

İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**STRATEJİK YÖNETİMİN UYGULAMA PERFORMANSININ
DEĞERLENDİRİLMESİ:
TELEKOM SEKTÖRÜNDE BİR VAKA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Gülperi DÖNERTAŞ

Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı

Mühendislik Yönetimi Programı

MAYIS 2013

İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**STRATEJİK YÖNETİMİN UYGULAMA PERFORMANSININ
DEĞERLENDİRİLMESİ:
TELEKOM SEKTÖRÜNDE BİR VAKA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Gülperi DÖNERTAŞ
(507101213)**

Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı

Mühendislik Yönetimi Programı

Tez Danışmanı: Y.Doç.Dr. Cemil CEYLAN

MAYIS 2013

İTÜ, Fen Bilimleri Enstitüsü'nün 507101213 numaralı Yüksek Lisans Öğrencisi **Gülperi DÖNERTAŞ**, ilgili yönetmeliklerin belirlediği gerekli tüm şartları yerine getirdikten sonra hazırladığı “**STRATEJİK YÖNETİMİN UYGULAMA PERFORMANSININ DEĞERLENDİRİLMESİ: TELEKOM SEKTÖRÜNDE BİR VAKA**” başlıklı tezini aşağıda imzaları olan jüri önünde başarı ile sunmuştur.

Tez Danışmanı : **Y.Doç.Dr. Cemil CEYLAN**
İstanbul Teknik Üniversitesi

Jüri Üyeleri : **Prof.Dr.Tufan V. KOÇ**
İstanbul Teknik Üniversitesi

Doç. Dr. Nihan Çetin DEMİREL
Yıldız Teknik Üniversitesi

Teslim Tarihi : **02 Mayıs 2013**
Savunma Tarihi : **30 Mayıs 2013**

Eşime ve aileme,

ÖNSÖZ

Bu çalışma, stratejik yönetim performansının derinlemesine vaka analizi ile incelendiği bir çalışmadır. Çalışmada stratejik yönetimin uygulama performansının değerlendirilmesi üzerine kurulan model; seçilen firmanın stratejik yönetim süreçleri, stratejik yönetim çıktıları ve sonucunda elde ettiği finansal ve rekabetçi değer faydalarının derinlemesine vaka analizi ile incelenerek gerçekleştirilmiştir.

Tez çalışmam süresince bana her anlamda destek olan ve motive eden eşime ve aileme, çalışmanın her aşamasında ise desteğini esirgemeyen, sabır ve anlayışla yardımcı olan değerli hocam Y. Doç. Dr. Cemil CEYLAN'a sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

Mayıs 2013

Gülperi Dönertaş

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖNSÖZ.....	vii
İÇİNDEKİLER	ix
KISALTMALAR	xi
ÇİZELGE LİSTESİ.....	xiii
ŞEKİL LİSTESİ.....	xv
ÖZET.....	xvii
SUMMARY	xix
1. GİRİŞ	1
1.1 Literatür Araştırması	2
1.2 Stratejik Yönetimin Uygulama Performansını Değerlendirme Modeli	20
1.3 Hipotez	28
2. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ.....	31
2.1 Vaka Analizi.....	31
3. VAKA ANALİZİ – ABC FİRMASI.....	39
3.1 ABC Firması Hakkında.....	39
3.2 ABC Firması Stratejik Yönetim Süreci İncelemesi	40
3.2.1 Stratejik planlama aşaması	40
3.2.1.1 Misyon, vizyon ve şirket değerlerin tanımlanması	40
3.2.1.2 Stratejik Analizler	44
3.2.1.3 Stratejinin Formülasyonu	47
3.2.1.4 Üst yönetimin liderliği	55
3.2.2 Stratejik planların uygulanması.....	59
3.2.2.1 Şirketin iş birimlerinin strateji ile uyumlanması.....	59
3.2.2.2 Çalışanların strateji ile uyumlanması	61
3.2.2.3 Stratejik projelerin hayata geçirilmesi	67
3.2.2.4 İş ve karar verme süreçlerinin strateji ile uyumlanması.....	69
3.2.3 Değerlendirme ve gözden geçirme ile öğrenme sürecinin oluşturulması	70
3.2.3.1 Gözden geçirme	70
3.2.3.2 Stratejik analizler	71
3.2.3.3 Öğrenme süreci	72
3.3 ABC Firması Stratejik Yönetim Çıktıları.....	73
3.3.1 Çevre ile uyum ve esneklik	73
3.3.2 Organizasyonel odaklanma	76
3.3.3 Etkin karar verme	77
3.3.4 İnsan kaynağı bakımından faydalar.....	78
3.4 ABC Firması Stratejik Yönetim Faydaları.....	79
3.4.1 Finansal fayda	79
3.4.2 Rekabetçi değer faydaları.....	83
4. DEĞERLENDİRME	89
5. SONUÇ.....	95
KAYNAKLAR	99

ÖZGEÇMİŞ.....	105
----------------------	------------

KISALTMALAR

Mbps	: Megabits per second
NPS	: Net Promoter Score (Net Tavsiye Skoru)
NTS	: Net Trust Score (Net Güven Skoru)
SWOT	: Strength, Weakness, Opportunities, Threats
TEİAŞ	: Türkiye Elektrik İletim A.Ş
TOWS	: Threats, Opportunities, Weakness, Strength
UMTH	: Uzak Mesafe Telefon Hizmetleri

ÇİZELGE LİSTESİ

Sayfa

Çizelge 1.1 : Stratejik Yönetimin Etkilerini İnceleyen Çalışmalar	6
Çizelge 1.2 : H1 İnceleme Soru Grupları.	29
Çizelge 1.3 : H2 İnceleme Soru Grupları.	30
Çizelge 1.4 : H3 İnceleme Soru Grupları.	30
Çizelge 2.1 : Mülakatlarda görüşülen çalışan seviyesi ve kişi sayısı.....	31
Çizelge 2.2 : Stratejik Planlama Bölümü İçin Sorular.	33
Çizelge 2.3 : Stratejik Planların Uygulanması Bölümü İçin Sorular.	35
Çizelge 2.4 : Değerlendirme ve Gözden Geçirme İle Öğrenme Sürecinin Oluşturulması Bölümü İçin Sorular.....	36
Çizelge 2.5 : Stratejik Yönetim Çıktıları Bölümü İçin Sorular.	37
Çizelge 2.6 : Finansal Faydalar Bölümü İçin Sorular.	38
Çizelge 2.7 : Rekabetçi Değer Faydalar Bölümü İçin Sorular.	38

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa

Şekil 1.2 : Hernandez ve diğerlerine (2004) göre stratejik yönetim süreci.	12
Şekil 1.3 : Vries ve Margaret'in (2003) küçük şirketler için çizdiği stratejik yönetim süreci.	16
Şekil 1.4 : Stratejik yönetimin uygulama performansını değerlendirme modeli.	20
Şekil 2.1 : Çalışma Vaka Analizi Süreci.	33
Şekil 3.1 : Firma kilometre taşları.	40
Şekil 3.2 : Şirket dışı konferansta yapılan bir sunumdan slayt örneği.	41
Şekil 3.3 : Grup şirketi web sayfasında şirket değerleri gösteriliyor.	42
Şekil 3.4 : ABC Firması web sayfasında şirket değerleri gösteriliyor.	43
Şekil 3.5 : İtranet ve kalite yönetim sistemi üzerinden vizyon, misyon ve değerler.	43
Şekil 3.6 : ABC Firması Porter 5 Kuvvet analizi örneği.	45
Şekil 3.7 : ABC Firması Mevcut Durum Analiz Raporu kapağı.	45
Şekil 3.8 : ABC Firması Dünyada Fiber Raporu kapağı.	45
Şekil 3.9 : ABC Firması rakip analiz örneği.	46
Şekil 3.10 : ABC Firması pazar pozisyonlama örneği.	46
Şekil 3.11 : ABC Firması SWOT analiz örneği.	47
Şekil 3.12 : ABC Firması TOWS Analizi ile strateji belirleme örneği.	48
Şekil 3.13 : ABC Firması değişim ajandası örneği.	48
Şekil 3.14 : ABC Firması 2009 – 2010 stratejik odak alanları.	49
Şekil 3.15 : ABC Firması 2011 ve sonrası için strateji haritası.	50
Şekil 3.16 : Bireysel segment strateji haritası.	50
Şekil 3.17 : Kurumsal segment strateji haritası.	51
Şekil 3.18 : Toptan segment strateji haritası.	51
Şekil 3.19 : Superindicators platform görseli.	53
Şekil 3.20 : ABC Firması stratejik proje listesi örneği.	54
Şekil 3.21 : ABC Firması 10 yıllık iş planı örneği.	54
Şekil 3.22 : ABC Firması stratejik planlama takvimi.	55
Şekil 3.23 : Değişim ihtiyacını gösterir slayt örneği.	57
Şekil 3.24 : ABC Firması çalışan memnuniyeti anketi.	57
Şekil 3.25 : Michael Porter'a yapılan sunum kapağı.	58
Şekil 3.26 : Segmen ve şirket strateji haritalarının gösterimi.	59
Şekil 3.27 : ABC Firması şirket içi dergisi SOLİD.	63
Şekil 3.28 : Organizasyonlarının canlı olarak gösterildiği platform.	63
Şekil 3.29 : Grup şirketi ile birlikte kurumsal performans yönetimi.	65
Şekil 3.30 : ABC Firması hedef belirleme süreci.	65
Şekil 3.31 : ABC Firması hedef belirleme skalası.	65
Şekil 3.32 : ABC Firması hedef değerlendirme yöntemi.	66
Şekil 3.33 : Stratejik projelerin takip formatı.	67
Şekil 3.34 : Stratejik projeler yönetim formatı.	68
Şekil 3.35 : Top 10 stratejik projede sorumluların belirtildiği görüntü.	69

Şekil 3.36 : Operasyonel Mükemmellik Çalışmalarında Süreçler.....	69
Şekil 3.37 : Superindicators bilgi platformu görüntüsü.	70
Şekil 3.38 : Strateji gözden geçirme toplantısı gündem örneği.	71
Şekil 3.39 : Müşteri analizleri örneği.....	72
Şekil 3.40 : Strateji yönetim ofisi rol ve sorumlulukları.....	73
Şekil 3.41 : BTK Yalın ADSL kararı.	74
Şekil 3.42 : ABC Firma ADSL abone sayısı.	74
Şekil 3.43 : 2008 - 2012 Gelir.....	80
Şekil 3.44 : Grup yatırımcı sunumunda firmaya ilişkin bilgi slaytı.....	80
Şekil 3.45 : 2008 - 2012 Karlılık.	81
Şekil 3.46 : 2008 - 2012 Fiber hane sayısı gelişimi.....	81
Şekil 3.47 : 2008 - 2012 Fiber hane sayısı gelişimi.....	82
Şekil 3.48 : 2009 - 2012 Take Up Rate gelişimi.....	82
Şekil 3.49 : 2009 - 2012 ADSL abone sayısı gelişimi.....	83
Şekil 3.50 : İnternet pazar payları dağılımı.....	83
Şekil 3.51 : Fiber internet pazar payları dağılımı.	83
Şekil 3.52 : Müşteri memnuniyet skorları.	84
Şekil 3.53 : Net güven skorları.	84
Şekil 3.54 : Net tavsiye skorları.....	85
Şekil 3.55 : Firmanın sunduğu internet hızları.	85
Şekil 3.56 : Süperdepo ürün görseli.....	86
Şekil 3.57 : Turbo Button ürün görseli.	86
Şekil 3.58 : Joker hız alanı ürün görseli.....	87
Şekil 3.59 : Türkiye’de internet gelişimi.	88

STRATEJİK YÖNETİMİN UYGULAMA PERFORMANSININ DEĞERLENDİRİLMESİ: TELEKOM SEKTÖRÜNDE BİR VAKA

ÖZET

Çalışmanın amacı, stratejik yönetimin uygulamasının performansının değerlendirilmesi ve firmaya sağladığı faydaların incelenmesidir. Teknolojinin ve iletişimin hızla gelişmesi ile çevresel değişiklerin hızlanması firmaların rekabet edebilmek için bu değişikliklere uyum sağlamasını kritik hale getirmiştir. Literatürde stratejik yönetime ilişkin yapılan çalışmalar incelendiğinde, stratejinin, organizasyonların rekabette başarıyı yakalamak amacıyla kullanılan planlanmış bir süreç ve yönetim tipi olduğu görülmektedir. Bu sebeple stratejik yönetimin şirketlere faydaları ve performansının değerlendirilmesi önemli bir çalışma konusu haline gelmiştir.

Stratejik yönetim süreci; stratejik planlama, stratejik planların uygulanması, stratejinin değerlendirilmesi ve gözden geçirilmesi ile öğrenme döngüsünün oluşturulduğu bir çevrimdir. Şirketlerin hızlı değişen çevrede başarılı olabilmesi için çevreyi doğru analiz ederek doğru stratejik yol haritaları belirlemeleri ve sonrasında belirledikleri stratejileri uygulamaları önemlidir. Organizasyonun amaç ve hedeflerine ulaşp ulaşmadığının ölçülmesi ve elde edilen performans bilgisinin yeniden stratejik planlama faaliyetlerinde kullanılması ile bir öğrenme döngüsü kurulması çevre dinamiklerine karşı esneklik kazanmak için önemlidir.

Bu çalışmada, stratejik yönetimin uygulama performansının değerlendirilmesi için etkin stratejik yönetim süreci, bu süreçte olması gereken çıktılar ve firmaya olan finansal ve rekabetçi faydaları etkileri tanımlanarak bir değerlendirme modeli oluşturulmuştur.

Stratejik yönetimin performansının, stratejik yönetimin çıktılarının performansını doğrudan etkilediği, stratejik yönetimin çıktılarının performansının yüksek olmasının şirkete finansal ve rekabetçi değer faydaları yarattığı görüşü ortaya atılmıştır.

Bu çalışmanın benzer çalışmalardan farkı ise çalışmada kalitatif bir vaka analizi çalışması tasarlanarak kullanılması ve vaka analizi ile derinlemesine inceleme yapılarak hipotezlerin kanıtlanmasının amaçlanmasıdır. Çalışmada incelenen firmaya ilişkin veri toplamak için birden fazla yöntem kullanılmıştır. Veri toplamak için birebir görüşmelerinin yanı sıra arşiv verilerine erişim, firmanın ve grup şirketinin internet sayfalarının incelenmesi, şirket içi iletişimde kullanılan intranet, dokümantasyon sayfalarının incelenmesi, şirket içi ve şirket dışı yapılan sunumların dokümanlarının incelenmesi, halka açık olan Grup şirketinin yatırımcılar ile paylaştığı verilerin incelenmesi gerçekleştirilmiştir.

Sonuç olarak çalışmada araştırılmak üzere kurulan hipotezlerin sağlandığı görülmüştür. Stratejik yönetim sürecinin etkin ve tamamlanan bir döngü olacak şekilde işletilmesi (planlama-uygulama-değerlendirme-öğrenme) stratejik yönetim çıktılarının performansını olumlu yönde etkilemektedir. Stratejik yönetim çıktılarının şirketin finansal performansı üzerinde olumlu etkisi vardır. Stratejik yönetim çıktılarının şirkete rekabetçi değer faydaları yaratarak şirketin rakipleri arasında rekabet avantajı kazanmasını sağlamaktadır.

EVALUATING STRATEGIC MANAGEMENT IMPLEMENTATION PERFORMANCE: A CASE OF TELECOM SECTOR

SUMMARY

With the developing of information and communication systems in the global sectors, the economic, social, political, cultural and technological environment is changing fast and this creates a turbulent environment. Adapting and responding the fast changing environment become important for organizations' success and competition capability. Consequently, importance of strategic management arises and the performance of strategic planning and strategic management became an important area for academic studies.

Strategic management, which originates from strategic planning, is a technique for managing all-important features of a company's internal and external environment. Thus, it becomes one of the most important factors in the long-term success of an organization.

The literature review points that many researches have been conducted in order to understand the benefits of strategic management and to investigate the relationship between firm success and strategic planning or strategic management activities. In order to identify these benefits it is important to understand the strategic planning and strategic management concepts and define the strategic management right. Strategic management is a closed loop living process, which helps the organization to clarify a strategic direction and reach the targeted strategic position.

