında

() 150 milyon YTL ile 200 milyon YTL arasında

() 200 milyon YTL' den fazla

23. Sizin son olarak eklemek veya belirtmek istediğiniz noktalar;

.....

Vakit ayırdığınız için teşekkür ederim.

ÖZET

GÜVERCİN, Burcu. Rekabetçi Stratejik Yönetim ve Rekabet Edilebilirlik Arasındaki Köprü: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2008.

Siyasal, sosyal ve ekonomik alanlarda olduğu gibi yönetsel alanda da etkisini yaygın olarak hissettirmeye başlayan küreselleşme, artan rekabetçi yapının etkisiyle kuvvetlenerek, işletmelerin yönetim tarzlarında değişikliklere gitmelerini, stratejik yönetim felsefesinin ön plana çıkmasını da beraberinde getirmiştir. Yönetsel anlamdaki bu yenilik ve dinamiklik işletmelere rekabet avantajı, yüksek getiri ve varlıklarını sürdürme gibi imkanlar sunarken, stratejik yönetim süreçlerini faaliyete geçiremeyen işletmeleri de yoğun rekabet ortamında yok olmakla tehdit etmektedir.

Bu çalışmada öncelikle stratejik yönetim ve rekabet, kavramsal olarak ele alınmıştır. Daha sonra yoğun rekabetin yaşandığı ve karşılaştırma yapmaya imkan sağlamak açısından hem kamu hem de özel finansal aracı kurumlar olan bankalardan oluşmakta olan bankacılık sektöründe stratejik yönetim uygulamaları ve bu uygulamaların rekabetçi avantaj sağlama üzerindeki etkilerinin irdelenmesine yönelik olarak uygulamalı bir çalışma yapılmıştır. Son olarak elde edilen veriler yorumlanmış ve stratejik yönetimin rekabete etkilerinin hangi yönde olduğuna dair vurgulamalar yapılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Strateji, Stratejik Yönetim, Rekabet, Rekabet Stratejileri.

ABSTRACT

GÜVERCİN, Burcu. Competitive Strategic Management, The Cross Over Between Strategic Management and Competitiveness: An Implementation in Banking Sector, Master Thesis, Ankara, 2008.

Globalisation that causes its influence expansively in managerial area as is in political, social and economic area, by becoming more strong with ascending effect of competitive structure, constitutes management type changes in businesses and looms large the strategic management philosophy. This innovation and dynamism in managerial denotation lodges businesses competitive advantage, high yield and continuation being chance but also it threatens the business which can not activate their strategic management processes.

In this study, firstly, strategic management and competition issues handled in conceptual context. Afterwards, an implementation performed in banking sector where consistent competition is standing and both public and private sector financial associations namely banks operates. The implementation's aim is to examine the relationship between strategic management and competitive advantage. Finally, collected data were annotated and the direction of the influence of strategic management on competitiveness was emphasised.

Key Words: Strategy, Strategic Management, Competition, Competitive Strategy.