Strategic management is a closed loop starting with the planning phase and continuing with the implementation and performance management. This closed loop ensures that the new information regarding the competitive environment feeds the decision-making processes.

Some of the benefits of effective strategic management are understanding the environment and challenges right, organizational focus, rapid adaptation to the environmental changes, clarifying priorities and goals, clear communication between shareholders, envisioning the changes and planning, effective decision making processes and effective resource planning. Strategic management feeds the learning capabilities of the organization and this ensures to reach the aimed position and creates competitive advantage.

This study aimed to evaluate strategic management performance and to investigate the benefits of using systematic and effective strategic management via conducting a deeply analyzed case study.

Therefore, firstly a closed loop strategic management process model is designed by using the knowledge in the literature researches. After defining the strategic management process in order to assess the strategic management performance, the expected outcomes of the strategic management process are clarified. The outcomes

of strategic management process are believed to have impacts on organizations' both financial performance and competitive value performance.

According to the designed model for evaluating strategic management performance, strategic management process consists three phases: the strategic planning phase, the implementation of strategic plans, evaluation and strategic review phase in order to develop a learning loop.

In the strategic planning phase, the organization should define the mission, vision and the values clearly. The strategic analysis should be conducted in order to understand the opportunities and threats of the environment. This will help organizations to recognize the competitor's actions and future probable positioning. After understanding the external environment, it is important to identify the organizations' strong and weak aspects. This knowledge helps to formulate strategy in an effective way. The strategic planning phase ends with formulating the strategic road map, strategic goals and targets. In order to conduct an effective strategic planning phase, top executive team's leadership will create the change management in an effective way.

In the implementation phase, it is important to align all of the organization with the defined strategy in order to implement the strategic plans effectively and reach defined targets. Organizational structure, processes, resources should be aligned with the strategy. The strategic business units and the functions' strategic roadmaps should be driven by the organization's vision and strategy. The strategic targets should be in line with the company level strategies. In order to reach the strategic goals, the strategic initiatives should be defined for every strategic goal.

With the evaluation and strategic review phase, the organization should review the strategic outcomes, firm performance and the environmental changes periodically and if necessary should feed the strategic planning phase with created knowledge in this phase. This will create learning loop with the strategic management.

The strategic outcomes of the strategic management process are expected to be developing organizational focus, adaptation to environmental changes, effective decision-making processes and benefits for human resources. The organizational focus is created by the strategic business units and functions' strategies' alignment with the company level strategies. Adaptation to environmental changes is provided by conducting strategic analysis about external environment. The updated information regarding competitors and the customers are critical to understand the environment and response strategically. The conducted strategic analysis and resource planning drive effective decision-making processes. Benefits for human resources are expected to be motivation of employees, decreasing turnover, qualified human resource gain.

The expected financial benefits of these strategic outcomes are increase in revenue, sales and profits; realization of investments in line with the firm targets and decrease in costs as targeted.

The expected competitive benefits of these strategic outcomes are increasing market share, customer satisfaction rate, creating competitive advantage, increasing innovative products.

In this study, three hypotheses are derived in order to evaluate the strategic management performance. The first hypothesis proposes that running the strategic management process effectively and as a closed loop including the planning,

implementation, evaluation and learning phases affects the strategic management outcomes' performance in a positive way. The second hypothesis proposes that the strategic management outcomes affect the firms' financial performance in positive way. The third hypothesis proposes that the strategic management outcomes affect the firms' competing performance in positive way.

In this study, a case study is used in order to assess the hypotheses. Case studies are widely known as the suitable technique when conducting detailed investigation into a complex phenomenon with many relationships and variables. This approach is predominantly appropriate for the study of strategic processes since the key objective of this study is evaluating the strategic performance; investigating strategic management process is interpretive.

Consequently, a qualitative case study design is established in order to evaluate the strategic management performance. The firm is selected from a dynamic sector, which is telecommunication sector.

In order to investigate the hypotheses a group of questions is organized in order to gather data regarding the research model and the firm. After then, the data is gathered by interviewing with the executive team, mid-level managers and other employees and by investigating the internal and external documents, intranet, and web site. After gathering the data, the data is classified according to the relationship with the questions.

In the evaluation of the data, the firm's strategic management process is assessed according to the defined model. Afterwards, the strategic management outcomes are investigated linking to the strategic management process. The firm's financial performance in the last five years is analyzed in order to review the success of the firm. The firm's market share changes, customer's satisfaction rates, the innovative products, and the position in the market are assessed in order to understand the strategic management outcomes' effect on the firm's competitive performance.

As a result, the deep analysis of the firm's strategic management processes and the performance outcome of the firm's operations resulted in the confirmation of the three hypotheses. It is concluded that the firm's strategic management processes are designed similarly to the study's strategic management model. The firm's strategic management outcomes are as expected; adapting the changes in the environment, developing the organizational focus, effective decision making processes and human resource benefits. The historical data of the firm shows that these strategic management outcomes ensure the firm's successful performance in terms of financial performance and competitive performance.

In conclusion, this study confirms that if the strategic management process is designed as a closed loop process including the strategic planning, implementation and evaluation phases, the strategic outcomes will enable firm to gain financial and competitive success.

1. GİRİŞ

Günümüzde teknolojinin ve iletişimin hızla gelişmesi ile rekabet dinamikleri değişmekte ve hızlı değişen bir çevre meydana gelmektedir. Bu çevrelerde faaliyet gösteren şirketlerin değişikliklere uyum sağlayabilmesi, faaliyetlerini sürdürebilmeleri için kritik öneme sahiptir. Stratejik yönetim; hızlı değişen dünyada şirketlerin çevrelerine uyum sağlaması, proaktif bir yapı kazanarak, esneklikleri ile hareket alanı yaratması için önemli bir yönetim şeklidir. Bu sebeple stratejik yönetimin şirketlere katkısının değerlendirilmesi, stratejik yönetim uygulama performansının değerlendirilmesi önemli bir çalışma konusu haline gelmiştir ve yıllardır bu konu üzerinde çalışılmaktadır.

Stratejik yönetim süreci; stratejik planlama, stratejik planların uygulanması, stratejinin değerlendirilmesi ve gözden geçirilmesi ile öğrenme döngüsünün oluşturulduğu bir çevrimdir. Şirketlerin başarılı olabilmesi için çevreyi doğru analiz ederek doğru stratejik yol haritaları belirlemeleri ve sonrasında belirledikleri stratejileri hayata geçirmeleri önemlidir. Organizasyonun amaç ve hedeflerine ulaşım ulaşmadığının ölçülmesi ve elde edilen performans bilgisinin yeniden stratejik planlama faaliyetlerinde kullanılması ile bir öğrenme döngüsü kurulması çevre dinamiklerine karşı esneklik kazanmak için kritiktir.

Literatürde stratejik yönetime ilişkin yapılan çalışmalar incelendiğinde stratejinin organizasyonların rekabette başarıyı yakalamak amacıyla kullanılan planlanmış bir süreç ve yönetim tipi olduğu görülmektedir.

Çalışmanın amacı, stratejik yönetim uygulama performansının değerlendirilmesi ve firmaya sağladığı faydaların incelenmesidir.

Çalışmanın birinci bölümünde; gerçekleştirilen literatür araştırması ve incelenen stratejik yönetim yaklaşımları sonucunda bu çalışmada kullanılmak üzere stratejik yönetim uygulama performansının değerlendirilmesi modeli oluşturulmuştur. Bu model stratejik yönetim sürecinin şirket performansına etkilerini incelemek için kullanılacaktır ve incelenecek hipotezler bu bölümde tanımlanmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde araştırma metodolojisine değinilmiş, bu çalışmada kullanılacak vaka analizi yönteminin neden seçildiği anlatılmıştır.

Üçüncü bölümde, seçilen firmanın stratejik yönetim uygulama performansının değerlendirilmesine ilişkin derinlemesine vaka analizi gerçekleştirilmiştir.

Dördüncü bölümde vaka analizi değerlendirmelerine yer verilmiş ve incelenen firmada stratejik yönetim sürecinin şirket başarısına olan etkilerine değinilmiştir.

Son bölüm ise sonuç bölümüne ayrılmış olup tezin genel sonuçlarına ve gelecekte yapılacak çalışmalar için önerilere yer verilmiştir.

1.1 Literatür Araştırması

Geçtiğimiz yıllarda stratejik planlama ve stratejik yönetimin performans sonuçları birçok araştırmacı için önemli bir araştırma alanı olmuştur. Günümüzde işletmeler ekonomik, sosyal, politik, kültürel ve teknolojik açılardan birçok değişim ile karşılaşmaktadırlar. Bu nedenle, işletmenin çevresinden gelen değişimlere uyumu ve hızlı cevap verebilmesi önem kazanmaktadır. Böylece işletmelerde stratejik yönetimin önemi ortaya çıkmıştır.

Bu nedenle öncelikle çalışmada yer alacak olan stratejik yönetim olgusunun detaylı olarak tanımlanmasına ihtiyaç vardır. Bu bölümde stratejik planlama, stratejik yönetim ve stratejik yönetim sürecinin aşamaları ile stratejik yönetimin etkilerini inceleyen çalışmalardan yararlanılarak stratejik yönetim ve planlama olgularına ilişkin ortak bir dil oluşturulmaya çalışılmıştır.

Grant (2003), stratejik planlama sistemleri üzerine yapılan araştırmaların iki alana odaklandığını ifade etmiştir: stratejik planlamanın firma performansına olan etkisi ve stratejik planlamanın stratejik karar verme üzerindeki rolü.

Kimi çalışmalarda stratejik yönetim kavramı stratejik planlama ile eş anlamlı olarak kabul edilirken bazı çalışmalarda stratejik planlama stratejik yönetimin süreçlerinden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Örneğin; David (2009), stratejik yönetimin stratejik planlama ile eş anlamlı olarak kullanıldığını öne sürmektedir. Stratejik yönetimi bir organizasyonun hedeflerini gerçekleştirmesini sağlayacak fonksiyonlar

arası kararların formüle edilmesi, uygulanması ve değerlendirilmesi bilimi ve sanatı olarak tanımlamaktadır.

Stratejik planlama; Bryson (1995) tarafından organizasyonun ne iş yaptığı ve bu işi neden yaptığını şekillendiren ve yönlendiren temel karar ve aksiyonların üretildiği disiplinli bir çaba olarak tanımlanmıştır. Böylece stratejik planlama büyük resimle ilgili bilgi toplayan ve bunu uzun dönemli yönlendirme için kullanma ve sonrasında spesifik hedef, amaç ve aksiyonlara dönüştüren sistematik bir süreç oluşturmaktadır. Yıllar içinde bir stratejik planlama süreci oluşmuştur: misyon ve değerlerin netleştirildiği, vizyonun geliştirildiği, dış tehdit ve fırsatların analiz edildiği, işletmenin güçlü ve zayıf yönlerinin değerlendirildiği, stratejik amaç ve hedeflerin geliştirildiği, stratejik konuların belirlendiği, alternatif stratejilerin geliştirilip değerlendirildiği ve aksiyon planlarının oluşturulduğu (Poister ve Streib, 2005). Stratejik planlamanın amacı organizasyon ile çevresi arasındaki dengenin korunmasıdır (Eadie, 2000).

Pearce ve Robinson (2007), stratejik yönetimi, şirketin hedeflerini gerçekleştirmesi için tasarlanmış planların formüle edilmesi ve uygulanmasına katkı sağlayan karar ve aksiyonlar seti olarak tanımlamaktadırlar. Bowman ve Faulkner (1997) ise stratejik yönetim sürecinin organizasyonlar için önemli kararların alınması için objektif ve sistematik bir yaklaşım olduğunu ifade etmişlerdir.

Stratejik yönetim stratejik planlama tabanından gelmekte olup diğer yönetim tekniklerinden farklı olarak şirketin çevresindeki tüm önemli bakış açılarının yönetilmesidir (Cesnovar, 2006). Stratejik yönetim, Kast (1985) tarafından, şirketin bütünün oryantasyonu ve faaliyetleri için önemli olan aktivitelerin planlanması olarak tanımlanmıştır.

Stratejik planlama formel bir yönetim süreci olarak da tanımlanıyor. Shaw, Brown ve Bromiley (1998), stratejik planlamayı misyonun, ana hedeflerin, stratejilerin ve kaynakların elde edilmesi ve tahsisine ilişkin politikaların tanımlanması olarak gösteriyor. Johnson and Scholes (1999), stratejik planlamayı stratejinin formüle edilmesi ve uygulanması olarak tanımlarken; O'Regan and Ghobadian (2002) stratejik planlamayı içerik ve süreç olarak tanımlamış; içerik kavramını, stratejik planın organizasyonu diğer rakiplerinden ayıran elemanları, süreç kısmını ise stratejik planın uygulanması mekanizması olarak tanımlamıştır.

Stoney (2001), stratejik planlamayı organizasyonun ana hedefleri, politikaları, aksiyonlarını bütünlleştiren stratejik yönetimin anahtar bölümlerinden biri olarak görmektedir. Byars (1984), stratejik yönetimin bütünüün sürekli bir süreç olması gerektiğini ve formülasyon, uygulama ve değerlendirme aşamalarını içermesi gerektiğini belirtmiştir.

Kaplan ve Norton (2008), ise da şirketler için hızlı değişen çevre şartlarında strateji yönetiminin önemini vurgulayarak, strateji yönetimini stratejinin planlaması ve operasyonel uygulamaya alınmasını bütünlleşik olarak içeren bir yönetim sistemi olarak tanımlamıştır.

Stratejik Yönetimin Fayda ve Katkıları

Çevresel değişikliklere cevap verebilmek ve şirket performansını geliştirmek için şirketler tarafından kontrollü, bilinçli ve formel yönetim teknikleri veya sadece yöneticinin deneyimi, vizyonu ve duygularına göre hareket edilen formel olmayan yönetim teknikleri kullanılmaktadır. Daha önceki yıllarda yöneticiler, operasyonel etkinliği artırmak amacıyla Toplam Kalite Yönetimi (TQM - Total Quality Management), İş Sürecinin Yeniden Yapılandırılması (BPR - Business Process Reengineering), Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM - Customer Relationship Management) ve kıyaslama gibi farklı yönetim tekniklerini kullanarak şirketin kalite, hız, üretkenlik ve benzeri performans kriterlerini geliştirmeyi hedeflemekteydiler. Stratejik yönetim ise tek ve benzersiz bir pozisyonun tanımlanması, net ticari faydaların yaratılması için doğru yerin seçilmesi amacıyla kullanılmaktadır. Stratejik yönetim şirketin iç ortamının tüm önemli taraflarının yönetilmesi yaklaşımını içermekte ve bu nedenle tüm diğer yönetim tekniklerinden farklılaşmaktadır. Çabuk değişen ve rekabetçi bir çevrede strateji, artık sabit aktivite setlerinin değer zincirine pozisyonlanması olmaktan çıkmıştır. Başarılı şirketler sadece değer katmıyor aynı zamanda değeri yeniden icat ediyorlar. Bu nedenle şirketlerin hızlı değişen ve karmaşık yapıdaki çevre faktörlerine hızlı cevap verebilmeleri önemlidir. Bu nedenle birçok çalışmada stratejik yönetimin şirket performansına etkileri araştırılmış ve yine stratejik yönetimin pozitif etkileri birçok çalışmada konu edilmiştir.

Literatürde stratejik planlama çalışmaları ve firma performansı arasındaki ilişkiye dikkat çekildiği görülüyor. Armstrong (1982), incelediği çalışmalarda stratejik

planlama tekniklerinin yeterli tanımlanmadığı, bu nedenle stratejik planlamanın değerinin doğru değerlendiremediğine değinmiştir.

Pearce ve diğ. (1987), stratejik planlama ve firmanın finansal performansı arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığını ifade ederken; endüstri etkilerinin kontrol altında tutulduğu, performans verilerinin bilgi kaynağı olarak kullanıldığı, planlamanın sadece yazılı bir dokümantasyon olarak tanımlanmadığı ve strateji değerlendirme kalitesinin yüksek olduğu ortamlarda planlama ile büyüme arasında güçlü ve pozitif bir ilişki olduğu ileri sürülmüştür (Miller ve Cardinal, 1994).

Karar verici dış çevrede oluşan olayları analiz etmek ve öngörmek ve şirketi dış etkilere karşı uyumlu hale getirmek gibi önemli bir rolü üstlenmiştir. Çevrenin çeşitli etkileri değişik stratejik cevaplara ihtiyaç duymaktadır. En başarılı şirketler çevredeki tahmin edilmiş değişikliklere göre yapısını, süreçlerini, sistemlerini ve kültürünü hazırlayan stratejiler üreten bir yönetime sahip olan şirketlerdir (Cesnovar, 2006).

Hoskinson ve diğ. (2008) stratejik yönetim süreci esnasında yürütülen aktivitelerin firmanın rekabetçi kalabilmesi ve ortalama kazanımların üzerinde kazanımlar elde etmesi için gerekli olduğunu ifade etmişlerdir.

Stratejik planlamanın performans sonuçları araştırmacılar için önemli bir araştırma alanı olmuş, stratejik yönetimin pozitif etkileri birçok çalışmada konu edilmiştir. Örneğin; Hunger ve Wheelen (1996) stratejik planlamanın incelenen şirketlerin %89'u için faydalı olduğunu ortaya koymuş, Rhyne (1986) stratejik planlama kullanan şubelerin daha başarılı olduğunu ifade ederken, Capon ve Farley (1994) stratejik yönetim uygulamayan şirketlerin ayakta kalabilmeleri için çok az şanslarının olduğuna değinmiştir. Grant (2003), stratejik planlama sistemleri üzerine yapılan araştırmalar iki konuya odaklanmıştır: stratejik planlamanın şirket performansı üzerine etkisi ve stratejik planlamanın stratejik karar verme üzerindeki rolü.

Literatür araştırması yapıldığında stratejik yönetimin şirkete katkılarını inceleyen veya bu konuya odaklanan birçok çalışma olduğu görülebilir. Çizelge 1.1 :’de bu konuya odaklanmış olan çalışmalar yer almaktadır.

Çizelge 1.1 : Stratejik Yönetimin Etkilerini İnceleyen Çalışmalar

Literatür Araştırması Sonuçları – Stratejik Yönetimin Etkilerini İnceleyen Çalışmalar			
Yazar	Tarih	Çalışma	Sonuç
Thune, S.S. ve House, R.J.	1970	Where long-range planning pays off: findings of a survey of formal and informal planners	Stratejik planlamanın performansı güçlendirdiğine değinmiştir.
Herold, D.M.	1972	Long Range Planning and organizational performance: a cross validation study	Stratejik planlamanın performansı güçlendirdiğine değinmiştir.
Shrader CB, Taylor L, Dalton DR	1984	Strategic planning and organisational performance: a critical appraisal	Stratejik planlama ile performans arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.
Rhyne, L.C	1986	The relationship of strategic planning to financial performance.	Stratejik planlama ve performans arasında pozitif bir ilişki söz konusudur.
Greenley, G.E.	1986	Does strategic planning improve company performance	Stratejik planlamanın şirkete finansal olmayan yararlar getireceği sonucuna varılmıştır. Stratejik planlama kullanımından kazanılacak birçok avantaj olduğunu belirtmiştir.
Pearce JAI, Freeman EB, Robinson Jr RB.	1987	The tenuous link between formalized strategic planning and financial performance	Stratejik planlama ile performans arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.
Schwenk, C.R. & Shrader, C.B.	1993	Effects of formal strategic planning on financial performance in small firms	Stratejik yönetimin yöneticilere uzun dönemli bakış açısı sağlayarak günlük operasyonlardan ayıran bir bakış açısıyla karar verme süreçlerini geliştirdiği ve şirketin finansal performansına pozitif etkisi olduğunu ifade etmiştir.

Çizelge 1.1 (devam): Stratejik Yönetimin Etkilerini İnceleyen Çalışmalar

Yazar	Tarih	Çalışma	Sonuç
Miller, C.C. ve Cardinal, L.B.	1994	Strategic planning and firm performance: a synthesis of more than two decades of research.	Stratejik planlama ve performans arasında pozitif bir ilişki söz konusudur.
Greenley, G.E.	1994	Strategic planning and company performance: an appraisal of the empirical evidence	Prescriptive stratejik yönetim literatürü stratejik planlama ve şirket performansı arasında pozitif bir ilişki olduğunu vurgulamaktadır
Richardson, B.	1995	In defence of business planning: Why and how it still Works for small firms and corporations of small business units	Stratejik yönetim uygulayan şirketlere en önemli faydaları: • Çalışmaların odaklanması ve yönlerin belirlenmesi, • Şirketin rakiplerinden ayrıştırılması, • Karar verme süreçlerinde tutarlılığın sağlanması • Dış çevre üzerindeki odağın büyütülmesi, • Çalışanlara liderlik edilmesinin kuvvetlendirilmesi, • İletişim ve karşılıklı anlayışın kolaylaştırılması, • Mantıklı ve sistematik problem çözme sistemlerinin kurulması • Kaynakların rasyonel bir şekilde dağıtımının sağlanması • Hedeflerin kontrolünü kolaylaştırır • Silikliği azaltır • Düzeni sağlar
Mintzberg, H./Ahlstrand, B./Lampel, J.	1998	Strategy Safari, a guided tour through the wilds of strategic management	
Pucko, D.	1999	Stratesko upravljanje...	

Çizelge 1.1 (devam): Stratejik Yönetimin Etkilerini İnceleyen Çalışmalar

Yazar	Tarih	Çalışma	Sonuç
Brews PJ, Hunt MR.	1999	Learning to plan and planning to learn.	Stratejik planlama ve performans arasında pozitif bir ilişki söz konusudur.
Andersen TJ.	2000	Strategic planning, autonomous actions and corporate performance.	Stratejik planlama ve performans arasında pozitif bir ilişki söz konusudur.
Pucko, D.	2001	Vpliv letnega na poslovno usoesnist podjetja.V kjigi:...	Stratejik yönetimi kullanmanın asıl amacı düzenli ve sistematik bir şekilde yönetilmediğinde üstesinden gelinemeyen iş çevresinin karmaşıklığının kolayca yönetilmesidir.
Delmar F, Shane S.	2003	Does business planning facilitate the development of new ventures?	Stratejik planlama ve performans arasında pozitif bir ilişki söz konusudur.
Norrie, J. & Walker, D.	2004	A Balanced Scorecard approach to Project Management Leadership	Stratejik yönetim araçları ve sistemleri proje takımının etkinliğini ve proje yönetiminin genelini pozitif etkilemektedir.

Stratejik yönetim süreçlerinin benimsenmesindeki faydalar arasında organizasyon seviyesinde odaklanma, önceliklerin ve hedeflerin belirlenmesi, paydaşlar arasında açıklık ve iletişim, sonuçlar için yönetim anlayışı ve olası sonuçlarla baş ederken değişimi öngörmek ve planlamak için bir mekanizma olması yer almaktadır (Olsen ve Haslett, 2002). Ne yazık ki stratejik yönetim sürecinin tam faydası sürece bütünsel bir bakış açısı ile yaklaşılmadığı için anlaşılamıyor. Geleneksel stratejik yönetim yaklaşımı ile şirketler uzun dönemli planlama aşamasında kullanılan teknik ve araçlara daha çok odaklanarak öğrenme yeteneklerinin geliştirildiği bölüme yeterli önemi vermiyorlar. Uygulama ve değerlendirme ile bağlantılı olmayan uzun dönemli planlama odağı “tahmin edilmesi kolay” çevrede tahmini artıracak organizasyon performansını güvence altına alacaktır. Ancak organizasyonlar yeni dönemde dinamik, hızlı değişen, belirsiz ve yeni enformasyonun üretildiği bir çevrede faaliyetlerini sürdürmektedirler ve bu durum orijinal stratejilere farklı perspektifler

getirebilmektedir. Stratejik yönetimin; planlamadan başlayarak, uygulama ve performans yönetimi ile devam eden döngüsü yeni enformasyonun karar verme süreçlerini besleyen bir mekanizma oluşturacaktır. Geri besleme döngüleri organizasyonun bilgiyi keşfetmesi, karar verme süreçlerinde kullanarak aksiyonların seçilmesi ve organizasyonun geliştirilmesi için aksiyon alınması sürecidir (Stacey, 1993).

Stratejik planlamanın etkin karar verme, kaynakların tahsisi ve uzun dönemli organizasyonel gelişim üzerinde katkıları vardır (Lombardi, 1994).

Etkin stratejik planlama; tanımlanmış ulaşılabilir hedefler, birçok aktivitenin sistematik entegrasyonu ve planın uygulanmasını içerir. İyi kavranmış bir plan değişimi yönetmek için etkin bir katalizör olur ve karar verme sürecini güçlendirir (Ofori ve Atiogbe, 2012).

Ayrıca stratejik planlama ve şirket performansı arasında belirgin bir ilişki olduğu görülüyor. KOBİ'ler için yapılan araştırmada “uygulama” adımı ile genel performans arasında pozitif ilişki olduğu, bunun da stratejik planların uygulanmasının KOBİ'lerin performansını geliştirmede önemli olduğunu kanıtlamaktadır (Gica ve Negruşa, 2011).

Stratejik planlama, şirket için ilgili bilginin sağlanması, çevrenin daha iyi anlaşılması ve belirsizliğin azaltılmasını sağlayarak şirket performansına katkıda bulunur (Hodgetts ve Kuratko, 2001). Yapılan çalışmalarda görülmüştür ki stratejik planlama yapan şirketlerin dış çevreye adaptasyon kabiliyeti daha yüksek olmakla birlikte kaliteli insan kaynağı kazanmada daha başarılı, daha yüksek iş tatmini ve mevcut insan kaynağını korumada daha başarılıdır (Al-Shammari ve Hussein, 2007).

Gica ve Negruşa'nın (2011) yaptığı çalışma ile;

- Hedeflerin anlaşılması ve bilinmesindeki seviyenin yüksek performans ile pozitif bir ilişkiye sahip olduğu,
- “Uygulama” adımının performans ile pozitif bir ilişkiye sahip olduğu
- “Değerlendirme ve Kontrol” adımının performans ile pozitif bir ilişkiye sahip olduğu,
- “Dış çevre analizleri” adımının hedeflerin gerçekleştirilmesi ile pozitif bir ilişkiye sahip olduğu,

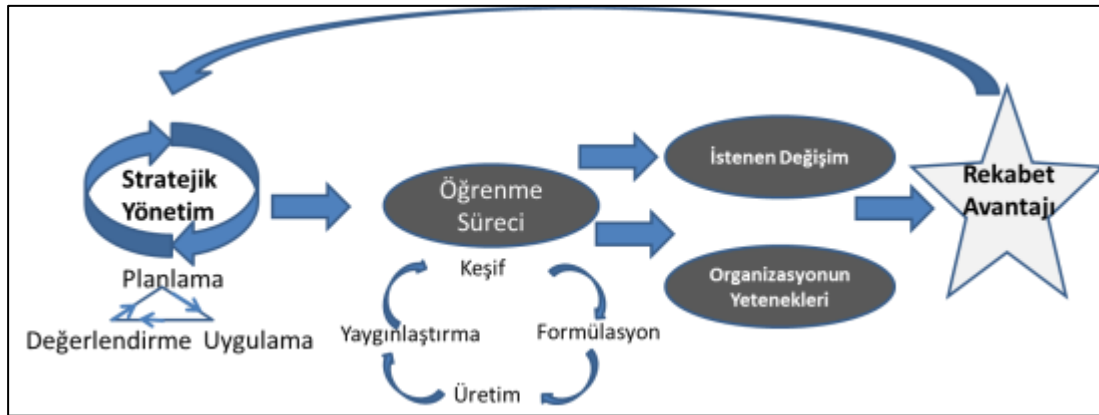
- “Uygulama” adımının hedeflerin gerçekleştirilmesi ile pozitif bir ilişkiye sahip olduğu görülmüştür.

Bu sonuçlardan görüleceği üzere yüksek firma performansı için hedeflerin anlaşılması ve bilinmesi, stratejik planın uygulanması, stratejilerin uygulanabilmesi için gerekli kaynak tahsisi, iyi bir iç iletişim, bütçenin detaylandırılması ve stratejilerin gözden geçirilmesi ve değerlendirilmesine yönelik süreç prosedürleri önemlidir (Gica ve Negruşa, 2011).

1979’da Steiner, 1987’de ise Thompson ve Strickland formel stratejik planlamanın ekonomik değer kazandıracak faydalar sağladığına değinmişlerdir. Formel stratejik planlama bilgi üretilmesini, olası seçeneklerin değerlendirilmesini, firmanın çevreyi değerlendirmesini, yeni fikirler üretilmesini, motivasyonun ve bağlılığın artırılmasını iç iletişimi ve etkileşimi sağlamaktadır (Powell, 1992).

Stratejik yönetim, organizasyonun uygun yapıya, süreçlere, kültüre sahip olmasını ve değişim programını yürütebilmesini sağlamaktadır (Stoney, 2001).

Olsen ve Haslett (2002) Şekil 1.1’de gösterildiği üzere stratejik yönetim sürecinin, öğrenmeyi beslediğini ve öğrenme süreci ile birlikte rekabet avantajı yarattığını ifade etmektedir.



Şekil 1.1 : Olsen ve Haslett (2002) Strateji Yönetim ve Öğrenme Süreci.

Stratejik Yönetim Süreçleri

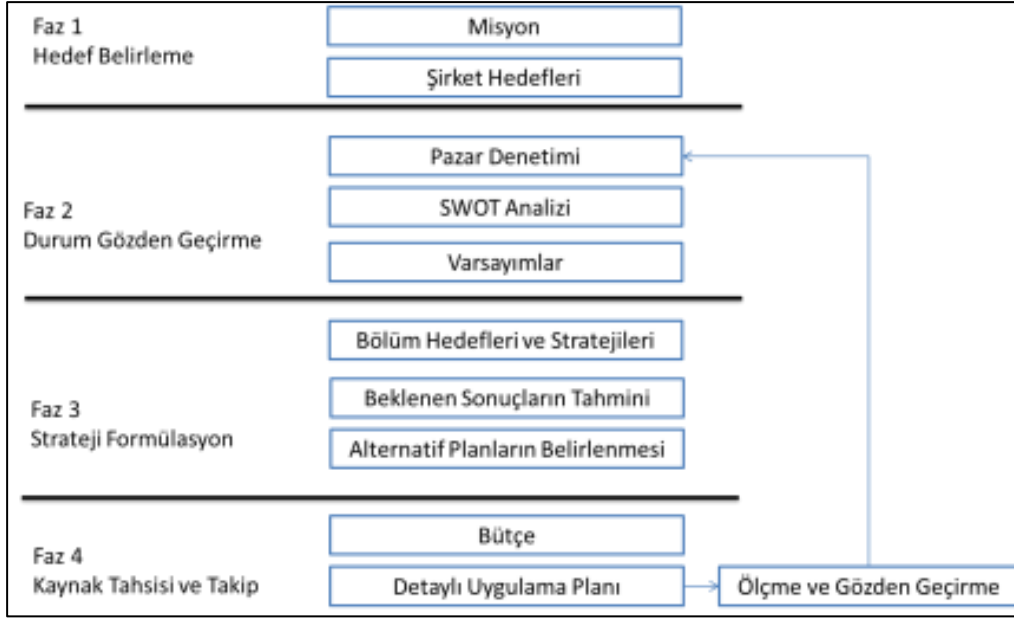
Stratejik yönetim, stratejik planlama, uygulama ve performans yönetimi aktivitelerini süregelen ve döngüsel bir süreç olarak bir araya getirir. Stratejik yönetim, temel olarak “Şu anda neredeyiz, nereye gitmek istiyoruz, gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşırız ve gelişimi nasıl ölçeriz?” soruları ile başlar. Strickland ve Thompson (1995) bu görevleri şu şekilde tanımlamaktadırlar:

- 1- Stratejik vizyon ve misyon geliştirilmesi
- 2- Hedeflerin belirlenmesi
- 3- Hedeflerin başarılması için bir stratejinin oluşturulması
- 4- Stratejinin uygulanması
- 5- Performansın değerlendirilmesi, yeni gelişmelerin takip edilmesi ve düzeltmelerin yapılması

Pucko (1999)'a göre de strateji yönetim süreci 4 parçadan oluşmaktadır: hazırlık, planlama, uygulama ve değerlendirme (Cesnovar, 2006'da atıfta bulunulduğu gibi). Hazırlık bölümünde; geçmiş iş sonuçlarının analiz edilmesi, iç ve dış çevrenin analiz edilmesi gerçekleştirilmektedir. İkinci safha olan planlama bölümünde ise başarılı bir strateji yönetimi için gerekli olan şirket vizyonu, hedefleri, stratejilerinin belirlenmesi çalışması yapılmaktadır. Uygulama aşamasında ise gerekli olan değişimin uygulamaya geçirilmesi yer almaktadır. Son aşama olan değerlendirme aşaması ise iş sonuçlarının kontrol edildiği safhadır.

Stratejik planlama aksiyona yönelik bir planlama türüdür, uygulamaya geçtiği zaman ancak faydalı olabilir, birçok sürecin kırıldığı nokta uygulama aşamasıdır. Stratejik planlar kendiliğinden gerçekleşmez ve değişimden korkan çalışanlar tarafından direnç görebilirler veya çeşitli kaynak veya yönetsel sebepler tarafından engellenebilirler (Poister ve Streib, 2005). Bu nedenle stratejik yönetimin tamamlanan bir süreç olarak işletilmesi ve stratejik planların uygulamaya alınması önemlidir.

Herandez ve diğ. (2004) 1996'da MCDonalds'ın yapmış olduğu çalışmadan faydalanarak Şekil 1.2'deki stratejik yönetim sürecini tasarlamışlardır. Bu süreçte de temelde dört fazdan bahsedilmektedir. İlk olarak misyon ve hedeflerin belirlendiği hedef belirleme fazı yer alırken, ikinci aşamada şirket dış çevresini ve iç yeteneklerinin değerlendirildiği durum gözden geçirme fazı gelmektedir. Bunu takiben bölümlerin hedeflerinin ve stratejilerinin belirlendiği, strateji formülasyonu fazı gelmekte, son olarak da stratejilerin hayata geçirilmesi esnasında gerekli olacak kaynağın tahsisinin sağlanması, uygulama planının oluşturulması ile ölçme ve değerlendirme aşaması ile döngünün kurulduğu faz 4 yer almaktadır.



Şekil 1.2 : Herandez ve diğerlerine (2004) göre stratejik yönetim süreci.

Steiss (1985) ise stratejik yönetimi organizasyonun gelecekte ne yapacağını belirlenmesi (planlama), bunu kimin yapacağına ve nasıl yapılacağına karar verme (kaynak yönetimi) ve devam eden aktivitelerin ve operasyonların izlenmesi ve geliştirilmesi (kontrol ve değerlendirme) olarak 3 aşama ile tanımlamıştır.

Kaplan ve Norton'un (2008), strateji yönetimine yaklaşımı da strateji yönetim süreçlerinin tamamlanan bir döngü olması gerektiği ve bu döngü içinde aşağıdaki adımların yer alması gerektiğini belirtmektedir:

- Stratejinin geliştirilmesi (Misyon, vizyon, değerler, stratejik analiz ve strateji formülasyonu),
- Stratejinin planlanması (strateji haritaları, hedefler, girişim projeleri ve bu projelerin fonlanması),
- Organizasyonun uyumlanması (çalışanların ve iş birimlerinin uyumlanması),
- Operasyonel planlama,
- Uygulama,
- İzleme ve öğrenme (strateji gözden geçirme),
- Test ve adaptasyon (karlılık analizleri, strateji korelasyonu).

Stratejik yönetim esasında bilginin organizasyonun iç ve dış çevresini kapsayan bir araştırma sürecinde toplandığı, sentezlenerek bilgi birikimi oluşturulduğu bir

öğrenme sürecidir. Bilgi birikimi keskin rekabet yaratmak için anahtardır ve başarılı kullanılması organizasyonun yaratıcı ürün ve hizmetler sunmasına olanak sağlar. Hoopes ve Postrel (1999), bilginin sadece yaratılması değil aynı zamanda paylaşılması ve uygulanmasının performansın geliştirilmesinde faydalı olacağını dile getirmiştir (Olsen ve Haslett, 2002’de atıfta bulunulduğu gibi). Bu nedenle stratejik yönetim sürecindeki düşünce ve geri bildirim döngüleri öğrenmenin yaratılması ve uygulanması için kritiktir.

Öğrenme katılımcılara süreç içerisinde kendi kararlarını ve davranışlarını yansıtmayı sağlar ve iş çıktılarına katkı sağlayacakları noktalarda yollar belirler. Argyris (1976), bu öğrenme sürecini çift döngülü öğrenme süreci olarak tanımlamıştır. Tek döngülü öğrenme mevcut durumda çözümler üretirken, çift döngülü öğrenme ise organizasyonun problem tanımlarken ve çözerken devamlı bir deneyim ve geri bildirim sürecidir.

Öğrenme organizasyonların refahı için önemli, istenilen değişimi başarmak için anahtardır. Dinamik ve rekabetçi bir ortamda stratejik yönetimin yapısında olması önemlidir (Olsen ve Haslett, 2002).

Rekabet avantajının temeli çevrenin getirdiği işaretleri tanımlamak ve bu işaretlere cevap vermekten gelir (Cockburn ve diğ., 2000). Bu nedenle organizasyonun yeteneklerinin tanımına ve gelişimine bağlı bir akıl sistemi rekabet avantajını korumak için önemlidir. Rekabet avantajının kaynağını değerlendirirken, firmalar için firma içi analiz ile dış çevre analizinin entegre olması önemlidir. Barney 1995’de bunu firmanın kaynaklarının boşlukta bir değeri olmadığı, ancak fırsatları değerlendirdiğinde veya tehditleri savuşturabildiğinde değerli olabileceğini ifade etmiştir. Bu nedenle stratejik yönetim süreci bilgi ve öğrenme sistemi kurar ve -rekabet avantajı getirir.

Hernandez ve diğ. (2004) strateji; karar verme aktivitelerinin entegrasyonunu sağlayan, organizasyonel hedefleri, politikaları ve aksiyon sıralamasını, rekabetçi çevre ve firma yeteneklerine dayanan karar yapıları genelinde farklı yönetim seviyesi içeren planlanmış bir süreç olarak tanımlamış ve bu sürecin ana adımları aşağıdaki gibi belirlemiştir:

- Ana stratejik amaç ve performans hedeflerinin belirlenmesi,
- Stratejinin formüle edilmesi,

- Organizasyonun çevresinin analiz edilmesi,
- Firma yeteneklerinin analiz edilmesi,
- Uygun bir stratejinin seçilmesi,
- Stratejinin uygulanması,
- Stratejik kontrol ve değerlendirme (stratejik geribildirim).

Stratejik planlama formel yönetim süreci olarak tanımlanmıştır. Shaw, Brown ve Bromiley (1998), stratejik planlamanın misyon, ana amaçlar, stratejiler ve politikaların belirlendiği ve organizasyonun amaçlarına ulaşmasını sağlayacak kaynak tahsisinin yapıldığı bir süreç olarak tanımlamışlardır.

Stratejik yönetim çerçevesi finansal ve stratejik performansı güçlendirmek için kaynakların tahsisine yardımcı olur. Stratejik yönetim kaynak tahsisine yardımcı olur ve tüm organizasyon içinde planlamasına katkıda bulunur (Dinçer ve diğ., 2006).

Bu perspektiften bakıldığında strateji endüstri analizine dayalı, üst yönetim tarafından başlatılan bir planlama sürecidir ve organizasyon için büyük bir stratejinin tasarlanmasını amaçlamaktadır (Dinçer ve diğ., 2006).

Johnson ve Scholes (1999), stratejik planlamanın stratejinin uygulanması yanı sıra sistematik bir analiz ve stratejinin formülasyonu için prosedürlerin değerlendirilmesidir. O'Regan ve Ghobadian (2002), stratejik planlamayı “içerik” ve “süreç” olarak düşünmek gerektiğini, içeriğin stratejik planda her organizasyon için değişen farklı öğeler olarak tanımlarken, süreci ise stratejik planın geliştirilmesi ve sonrasında stratejik planın uygulanması mekanizması olarak tanımlamışlardır.

Stratejik planlama süreci vizyon, misyon, amaç ve hedeflerin belirlenmesini, politika ve prensiplerin netleştirilmesini ve fırsat, tehdit, güçlü yönler ve zayıf yönlerin araştırılmasını içerir (Ofori ve Atiogbe, 2012). Modern iş kapsamında başarılı olmak için kritik bakış açılarından biri net ve anlaşılır vizyona diğer bir deyişle pazar odaklı yaklaşıma dayalı geleceğe dengeli yolculuğa sahip olmaktır.

Yeni bir firmanın kurulması veya hali hazırda faaliyetleri devam eden bir firmanın yöneliminin yeniden formüle edilmesi esnasında firmanın gidişatını şekillendirecek en temel hedefler, özellikler ve felsefenin tanımlanmış olması gerekir (Pearce ve Robinson, 2005). Şirket misyonu şirketi diğer şirketlerden ayıran önemli ve

benzersiz bir amaç tanımıdır ve ürün ve pazar anlamında şirketin operasyonlarının kapsamını belirler (Pearce ve Robinson, 2005). Misyon cümlesinin ana değeri; firmanın ana amaçlarının özelleştirilmesi ve yöneticilere yön birliği sunmasıdır.

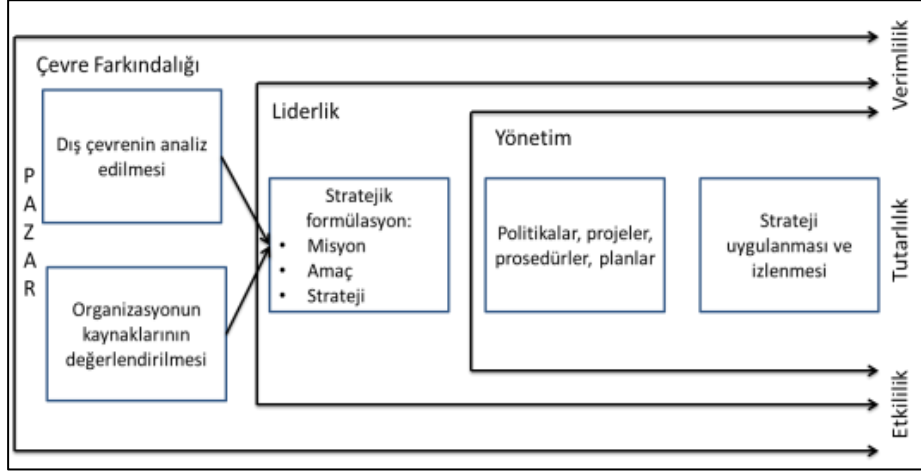
Dış çevrenin sürekli değişmesi ve yeni organizasyonel stratejileri çağırması sebebiyle stratejik planlama dış çevre analizlerinin dikkatle yapılmasını içerir (Beal, 2006). Dış çevre analizlerinin amacı şirketin gelecek hedefleri, stratejileri, yapısı ve sistemlerinin çevresinde formüle edileceği belirli gelişmelerin doküman halinde izlenmesidir. İkinci olarak şirketin iç çevresinin değerlendirilmesi dahilinde organizasyonun misyonunu gerçekleştirmesine yardımcı olacak veya engelleyebilecek güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesi adımı bulunmaktadır. SWOT analizi hem iç hem de dış çevreye odaklanarak şirketin güçlü ve zayıf yönlerini, dış çevredeki fırsat ve tehditleri incelemektedir (Ofori ve Atiogbe, 2012).

Alashloo ve diğ. (2005), amaç ve misyon tanımlandıktan sonraki aşamanın “yapmaya başlamak” olduğunu ifade etmişlerdir. Bu nedenle yöneticilerin stratejinin uygulanması öncesinde organizasyonel yapı ve sistemleri ve kültür, güç ve çelişkileri analiz etmelidir (Ellis ve Dick, 2000). Stratejinin etkin bir şekilde uygulanması ve yönetilmesi için yöneticilerin farklı fonksiyonlardaki bir çok aktiviteyi entegre etmeleri gerekmektedir. Bu aktiviteler organizasyonel amaçlara ulaşmak için gerekli olan insanların, yapıların, süreçlerin ve kaynakların en iyi şekilde entegre olmalarına yardımcı olacaktır.

Ofori ve Atiogbe (2012)’ye göre stratejik planlamanın son aşaması değerlendirme aşamasıdır. Yönetimde stratejinin ve organizasyonun performansının ve gelişiminin değerlendirilmesi zorunludur. Değerlendirme aşaması planlama süreci içerisinde kurulduğunda etkili olacaktır (Ofori ve Atiogbe, 2012). Global pazarların hızla değişiyor olması birçok organizasyondaki stratejik kontrolün diğer önemli bakış açılarını geliştirmektedir.

Şirketin vizyon, amaç, strateji ve uygulama yaklaşımlarını koruma veya değiştirme seçimi her zaman ortaya çıkabilir. Stratejik yönetim başlayan ve biten bir olay değil, devam eden ve asla sonu olmayan bir süreçtir. Bu sebeple stratejik planın sorumluları stratejik cevap gerektirecek yeni bir gelişme olduğunda bunu meydana çıkarmak ile sorumludurlar (Thompson ve Strickland, 2001).

Vries ve Margaret (2003) küçük şirketler için stratejik yönetim sürecini Şekil 1.3'teki gibi tanımlamıştır. Çevre farkındalığının sağlanmasından sonra şirketin misyon, amaç ve stratejilerinin belirlenmesi aşaması gelmekte, stratejilerin uygulanması için gerekli süreç ve prosedürlerin işletilmesini takiben uygulama ve izlenme ile planlanan stratejiler ile uygulama arasında tutarlılığın sağlanması gözetilmektedir.



Şekil 1.3 : Vries ve Margaret'in (2003) küçük şirketler için çizdiği stratejik yönetim süreci.

Etkin Strateji Yönetim Kriterleri

Strateji yönetim süreçlerinin uygulanması ve başarılı sonuçlara ulaşması açısından hangi kriterlerin ön plana çıktığı da önem kazanıyor. Başarılı bir stratejik yönetim kullanımında anahtar sorumluluk üst yönetimdedir. Üst yönetimin iç ve dış çevre ile ilgili bilgi sahibi olması, stratejik yönetim süreçlerinin tamamından sorumlu olmaları, vizyoner ve stratejist olmaları ve stratejinin planlanması ve hayata geçirilmesi aşamasında önemli paydaşları etkileyerek stratejik düşüncüyü kolektif bir öğrenme sürecine dönüştürebilmelidir (Mintzberg, 1996).

Orta kademe yöneticiler stratejik düşünme ve operasyonel uygulamada kritik bir rol üstlenmişlerdir (Blomquist ve Muller, 2006). Blompquist ve Müller (2006), yüksek performans gösteren şirketlere bakıldığında orta kademe yöneticilerin stratejik aktivitelerde performans gösterdiklerini işaret etmektedir. Bu da orta kademe yöneticilerin stratejinin operasyona dönüştürülmesi konusunda önemli bir rolleri olduğunu göstermektedir.

Kaplan ve Norton (2000), kurdukları strateji yönetim sistemini aşağıdaki temel prensipler üzerine inşa etmişlerdir:

- Üst yönetimin liderliğinde değişimi harekete geçirmek,
- Stratejiyi operasyonel terimlere tercüme et,
- Organizasyonu strateji ile hizala,
- Stratejinin herkesin işi olabilmesi için motive et,
- Stratejinin devamlı bir süreç olabilmesi için yönetim modeli.

En önemli kriterlerden biri de planların aksiyona dönüştürülebilmesidir. Stratejik planlama aksiyon tabanlı sadece uygulamaya dönüştüğünde yararlı olabilecek bir planlama tipidir. Stratejik planlar kendiliğinden hayata geçmezler, değişimden korkan çalışanlar tarafından dirençle karşılaşabilirler (Franklin 2000). Dahası yöneticiler stratejik planları kritik karar alma süreçleri ile birleştiremeyebilirler. Mintzberg de (1994), kaynak tahsisi ve performans ölçümünden uzak stratejik planlama aktivitelerini eleştirmiştir.

Böylece stratejik ajandanın geliştirilmesi ve yönetimi, etkin stratejik yönetim için azami öneme sahiptir. Koteen (1989), stratejik yönetimi; organizasyonun uzun dönemli performansını oluşturan tüm yönetim kararları ve aksiyonları kapsayan geniş bir konsept olarak tanımlamıştır (Poister ve Streib, 2005'te atıfta bulunulduğu gibi).

Stratejik planlamayı stratejik yönetimin temel taşı olarak tanımlamış olan Vinzant ve Vinzant (1996), stratejik yönetimin başarılı uygulanması için de organizasyonun yönetim yeterliliği, güç yapısı, kültürü, liderliği ve organizasyonel yapısındaki kapasitesinin değerlendirilmesini gerektiğini ileri sürmüştür.

Diğer araştırmacılar da stratejik planlamanın birincil adımlardan olduğunu ancak stratejik yönetimin özü olmadığını ifade etmişlerdir. Diğer adımlar, uygulama ve değerlendirme aşamalarıdır (Halachmi ve diğ, 1993).

Bu görüş ile uyumlu olacak şekilde 1992'de Nutt ve Backoff, 1995'te Bryson, stratejik planların uygulanmasının önemine değinmişlerdir (Poister ve Streib, 2005'te atıfta bulunulduğu gibi). Hendrick 2000'de, Poister ve Van Slyke ise 2002'de bazı organizasyonların stratejik planlarının; alt birimlerin stratejik planlarına, yıllık iş planlarına ve aksiyon planlarına girdi sağladığına dikkat çekiyor (Poister ve Streib, 2005'te atıfta bulunulduğu gibi). Poister ve Streib (1999) da performans yönetimini

yönetici ve çalışanların stratejik hedef ve amaçları başarmak için odaklanmalarını sağlamak için yön ve kontrol verdiğini ifade etmiştir.

Dengeli skor kartı (BSC- balanced Scorecard); Kaplan ve Norton (1992) tarafından tanımlanan organizasyonun vizyonunu netleştiren, bu vizyona ulaşmak için bir strateji geliştiren ve iletişimini kuran ve stratejiyi aksiyona dönüştüren bir strateji yönetim yaklaşımıdır. Birden fazla hedeflerin yaratacağı karışıklığı önlemek için strateji haritası ile birlikte dengeli skorkartın başarısının artacağına da değinilmektedir. BSC sadece bir değerlendirme yöntemi değil aynı zamanda stratejik planlama ve iletişim aracıdır. Kaplan ve Norton (2008)'a, göre stratejik yönetim sürecinde kritik olan stratejinin iletişimi konusunda BSC, şirketin operasyonel stratejisini sembolize ederek ve iletişimini sağlayarak yardımcı olur.

Malina and Selto (2001), çalışmalarında BSC'nin tüm adımları iyi tasarlanarak etkili bir şekilde iletişimi yapıldığında BSC'nin alt seviye yöneticileri etkileyerek motive edeceğine ve böylece alt birimlerin performansının geliştirileceğine değinmiştir.

Stratejiler organizasyonun ileriye dönük yolunu tarif ederken uygulama ve hayata geçirmeyi talep eder. Performans değerlendirme ve gözden geçirme de başarıyı değerlendirmektedir. Stratejik yönetimdeki her faz ancak bir diğer fazın kapsamı içinde anlaşılabilir ve birbirlerini etkilerler. Fazlar arasındaki bu karşılıklı ilişkiler bütünsel bir sistem bakış açısı getirmektedir. Stratejik yönetim süreçlerinin etkin kullanımı stratejik planlama, uygulama ve performans yönetimi ile devam eden bir döngü ile organizasyonun geleceğini şekillendirir. Bu süreç sıra ile “Neredeyiz?”, “Nerede olmak istiyoruz?”, “Oraya nasıl gideriz?”, “Gelişimi nasıl ölçeriz?” sorularına cevap vermektedir.

Sistematik düşünme; bağlılık, karşılıklı bağlılık, geri bildirim ve geri bildirim süreçleri, mental modeller ve parçaların bütünün toplamından daha büyük olması konseptlerini bir araya getiren disiplindir. Sistematik yaklaşım bütünsel bakış açısındaki vurgu ile stratejik yönetim süreçlerinin daha iyi anlaşılmasını sağlayabilir. Sistematik düşünce ve stratejik yönetimin entegre olamaması, stratejik yönetim süreçlerindeki uygulama ve değerlendirme fazları gibi anahtar fazların süreçlerden bağlantısının kopması gibi sonuçlar verebilir.

Daha önce de vurgulandığı üzere stratejik yönetim organizasyonun iç ve dış çevresinden gelen bilgilerin toplandığı ve sentezlenerek bilgi birikiminin

oluşturulduğu bir öğrenme sürecidir. Bu nedenle strateji yönetiminin döngüsü öğrenme döngüsüne benzemektedir. Planlama, uygulama ve değerlendirme fazları öğrenme döngüsü ile örtüşmektedir. Stratejik yönetim sürecinin etkin bir şekilde yürütülmesi sistematik yaklaşım ile öğrenmenin sadece birey seviyesinde değil, şirket seviyesinde gerçekleşmesini sağlar.

Etkin stratejik planlama; tanımlanmış ulaşılabilir hedefler, birçok aktivitenin sistematik entegrasyonu ve planın uygulanmasını içerir. İyi kavranmış bir plan değişimi yönetmek için etkin bir katalizör olur ve karar verme sürecini güçlendirir (Ofori ve Atiogbe, 2012).

McGuinness ve Morgan 2005’de, David 2009’da stratejik planlamanın başarısı için temel gerekliliğin stratejinin etkin uygulanması olduğunu ifade etmişlerdir.

McGuinness ve Morgan (2005) için bu sonu olmayan döngüde stratejik planlamanın ana teması strateji formülasyonu ve uygulamasıdır ki bunlar da sırayla ve ayrı işleniyor. Ayrıca McGuinness ve Morgan (2005) bu geleneksel ve lineer yaklaşımın organizasyonel yapı ve sistemlerin tasarımını vurguladığını ve uygulama aşamasını gündüzün geceyi takip ettiği gibi formülasyondan sonra mutlaka gelmesi gerektiğini belirtmişlerdir.

Alashloo ve diğ. (2005), amaç ve misyon tanımlandıktan sonraki aşamanın “yapmaya başlamak” olduğunu ifade etmişlerdir. Bu nedenle yöneticilerin stratejinin uygulanması öncesinde organizasyonel yapı ve sistemleri ve kültür, güç ve çelişkileri analiz etmelilerdir (Ellis ve Dick, 2000). Stratejinin etkin bir şekilde uygulanması ve yönetilmesi için yöneticilerin farklı fonksiyonlardaki bir çok aktiviteyi entegre etmeleri gerekmektedir. Bu aktiviteler organizasyonel amaçlara ulaşmak için gerekli olan insanların, yapıların, süreçlerin ve kaynakların en iyi şekilde entegre olmalarına yardımcı olacaktır.

Çalışanların amaç ve hedefleri bilmesi ve anlaması, stratejilerin uygulanması, ihtiyaç duyulan kaynakların stratejileri uygulamak için ayrılması, iyi bir iç iletişim, bütçelerin dengelenmesi ve stratejinin gözden geçirilmesi ve değerlendirilmesi için bir prosedürün olması yüksek performans için önemlidir.

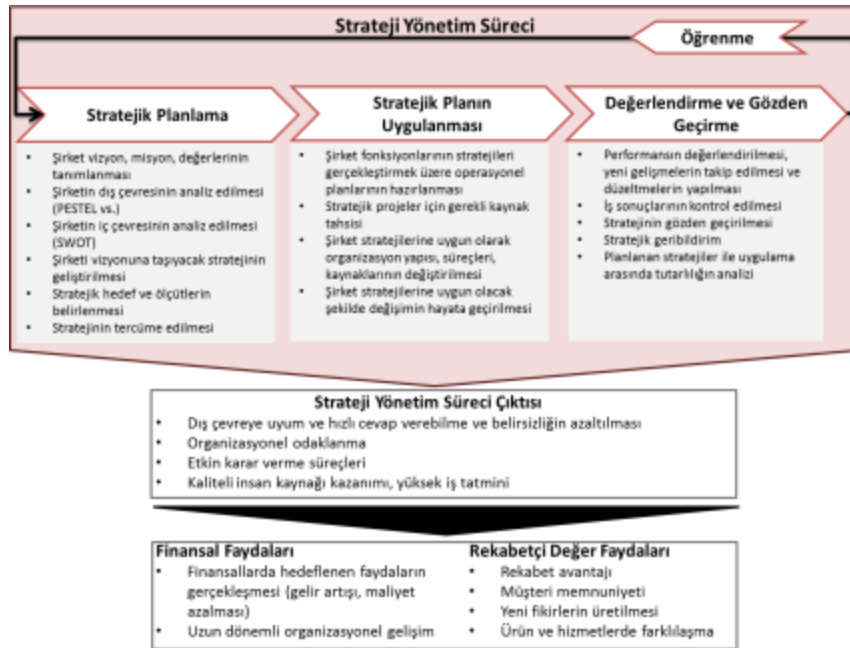
1.2 Stratejik Yönetimin Uygulama Performansını Değerlendirme Modeli

Literatürde stratejik yönetime ilişkin yapılan çalışmalar incelendiğinde stratejinin organizasyonların rekabette başarıyı yakalamak amacıyla kullanılan planlanmış bir süreç ve yönetim tipi olduğu görülmektedir. Stratejik yönetim olarak adlandıracağımız bu yönetim süreci;

- Karar verme aktivitelerini,
- Kurumsal vizyon, misyon, hedefler ve politikalarını,
- Rekabetçi çevre ve kurumun yeteneklerine dayanan kurumun tüm fonksiyonel yapısındaki karar verme mekanizmaları ve yönetim seviyelerini,
- Şirket stratejisi ile operasyonlarını,
- Şirketin öğrenme döngüsünü bütünleştirmektedir.

Bu bütünlüğü sağlayabilmek ve organizasyonu başarıya taşımak için stratejik yönetim sürecinin stratejinin planlanması, planlanan stratejinin uygulanması ve değerlendirme ve gözden geçirme adımlarına sahip olması gerekmektedir.

Yapılan literatür araştırmasında incelenen stratejik yönetim yaklaşımları sonucunda bu çalışmada kullanılmak üzere Şekil 1.4'te çizilen stratejik yönetim modeli oluşturulmuştur.



Şekil 1.4 : Stratejik yönetimin uygulama performansını değerlendirme modeli.

Bu modele göre stratejik yönetim; stratejik planlama, stratejinin uygulanması, değerlendirme ve gözden geçirme adımlarının öğrenmeye dönüşerek tamamlanan bir döngü oluşturması olarak tarif edilebilir.

Stratejik planlama:

Stratejik yönetim modelinde ilk adım olan stratejik planlama aşaması Ofori ve Atiogbe (2012)'nin de belirttiği üzere vizyon, misyon, amaç ve hedeflerin belirlenmesini, politika ve prensiplerin netleştirilmesini ve fırsat, tehdit, güçlü yönler ve zayıf yönlerin araştırılmasını içerir.

Stratejik planlama aşamasında öncelikle stratejiyi oluşturacak yönetim takımının şirketin misyonu, değerleri ve vizyonu üzerinde hemfikir olmaları gerekmektedir. Bu nedenle stratejik planlama aşamasının ilk adımlarından biri bu terimlerin şirket karşılığını bulmaktır.

Misyon bir işletme veya örgütün “kuruluş ve varoluş nedeni” ni açıklayan, temel amaç ve hedefini net bir şekilde ortaya koyan ifade olup; özetle işletmenin yaptığı iş ve bu işi yaparken benimsediği değerleri, yaklaşımları, felsefe ve diğer aynı işi yapanlardan farklı olan hususlarının açıklanmasını kapsar (Ülgen ve Mirze, 2007). Bir işletmenin temel değerleri ise asli ve devamlı prensipleridir ve zamandan bağımsız olup dış yargılamalara kapalıdır (Collins ve Porras, 1996).

Vizyon ise bir işletmenin gelecekte ulaşmak istediği yer, varmak istediği durumu ifade etmektedir (Ülgen ve Mirze, 2007).

Şirketin misyonu, değerler ve vizyonunun belirlenmesi sonrasında şirketin değişen çevre koşullarına ve rekabet ortamına yanıt verebilmesi için dış çevre analizlerinin gerçekleştirilmesi ve şirketin yeteneklerinin değerlendirilmesi yerine getirilecektir. Gerekli olan bu stratejik analizleri Kaplan ve Northon (2008), iki ana başlık altında toplamıştır: dış ve iç çevre analizi. Dış çevre analizi siyasi, ekonomik, sosyo-kültürel, teknolojik, yasal ve çevresel faktörlerin incelendiği PESTEL (Political, Economic, Social, Technological, Environmental, Legal) analizi ile çevre hakkında makro seviyede bilgi edinmeyi sağlar. Aynı zamanda sektöre yeni girecek olan şirketlerin potansiyel tehlikeleri ve engeller, tedarikçilerin pazarlık gücü, alıcıların pazarlık gücü, ikame ürün tehdidi, rekabet başlıklarını içeren Michael Porter'ın 5 Kuvvet analizi ile içinde bulunulan pazara ilişkin daha detaylı bilgi sahibi olunur. Ardından rakip analizi ile rakiplerin stratejilerinin anlaşılması da yine dış çevre analizi

içerisinde yer alarak üst yönetimin tüm dış çevre hakkında geniş bilgi sahibi olmasını sağlar.

İç çevre analizi ise şirketin potansiyelini ve performansını değerlendirmektedir ve işletmenin varlığını sürdürebilmesi ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi için sahip olduğu varlık ve yeteneklerini inceler. Ülgen ve Mirze'ye göre (2007) iç analizde işletmenin kritik başarı faktörlerinin, varlık ve yeteneklerinin, özyeteneklerinin, üstünlük ve zayıflıklarının ve finansal ve temel faaliyetlerinin rakiplerle kıyaslamalı olarak belirlenmesi gerçekleştirilir. Değer analizi yöntemi ile işletmenin rekabet üstünlüğü kazanabilmesi için katacağı değeri nasıl fazlalaştıracaklarını, bunun için hangi kritik faaliyetlerin ve faktörlerin gözönüne alınması gerektiğini, farklılaşmanın nasıl gerçekleştirileceğini rakip ile karşılaştırarak sistematik bir şekilde ele alan bir çalışma gerçekleştirilmektedir.

İç ve dış çevre analizlerinin gerçekleştirilmesini takiben elde edilen çıktıların anlamlandırılabilmesi için SWOT analizi kullanılabilir. SWOT analizi ile dış çevre analizi sonuçlarından elde edilen çevrenin getireceği fırsat ve tehditlere odaklanılırken, iç çevre analizi sonuçlarından elde edilen şirketin güçlü ve zayıf yönlerine odaklanılabilir. Bu matris hem iç hem de dış çevre analizleri özümseren stratejilerin ortaya çıkarılması için bir adım olacaktır.

Ardından ise şirketi belirlemiş olduğu vizyona taşıyacak olan stratejinin formüle edilmesi gelmektedir. Stratejinin formüle edilmesine ilişkin olarak literatürde bir çok yaklaşım yer almaktadır. Bunlara kaynak tabanlı yaklaşım, değer tabanlı yaklaşım, mavi okyanus, senaryo planlama ve benzeri yaklaşımlardır. En çok kullanılan strateji formülasyon yaklaşımları müşteriye odaklanmaktadır. Porter'ın rekabet avantaj çerçevesinde pazar ve müşteri segmentleri üzerine odaklanarak odaklanılan segmentte düşük maliyet veya farklılaşma stratejileri arasında seçim yapılmaktadır. Senaryo planlama da geniş çaplı kullanılan bir yöntemdir. Strateji formülasyonunda kullanılan yöntem hangisi olursa olsun, sonucunda meydana gelen çıktı şirketin pozisyonunu rakiplerinden ayırtıran ve daha iyi finansal sonuçlar elde etmek için sürdürülebilir rekabet avantajı yaratan bir yönlendirme olmalıdır. Bu çıktı "stratejik yönlendirme ifadesi" olarak adlandırılabilir.

Şirkete sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayacak olan stratejik yönlendirme ifadesinin bir stratejik plana dönüştürülmesi için öncelikle stratejik hedeflerin

belirlenmesi, bu hedeflerin ölçülebilmesi için gerekli ölçütlere yer verilmesi gerekmektedir. Akabinde belirlenen stratejinin tüm şirket birimleri tarafından anlaşılmasını sağlayacak şekilde tercüme edilmesi ve hedeflere ulaşmak amacıyla gerçekleştirilecek stratejik projelerin belirlenmesi ile stratejik planlama adımı tamamlanmaktadır.

Kaplan ve Northon (2008), stratejilerin tercüme edilmesinin strateji haritaları kullanımı ile kolaylaşacağını ileri sürerek strateji haritası kullanımını önermektedir.

Etkin stratejik planlama; tanımlanmış ulaşılabilir hedefler, birçok aktivitenin sistematik entegrasyonu ve planın uygulanmasını içerir. İyi kavranmış bir plan değişimi yönetmek için etkin bir katalizör olur ve karar verme sürecini güçlendirir (Ofori ve Atiogbe, 2012).

Stratejik planlama aşamasının etkin bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için aşağıdaki özellikler önemlidir:

- Üst yönetimin tüm strateji sürecine dahil olması / Üst yönetimin liderliğinde değişimin harekete geçirilmesi,
- Strateji yönetim sürecinin öğrenme ve geribildirim süreci ile tamamlanan bir döngü içerisinde olması ve stratejik planlama aşamasının bu kesintisiz döngüden beslenerek etkinleştirilmesi,
- Kullanılan tahmin ve varsayımların, misyon ve temel yetkinliklerin gerçekçi olması, organizasyon tarafından iyi tanınması ve anlaşılması,
- Doğru performans ölçütlerinin seçilmesi ve organizasyon hedefleri ile organizasyon ödül yapısı arasında uygunluk olmasının sağlanması için BSC (dengeli skor kart) kullanılması,
- Şirketin belirlemiş olduğu stratejilerin şirketi pazarda rakiplerinden farklılaştırarak rekabet avantajı yaratması için belirlenen stratejilerin yaratıcı ve fark yaratıcı olması.

Stratejik planlama aşaması sonucunda:

- İç ve dış çevrenin iyi anlaşılması,
- İyi tanımlanmış bir stratejik planın ortaya çıkması,

- Şirketin stratejik hedeflerinin başarısını ölçecek temel performans göstergelerinin tanımlanması,
- Stratejik projelerin net olması beklenir.

Stratejik Planın Uygulanması

Alashloo ve diğ. (2005)'nin de ifade ettiği gibi amaç ve misyon tanımlandıktan sonraki aşama “yapmaya başlamak”tır. Bu nedenle strateji yönetimi süreçlerinde stratejik planlama tamamlandıktan sonraki aşama bu planların hayata geçirilmesi aşamasıdır. Stratejinin hayata geçirilebilmesi için şirketin organizasyonel yapı ve sistemleri ve kültür, güç ve çelişkileri analiz edilerek gerekli olacak değişiklikler öngörülmalıdır (Ellis ve Dick, 2000). Stratejinin etkin bir şekilde uygulanması ve yönetilmesi için farklı fonksiyonlardaki bir çok aktivitenin entegre edilerek uyumlanması gerekmektedir. Bu aktiviteler organizasyonel amaçlara ulaşmak için gerekli olan insanların, yapıların, süreçlerin ve kaynakların en iyi şekilde entegre olmalarına yardımcı olacaktır. Böylece şirketin birimleri ve çalışanları ile stratejiler hizalanarak aynı hedefe doğru adımlar atılacaktır. Şirketin yıllık operasyon planlarının stratejilere uyumlu olması, ana süreç geliştirmelerinin, kaynak planlarının ve bütçelerinin stratejilere uyumlu olarak gerçekleştirilmesi önemlidir.

Bu sebeple bu adımda yapılacakları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

- Stratejik iş birimlerinin stratejilerinin şirket stratejisi ile hizalanması,
- Şirket organizasyonel yapı ve sistemleri, kültür, güç ve çelişkileri analiz edilerek gerekli olacak değişikliklerin netleştirilmesi,
- Farklı fonksiyonlardaki aktivitelerin entegre edilerek şirket stratejisi ile hizalanması,
- Belirlenen stratejik projeler için gerekli kaynak tahsisinin yapılması,
- Şirket stratejilerine uygun olarak organizasyon yapısı, süreçleri, kaynaklarının değiştirilmesi,
- Şirket fonksiyonlarının stratejileri gerçekleştirmek üzere operasyonel planlarının hazırlanması,
- Planların uygulamaya geçirilmesi.

Stratejik planın uygulanması etkin bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için aşağıdaki özellikler önemlidir:

- Stratejinin operasyonel terimlere tercüme edilerek strateji ile operasyonların hizalanmasının sağlanması,
- Stratejik iş birimlerinin stratejilerinin şirket stratejileri ile uyumlu olması,
- Organizasyonun süreçlerinin strateji ile hizalanması,
- Stratejinin herkesin işi olabilmesi için gerekli motivasyonun sağlanması,
- Orta kademe yöneticiler stratejik düşünme ve operasyonel uygulamada kritik bir rol üstlenmeleri (Blompquist ve Müller (2006), yüksek performans gösteren şirketlere bakıldığında orta kademe yöneticilerin stratejik aktivitelerde performans gösterdiklerini işaret etmektedir.) Stratejik planları kritik karar alma süreçleri ile bağlantılanması,
- Kaynak planlamanın strateji süreçleri ile bağlantılı olması,
- Stratejik yönetimin başarılı uygulanmasının organizasyonun yönetim yeterliliği, güç yapısı, kültürü, liderliği ve organizasyonel yapısındaki kapasitesinin değerlendirilmesi ve bunların strateji ile uyumlandırılması,
- Organizasyonların stratejik planlarının şirket seviyesindeki stratejik amaç ve hedefleri destekleyecek temel bölümler ve alt birimlerin stratejik planlarına, yıllık planlara, iş planlarına, aksiyon planlarına girdi sağlaması,
- Performans ölçütlerinin stratejik hedef ve amaçlardan gelmesi ve stratejik plan ve bütçelerin birbirine bağlanması,
- Stratejinin şirket içi iletişiminin net bir şekilde yapılacak herkesin aynı anlamı yüklüyor olmasının sağlanması,
- Çalışanların amaç ve hedefleri bilmesi ve anlaması, stratejilerin uygulanması, ihtiyaç duyulan kaynakların stratejileri uygulamak için ayrılması, iyi bir iç iletişim, bütçelerin dengelenmesi ve stratejinin gözden geçirilmesi ve değerlendirilmesi için bir prosedürün olması,
- Stratejinin etkin bir şekilde uygulanması ve yönetilmesi için yöneticilerin farklı fonksiyonlardaki bir çok aktiviteyi entegre etmeleri gerekmektedir. Bu aktiviteler organizasyonel amaçlara ulaşmak için gerekli olan insanların,

yapıların, süreçlerin ve kaynakların en iyi şekilde entegre olmalarına yardımcı olacaktır.

- Bireylerin ödül ve teşviklerinin stratejik hedefler ile bağlantılı olması,
- Stratejiyi hayata geçirmeyi sağlayacak strateji projelerini etkin şekilde yönetmeye imkân sağlayan proje yönetim sistemleri,
- Stratejinin başarılı bir şekilde uygulanması amacıyla; her bir stratejik hedef ve strateji projesi için, bir sorumlu yöneticinin atanması.

Değerlendirme ve Gözden Geçirme ile Öğrenme Sürecinin Oluşturulması

Strateji yönetim sürecinde son başlık olarak stratejinin gözden geçirilmesi, değerlendirme ve öğrenme aşaması yer almaktadır. Bu aşamada hedeflere ulaşıp ulaşılamadığı izlenirken aynı zamanda stratejinin gözden geçirilerek gerekli değişikliklerin yapıp yapılmayacağı netleştirilir. Şirket uygulamalarının belirlenen strateji doğrultusunda ilerleyip ilerlemediği veya beklenen sonuçlara ulaşıp ulaşılmadığının kontrolleri düzenli periyotlarla yapılabilir. Değerlendirme ve gözden geçirme adımları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- İş sonuçlarının belirli dönemler ile kontrol edilmesi,
- Müşteri beklentilerinin, rakip aksiyonlarının analiz edilerek pazardaki gelişmelerin takip edilmesi,
- Performansın değerlendirilmesi,
- Planlanan stratejiler ile uygulama arasında tutarlılığın analiz edilmesi,
- Karlılık analizlerinin yapılarak stratejinin gözden geçirilmesi,
- Stratejik geribildirim sağlanarak şirketin strateji yönetim sürecinin devamlılığının sağlanması.

Bu aşamanın etkin bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için aşağıdaki özellikler önemlidir:

- Stratejinin devamlı bir süreç olabilmesi için strateji yönetim süreçlerinin tanımlı olması,
- Periyodik olarak operasyonların ve stratejinin gözden geçirildiği toplantıların gerçekleştirilmesi,

- Stratejik performansı ölçüp, takip etmeye imkân sağlayacak bir stratejik/kurumsal performans bilgi sisteminin kullanılması,
- Bu sürecin çıktılarının stratejik planlama adımını beslemesi.

Stratejik Yönetim Süreci Çıktıları

Şirketlerde stratejik yönetim sürecinin ve bu süreci sahiplenene ve koordine eden bir bölümün (strateji yönetim ofisi, strateji departmanı vb.) tanımlanması ile sistematik düşünce ve stratejik yönetimin entegre olarak uygulama ve değerlendirme fazlarının bağlantılı halde ilerlemesinin sağlanması sonucunda ortaya çıkacak strateji yönetim süreci çıktıları şirketi finansal ve rekabet avantajı faydalarına taşıyacaktır.

Stratejik yönetim sürecinin etkin bir şekilde uygulanmasının sağlayacağı bu çıktıları şu şekilde sıralayabiliriz:

- Dış çevredeki belirsizliğin azaltılması,
- Şirketin rekabetçi çevreye uyumunun sağlanması ve rekabetçi ortamdaki değişikliklere hızlı cevap verebilme yeteneğinin artırılması (Şirketin esnekliğinin artırılması),
- Dış çevre ve müşteriye ilişkin daha doğru varsayımlar kullanılması
- Organizasyonel odaklanmanın sağlanması,
- Tüm iş birimlerinin aynı hedef için hizalanmış ve uyumlu bir şekilde aksiyon alması,
- Şirket içinde karar verme süreçlerinin etkinleştirilmesi,
- Kaliteli insan kaynağı kazanımı ve yüksek iş tatmininin sağlanması.

Stratejik yönetim çıktıları şirketin performansına olumlu ve pozitif etkisi olduğu literatürde daha önce yapılan birçok çalışmada kanıtlanmıştır. Bu çalışmada kullanılacak Stratejik Yönetim Performans Değerlendirme Modelinde de stratejik yönetim çıktılarının firmaya olan etkisinin finansal ve rekabetçi değer etkileri olarak iki ayrı başlıkta incelenecektir.

Stratejik Yönetimin Firma İçin Finansal Faydaları:

- Şirket gelirlerinin hedeflendiği şekilde artması,
- Şirket maliyetlerinin hedeflendiği şekilde azaltılması,

- Şirket yatırımlarının hedeflendiği doğrultuda yapılması,
- Şirket satışlarının hedeflendiği şekilde artırması,
- Şirket karlılığının hedeflendiği şekilde artması.

Stratejik Yönetimin Firma İçin Rekabetçi Değer Faydaları:

- Pazar payının artması,
- Müşteri memnuniyetinin artması,
- Ürün ve hizmetlerde farklılaşma,
- Yenilikçi fikirlerin üretilmesinde artış.

1.3 Hipotez

Gerçekleştirilen literatür araştırması sonrasında çizilen Stratejik Yönetimin Uygulama Performansını Değerlendirme Modeli stratejik yönetim sürecinin şirket performansına etkilerini incelemek için kullanılacaktır. Çalışmada incelenecek olan hipotezler aşağıdaki gibidir:

H1 - Stratejik yönetim sürecinin etkin ve tamamlanan bir döngü olacak şekilde işletilmesi (planlama-uygulama-değerlendirme-öğrenme) stratejik yönetim çıktılarının performansını olumlu yönde etkiler.

H2 - Stratejik yönetim çıktılarının şirketin finansal performansı üzerinde olumlu etkisi vardır.

H3 - Stratejik yönetim çıktılarının şirkete rekabetçi değer faydaları yaratarak şirketin rakipleri arasında rekabet avantajı kazanmasını sağlar.

Bu hipotezlerin doğrulukları çalışmada gerçekleştirilecek olan vaka analizi ile derinlemesine incelenerek, stratejik yönetim süreçleri ile şirket performansı arasındaki ilişki araştırılacaktır.

Hipotez 1'in incelenmesi için vaka analizinde kullanılacak sorular çizilen stratejik yönetim modeline göre Çizelge 1.2'de gruplandırılmıştır.

Çizelge 1.2 : H1 İnceleme Soru Grupları.

Etkin Stratejik Yönetim Süreci İncelemesi	Stratejik Yönetim Süreci Çıktı Performansı
Stratejik Planlama • Misyon, vizyon ve değerlerin tanımlanması • Stratejik Analizler • Stratejinin Formülasyonu • Üst Yönetim Liderliği	• Çevre ile uyum ve esneklik • Organizasyonel Odaklanma • Etkin Karar Verme • İnsan Kaynağı Bakımından Faydalar
Stratejik Planların Uygulanması • Şirketin İş Birimlerinin Strateji İle Uyumlanması • Çalışanların Strateji İle Uyumlanması • Stratejik Projelerin Hayata Geçirilmesi • İş ve Karar verme Süreçlerinin Strateji İle Uyumlanması	
Değerlendirme ve Gözden Geçirme İle Öğrenme Sürecinin Oluşturulması • Gözden Geçirme • Stratejik analizler • Öğrenme Süreci	

Hipotez 2'nin incelenmesi için vaka analizinde kullanılacak sorular çizilen stratejik yönetim modeline göre te gruplandırılmıştır.

Çizelge 1.3 : H2 İnceleme Soru Grupları.

Stratejik Yönetim Süreci Çıktı Performansı	Finansal Faydalar
• Çevre ile uyum ve esneklik • Organizasyonel Odaklanma • Etkin Karar Verme • İnsan Kaynağı Bakımından Faydalar	• Gelir • Karlılık • Yatırımlar • Satışlar • Maliyetler

Hipotez 3'ün incelenmesi için vaka analizinde kullanılacak sorular çizilen stratejik yönetim modeline göre Çizelge 1.4'te gruplandırılmıştır.

Çizelge 1.4 : H3 İnceleme Soru Grupları.

Stratejik Yönetim Süreci Çıktı Performansı	Rekabetçi Değer Faydaları
• Çevre ile uyum ve esneklik • Organizasyonel Odaklanma • Etkin Karar Verme • İnsan Kaynağı Bakımından Faydalar	• Pazar payı • Müşteri Memnuniyeti Seviyesi • Yenilikçi Ürünler • Kalite çalışmaları • Rakibe kıyasla rekabet avantajı

2. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

2.1 Vaka Analizi

Yaygın kalitatif araştırma tasarımlarından biri vaka analizidir (Creswell, 2005; Yin, 2009). Vaka analizleri birçok ilişki ve değişkenin olduğu karmaşık yapıların derinlemesine incelenmesinde kullanılan tanınmış en uygun metotlardan biridir (Eisenhardt, 1989). Vaka analizleri birçok veri kaynağına dayanan zengin ve belirli örneklerin deneysel tanımlamalarıdır (Yin, 2009). Yin (2009), vaka analizlerini özellikle fenomen ve kavram arasındaki sınırlar belirgin olmadığı durumlar için deneysel araştırmaların aynı zamanda gerçekleşen olayların gerçek yaşam kavramında incelenmesi olarak tarif etmiştir.

Vaka analizleri genel olarak “ne sıklıkla?” veya “ne kadar” soruları yerine, “nasıl?” ve “neden?” sorularına cevap vermektedir (Edmondson ve McManus, 2007), ve istatistiksel veya deneysel metotlar için çok karmaşık olan durumlardaki nedenselliği ortaya çıkarmak için çok yüksek potansiyele sahiptir (Yin, 2009).

Birçok strateji araştırmacısı genel olarak belirli bir kesitte bir zaman anındaki verilerin korelasyonunu incelemektedir. Ancak bu sonuçların hangi mekanizme ile ortaya çıktığı bilgisine erişilememektedir. Vaka analizinde ise diğer yöntemlerden farklı olarak daha dinamik bir ortam olduğu kabul edilerek strateji çıktılarının nasıl geliştiğini ve stratejik değişimin nasıl yaşandığını sorgulanır bu sebeple vaka analizi yaklaşımı stratejik süreçlerin analiz edilmesi için uygun olan yaklaşımlardandır (Barnett ve Burgelman, 1996). Bu çalışmanın ana amacının stratejik yönetimin performansının değerlendirilmesi olduğu düşünüldüğünde vaka analizi yöntemi bu çalışmada kullanılmak için en iyi analiz yöntemlerinden biridir.

Bu nedenle çalışmada kalitatif bir vaka analizi çalışması tasarlanarak kullanıldı. Vaka analizleri; mülakatlar, arşiv verileri, anket verileri, etnografya ve gözlemleri içeren zengin ve çeşitli veri kaynaklarını düzenlemektedir. Mülakatlar, özellikle hadise düzensiz veya parçalı olaylardan meydana geliyorsa zengin deneysel verileri toplamak için en etkin yollardan biridir (Eisenhardt, 2007). Creswell (2005)’e göre;

birden çok kaynaktan verinin toplanması kalitatif araştırmada merkezi fenomeni tamamen keşfedebilmek için gereklidir.

Çalışmada incelenen firmaya ilişkin veri toplamak için birden fazla yöntem kullanılmıştır. Bunlarda en önemlisi ve en çok vakit alan üst yönetim ekibi, orta seviye yöneticiler ve uzmanlardan oluşan çalışanlar ile bire bir mülakat görüşmeleridir. Veri toplamak için mülakat görüşmelerinin yanı sıra arşiv verilerine erişim, firmanın ve grup şirketinin internet sayfalarının incelenmesi, şirket içi iletişimde kullanılan intranet, dokümantasyon sayfalarının incelenmesi, şirket içi ve şirket dışı yapılan sunumların dokümanlarının incelenmesi, halka açık olan Grup şirketinin yatırımcılar ile paylaştığı verilerin incelenmesi gerçekleştirilmiştir.

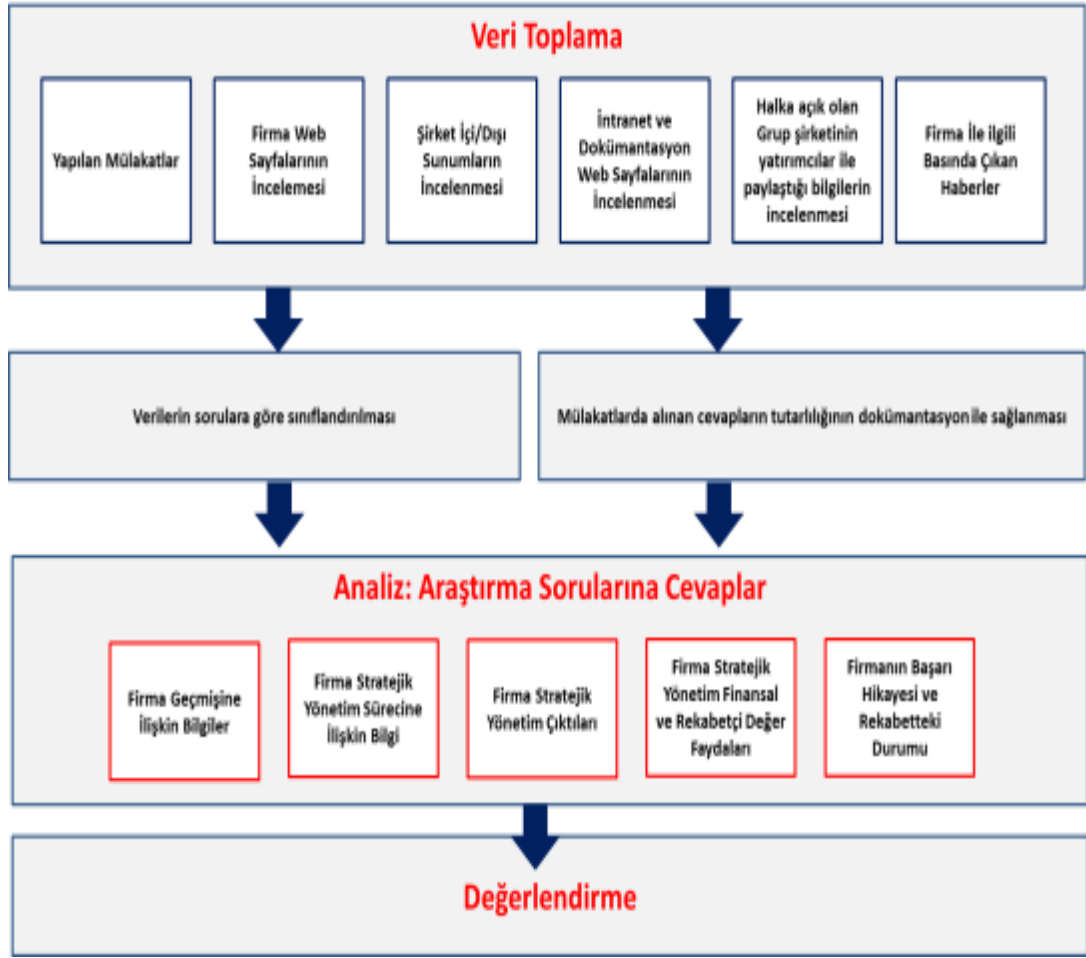
Daha sonra toplanan verilerin araştırma sorularına göre sınıflandırılması ve mülakatlarda alınan cevapların tutarlılığının hangi dokümanlar ile sağlanacağını kontrolü gerçekleştirilmiştir.

Sayısal veri analizi tasarımı, farklı iletişim yöntemleri ile toplanan verilerin kullanılması sebebiyle uygun olmamıştır. Analiz aşamasında firmaya ait geçmiş ve güncel bilgilere sahip olunmuş, sorular ve dokümanlar ışığında firmanın stratejik yönetim süreci, bu stratejik yönetim sürecinin çıktıları, stratejik yönetim sürecinin firmaya sağladığı finansal ve rekabetçi faydalar, kanıtlar ile incelenmiş ve firmanın rekabetteki pozisyonu ve başarı hikâyesi yine firmanın stratejik yönetim süreci ile ilişkilendirilmiştir. Son olarak bir değerlendirme başlığına yer verilmiştir.

Çizelge 2.1 : Mülakatlarda görüşülen çalışan seviyesi ve kişi sayısı.

Mülakat Seviyesi	Görüşülen Kişi Sayısı
Üst Yönetim Ekibi	9 kişi
Orta Seviye Yöneticiler	19 Kişi
Uzman Seviye	23 Kişi

Mülakatlarda çalışmada kullanılan stratejik yönetim performansının değerlendirilmesi modeline göre Stratejik Planlama, Stratejik Planların Uygulanması, Değerlendirme ve Gözden Geçirme İle Öğrenme Sürecinin Oluşturulması, Stratejik Yönetim Çıktıları, Finansal ve Rekabetçi Değer Faydaları olmak üzere 6 başlıkta araştırılan sorular kullanılmıştır.



Şekil 2.1 : Çalışma Vaka Analizi Süreci.

Çizelge 2.2 : Stratejik Planlama Bölümü İçin Sorular.

Stratejik Planlama	Sorular	
Miyon, vizyon ve değlerlerin tanımlanması	1	Şirketinizin uzun vadeli iddiasını yansıtan net ve tanımlı bir vizyon ifadesi var mı? Siz biliyor musunuz?
	2	Şirketinizin net ve tanımlı bir miyon ifadesi var mı? Siz biliyor musunuz?
	3	Şirketiniz için tanımlanmış değler var mı?
Stratejik Analizler	4	Stratejik planlama süreci içerisinde ekonomik durumun, rakip faaliyetlerinin, pazardaki fırsat ve tehditlerin incelendiği dış çevre analizleri gerçekleştiriliyor mu? Hangi analiz araç ve yöntemleri kullanılıyor?
	5	Stratejik planlama süreci içerisinde şirket içi yetkinliklerin ve zayıf yanların analiz edildiği bir platform yaratılıyor mu?

Çizelge 2.2 (devam) : Stratejik Planlama Bölümü İçin Sorular.

Stratejik Planlama	Sorular	
Stratejinin Formülasyonu	6	Yapılan iç ve dış çevre analizleri sonrasında şirketin pazardaki rakiplerinden farklılaşması için yaratıcı stratejiler üretiliyor mu? Strateji üretilmesi esnasında hangi yöntem ve yaklaşımları tercih ediyorsunuz? Tanımlanan vizyona ulaşmak için, açıklıkla ifade edilmiş bir strateji mevcut mudur?
	7	Şirketi vizyonuna taşıyacak uzun vadeli stratejisi finansal ve finansal-olmayan stratejik hedefler ile net ve dengeli bir Oyun Planı şeklinde tanımlanmış mıdır?
	8	Stratejik hedeflerin birbirlerine sebep-sonuç ilişkileri ile bağlı olduğunu söyleyebilir miyiz?
	9	Belirlenen stratejiler herkesin anlayacağı şekilde tercüme ediliyor mu? Hangi yöntemler kullanılıyor?
	10	Şirketin stratejik hedeflerinin başarısını ölçecek Temel Performans Göstergeleri her bir hedef için ayrı ayrı belirlenmiş midir?
	11	Stratejiyi hayata geçirmeyi sağlayacak strateji projeleri net bir şekilde tanımlanmış mıdır?
	12	Stratejiye bağlı uzun vadeli projeksiyonlar yıllar bazında güncellenmekte midir? Şirketin stratejisi İş Plan'larına girdi sağlar mı?
	13	Şirketinizin stratejik planlama ve formülasyon sürecinden bahseder misiniz?
Üst Yönetim Liderliği	14	Üst Yönetim Ekibi; hissedarların ve diğer iş ortaklarının beklentilerini karşılamak ve şirketi rekabette konumlandırmak için gelecek iddiasını tanımlar ve değişimi harekete geçirir mi?
	15	Üst Yönetim Ekibi, Şirketin stratejisi çerçevesinde uyumlanmıştır ve öncelikler üzerinde görüş birliği içinde midir?
	16	Grup ve şirket üst yönetimleri, şirketin temel stratejik yönlenmesi ile ilgili görüş birlikteliği içinde midir?

Çizelge 2.3 : Stratejik Planların Uygulanması Bölümü İçin Sorular.

Stratejik Planların Uygulanması	Sorular	
Şirketin İş Birimlerinin Strateji İle Uyumlanması	1	Şirketin stratejisi, stratejik iş birimlerinin stratejilerinin belirlenmesinde yönlendirme sağlar mı?
	2	Şirket fonksiyonlarının stratejileri iş birimlerinin stratejilerini destekler nitelikte belirlenir mi? Organizasyonel birimlerin stratejileri (Müşteri Deneyimi Yönetimi, Finans,İK, ICT, Kurumsal İletişim, Kurumsal Risk, Hukuk ve Regülasyon) iş birimlerinin stratejilerini destekler nitelikte belirlenir mi?
	3	İş ortakları (network tedarikçileri, bayiler, vb.) şirketin stratejisi ile uyumlanmış mıdır?
	4	İnsan kaynakları politikaları ve sistemlerini, şirketin stratejisi yönlendirir mi?
Çalışanların Strateji İle Uyumlanması	5	Tüm çalışanlar Şirketin vizyonuna ulaşmasını sağlayacak stratejisinin farkında mıdır? Stratejik önceliklerin iletişimi, tüm organizasyonda, yukarıdan aşağıya ve bütün kademelerde çeşitli yollarla tekrarlı şekilde yapılmakta mıdır?
	6	Çalışanların kişisel hedefleri, şirketin stratejik hedeflerinden hareket alarak tanımlanmakta mıdır?
	7	Bireysel Performans ve Ödül Sistemi, uzun vadeli kurumsal stratejik performans ile bağlantılı mıdır?
	8	Stratejinin hayata geçmesini sağlayacak stratejik yetkinlikler şirket bütününde belirlenmiş midir?
	9	Kişisel gelişim planları şirketin stratejik hedefleri ile uyumlanmış durumda mıdır?
Stratejik Projelerin Hayata Geçirilmesi	10	Bütçe, Şirket stratejisi ile tamamen uyumlu bir şekilde hazırlanır ve özellikle şirketin stratejisini destekleyen stratejik projeleri şirketin stratejik hedefleri ile ilişkilendirilmiş ve kaynak tahsis kararları için önceliklendirilmiş midir?
	11	Stratejiyi hayata geçirmeyi sağlayacak strateji projelerimizi etkin şekilde yönetmemize imkan sağlayan Proje Yönetim Sistemi var mı?
	12	Stratejinin başarılı bir şekilde uygulanması amacıyla; her bir stratejik hedef ve strateji projesi için, bir sorumlu Yönetici (accountable) atanmış mıdır?

Çizelge 2.3 (devam) : Stratejik Planların Uygulanması Bölümü İçin Sorular.

İş ve Karar verme Süreçlerinin Strateji İle Uyumlanması	13	Süreç iyileştirme çalışmaları şirketin stratejisi ile uyumlandırılmış ve önceliklendirilmiş midir?
	14	Stratejik planlar kritik karar alma süreçleri ile bağlantılı mıdır? Tüm seviyelerdeki yöneticiler, güncel ve doğru veri, stratejik ölçüm ve analizlere dayandırarak, hızlı kararlar alabilmekte midirler?

Çizelge 2.4 : Değerlendirme ve Gözden Geçirme İle Öğrenme Sürecinin Oluşturulması Bölümü İçin Sorular.

Değerlendirme ve Gözden Geçirme İle Öğrenme Sürecinin Oluşturulması	Sorular	
Gözden Geçirme	1	Düzenli olarak stratejiye uygun aksiyonlar alınıp alınmadığını takip etmek amaçlı toplantılar yapılıyor mu? Stratejik performans (operasyonel performansın haricinde); tanımlı, periyodik ve karar alma amaçlı olan planlama ve değerlendirme toplantıları ile gözden geçirilir mi?
	2	Stratejik performansı ölçüp, takip etmeye imkân sağlayacak bir stratejik/kurumsal performans bilgi sisteminin kullanılıyor mu?
Stratejik analizler	3	Müşteri beklentileri, rakip aksiyonlarını analiz edilerek pazardaki gelişmelerin takip ediliyor mu?
Öğrenme Süreci	4	Stratejik geribildirim sağlanarak şirketin strateji yönetim sürecinin devamlılığı sağlanıyor mu?
	5	Stratejinin devamlı bir süreç olmasını sağlayan strateji yönetim süreçleri tanımlanmış mı?

Çizelge 2.5 : Stratejik Yönetim Çıktıları Bölümü İçin Sorular.

Stratejik Yönetim Çıktıları	Sorular	
Çevre ile uyum ve esneklik	1	Şirketinizde sürdürülen stratejik yönetim çalışmaları sonucunda şirketinizin dış çevre değişikliklerine ayak uydurmada esneklik kazandığını düşünüyor musunuz? Şirketinizin bu değişikliklere adaptasyon hızı kazandığını düşünüyor musunuz?
	2	Strateji çalışmaları sayesinde şirketinizde gerçekleşen değişim süreçlerinin daha hızlı ve kolay gerçekleştiğini düşünüyor musunuz?
	3	Dış çevre ve müşteriler ilişkin varsayımların daha doğru kullanıldığını düşünüyor musunuz?
Organizasyonel Odaklanma	4	Şirketinizde yürüttüğünüz stratejik yönetim süreçlerini organizasyonun bütünsel bir şekilde aynı hedefe yönelmesini sağlar mı?
	5	Birim ve fonksiyonların stratejik hedefler için odaklanarak çalıştığını söyleyebilir miyiz?
Etkin Karar Verme	6	Stratejik yönetimin şirket içinde karar verme süreçlerini etkinleştirildiğini düşünüyor musunuz?
	7	Orta seviye yöneticilerin operasyonları gerçekleştirirken, stratejik planları da göz önüne alarak, etkin karar verme süreçleri uyguladıklarını söyleyebilir miyiz?
İnsan Kaynağı Bakımından Faydalar	8	Stratejik Yönetim Süreci kaliteli insan kaynağı kazanımını pozitif etkiler mi?
	9	Stratejik yönetimin çalışanların iş tatmini pozitif etkilediğini düşünüyor musunuz?
	10	Şirketinizde personel devir oranı ve ortalama devamsızlık düşük müdür?
	11	Çalışan başına verilen eğitim sayısı ve nitelikleri yeterli midir?

Çizelge 2.6 : Finansal Faydalar Bölümü İçin Sorular.

Finansal Faydalar	Sorular	
Finansal Faydalar	1	Şirket gelirleri stratejilerinize uygun olacak şekilde artıyor mu?
	2	Şirket karlılığı hedeflendiği şekilde artıyor mu?
	3	Şirket yatırımları stratejik hedeflerinizin doğrultusunda gerçekleştiriliyor mu?
	4	Şirket satışları stratejileriniz doğrultusunda şekilde artıyor mu?
	5	Şirket maliyetleri hedeflendiği şekilde azalıyor mu?

Çizelge 2.7 : Rekabetçi Değer Faydalar Bölümü İçin Sorular.

Rekabetçi Değer Faydaları	Sorular	
Rekabetçi Değer Faydaları	1	Şirketinizin pazar payı ile ilgili bilgi verir misiniz? Bir önceki senelere göre değişimi nasıl oldu?
	2	Şirketinizin müşteri memnuniyeti seviyesi nedir, rakiplerle kıyaslar mısınız?
	3	Şirketinizde yıl içerisinde çıkan yenilikçi ürün ve hizmetlere ilişkin bilgi verir misiniz?
	4	Şirketinizde ürün ve hizmet kalitelerinin artırılması için çalışmalar yapıyor mu?
	5	Şirketinizin rakiplerine göre rekabet avantajına sahip olduğunu düşünüyor musunuz?

3. VAKA ANALİZİ – ABC FİRMASI

3.1 ABC Firması Hakkında

Bu çalışmada analiz edilen şirket Türkiye’de sabit internet pazarında faaliyet gösteren ABC Firmasıdır. ABC Firması, Türkiye’de sabit telekomünikasyon pazarının 2004 yılında özelleştirilmesiyle kurulmuş, Türkiye’de sabit telekomünikasyon sektöründe hâkim durumda olan yerleşik operatöre rakip olarak faaliyetlerine başlamıştır. Kurulduğu ilk yıl Uzak Mesafe Telefon Hizmetleri (UMTH) lisansı alarak bireysel, kurumsal ve toptan ses taşımacılığıyla ilgili çağrı başlatma ve sona erdirme hizmetleri sunmaya başlayan ABC Firması, 2005 yılı Şubat ayında internet servis sağlayıcısı, 2005 Haziran ayında karasal veri iletişimi ve 2006 Nisan ayında altyapı işletmeciliği lisanslarını aldı. 2007 yılı Ocak ayında Türkiye Elektrik İletim A.Ş. (TEİAŞ) tarafından gerçekleştirilen ihaleye katılarak İstanbul-Ankara arasındaki fiber optik kablo şebekesinin 10 yıllık işletim hakkını almış ve yurtiçinde trafik taşıyan yeni nesil ilk operatör olmuştur. 2009 yılında BOTAŞ’ın fiber optik altyapısının 15 yıllığına kiraya verilmesi için açtığı ihaleyi kazanarak BOTAŞ’ın 11 bin 280 kilometrelik güzergâhını da kullanarak Türkiye’deki tüm coğrafi bölgelere ulaşmıştır. Mayıs 2009’da internetin Türkiye’de öncü kuruluşlarından biri olan internet markası ile birleşerek o marka altında faaliyet göstermeye başlayan firma, 2011 Mayıs ayından itibaren de adının önüne Grup markasının gücünü katarak faaliyetlerini sürdürmektedir.

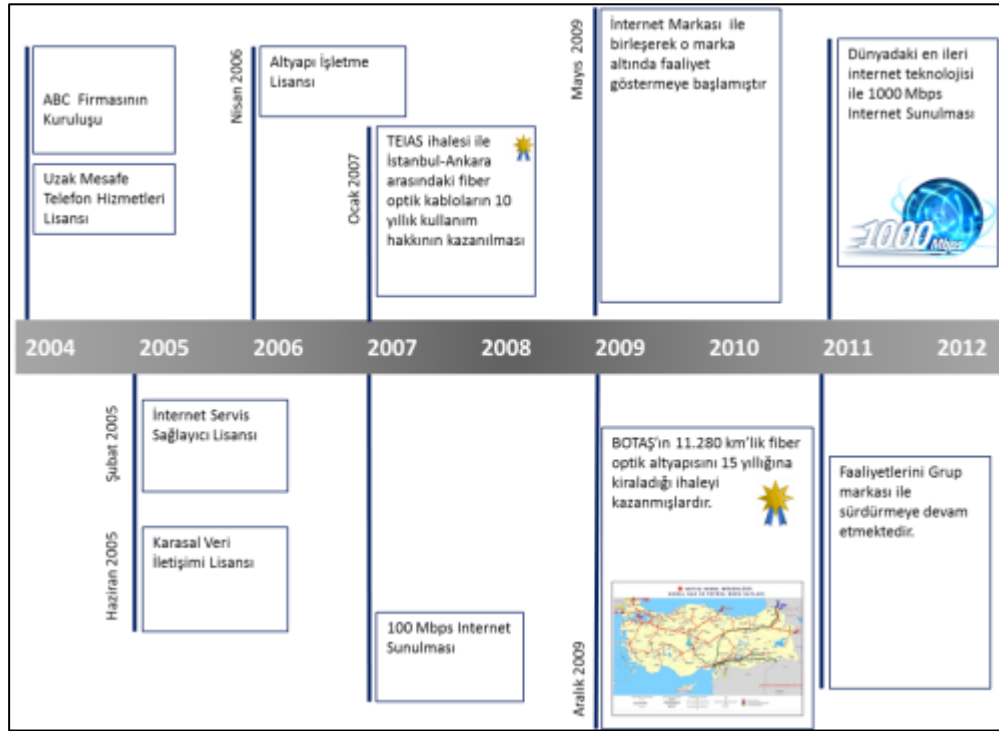
ABC Firma kurmuş olduğu altyapıyı 3 farklı iş modelini sürdürmek için kullanmaktadır. Bu 3 iş modeli toptan, kurumsal ve bireysel (residential) segmentlerdir.

Toptan Segment; ulusal ve uluslararası ses ve data trafiğine ilişkin 70’in üzerinde uluslararası operatörle işbirliği yapmaktadır. Asya, Ortadoğu ve Avrupa arasında 2 milyar insanı birbirine bağlayan çok uluslu RCN projesi ve Tata Communications, Deutsche Telekom, Inteliquent gibi önemli operatörlerle yaptığı işbirlikleri sayesinde

toptan müşterilerine doğudan batıya kesintisiz ve ışık hızında ulaşmalarını sağlayan bir köprü görevi üstlenmektedir.

Kurumsal Segment; kurumsal müşterilerine geniş hizmet yelpazesi ile bulut bilişim, genişbant internet hizmetleri, noktadan noktaya erişim hizmetleri, veri merkezi ve güvenlik hizmetleri, uluslararası kiralık veri hattı, yurtdışı bağlantılı geniş bant internet erişimi, ekonomik ve alternatif ses hizmetleri sunmaktadır.

Bireysel Segment; Türkiye'de evlere kadar saniyede 1000 Mbps'ye varan hızlarda internet erişimi sağlamaktadır. Firma, bireysel müşterilerine ses, veri, internet hizmeti vermekte, hali hazırda web TV hizmeti sunarken çok yakın gelecekte TV hizmeti de sunmayı planlamaktadır.



Şekil 3.1 : Firma kilometre taşları.

3.2 ABC Firması Stratejik Yönetim Süreci İncelemesi

3.2.1 Stratejik planlama aşaması

3.2.1.1 Misyon, vizyon ve şirket değerlerin tanımlanması

Şirketin misyon, vizyon ve değerlerinin belirlenip belirlenmediğini incelemek için hazırlanan sorular şirket içerisinde yapılan görüşmelerde değişik seviyelerdeki çalışanlara yönetilerek değerlendirilmiştir.

SORU: Şirketinizin uzun vadeli iddiasını yansıtan net ve tanımlı bir vizyon ifadesi var mı? Siz biliyor musunuz?

Sorunun Yönetildiği Kişiler: Üst Yönetim Ekibinden 4 Kişi, Yönetici Seviyesinden 6 Kişi, Uzman Seviyesi 12 Kişi

Şirkette yapılan görüşmelerde ve incelenen dokümanlarda şirketin uzun dönemli iddiasını yansıtan net ve tanımlı bir vizyon ifadesine sahip olduğu görülmektedir. Şirketin vizyonu: “Kendi altyapısına sahip yenilikçi operatör olmak” olarak ifade edilmektedir.

Ayrıca firmanın üç ayrı segmentte yürüttüğü iş modeline ait vizyon ifadeleri ise şöyledir:

Toptan Segment Vizyonu: Operatörlerin operatörü olmak

Kurumsal Segment Vizyonu: Toplam Telekom Çözümleri sunmak

Bireysel Segment Vizyonu: Ev eğlence ve iletişim platformu sunmak

Gerek şirket vizyonunun gerekse segmentlerin vizyonunun şirket web sayfasında, intranette, şirket içi tüm çalışanların katıldığı iletişim toplantılarında, şirket içi yayınlanan dergilerde, şirket kalite yönetim sisteminde, konferanslarda yapılan şirket tanıtım sunumlarında, genel müdür basın açıklamalarının bazılarında ve benzeri platformlarda her fırsatta tekrar edildiği belirtilmiştir. Bu nedenle görüşülen tüm kişiler eksiksiz bir şekilde vizyon ifadesini dile getirebilmişler ve bu konuyla ilgili bilgi sahibi olduklarını belirtmişlerdir.



Şekil 3.2 : Şirket dışı konferansta yapılan bir sunumdan slayt örneği.

SORU: Şirketinizin net ve tanımlı bir misyon ifadesi var mı? Siz biliyor musunuz?

Sorunun Yönetildiği Kişiler: Üst Yönetim Ekibinden 4 Kişi, Yönetici Seviyesinden 6 Kişi, Uzman Seviyesi 12 Kişi

Şirketin net ve tanımlı bir misyon ifadesi olup olmadığı sorgulandığında şirketin misyon ifadesinin “İletişim pazarının en iyi müşteri deneyimini yaşatan yenilikçi operatörü olmak” olarak belirlendiği ve iletişiminin vizyon gibi her fırsatta sıklıkla yapıldığı gözlemlenmiştir ve soruyu cevaplayanların misyon ifadesine olan yakınlıkları da ifadenin şirket içinde özellikle sıklıkla hatırlatıldığını göstermiştir.

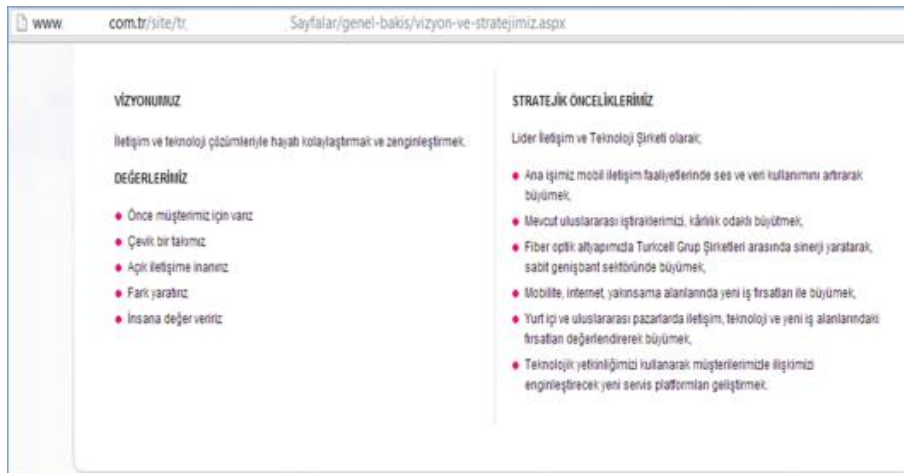
SORU: Şirketiniz için tanımlanmış değerler var mı?

Sorunun Yönetildiği Kişiler: Üst Yönetim Ekibinden 4 Kişi, Yönetici Seviyesinden 6 Kişi, Uzman Seviyesi 8 Kişi

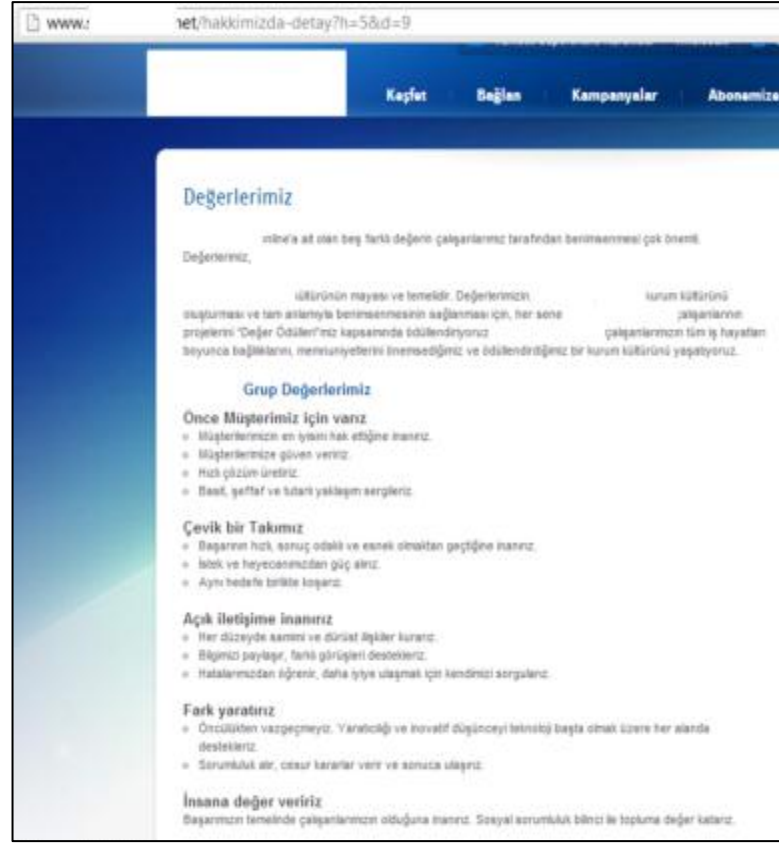
Şirket değerlerinin belirlenmiş olduğu ve intranet ortamında ve çalışanlara ilişkin organizasyonlarda bu bilgilerin verildiğine/hatırlatıldığına ilişkin bilgi edinilmiştir. Aynı zamanda bu değerler Grup ile ortak değerler olup hem Grup Şirketinin web sayfasında hem de ABC Firmasının web sayfasında yer almaktadır.

Şirket değerleri şu şekilde sıralanmaktadır:

- “Önce Müşterimiz için varız”
- “Çevik bir Takımız”
- “Açık iletişime inanırız”
- “Fark yaratırız”
- “İnsana değer veririz”

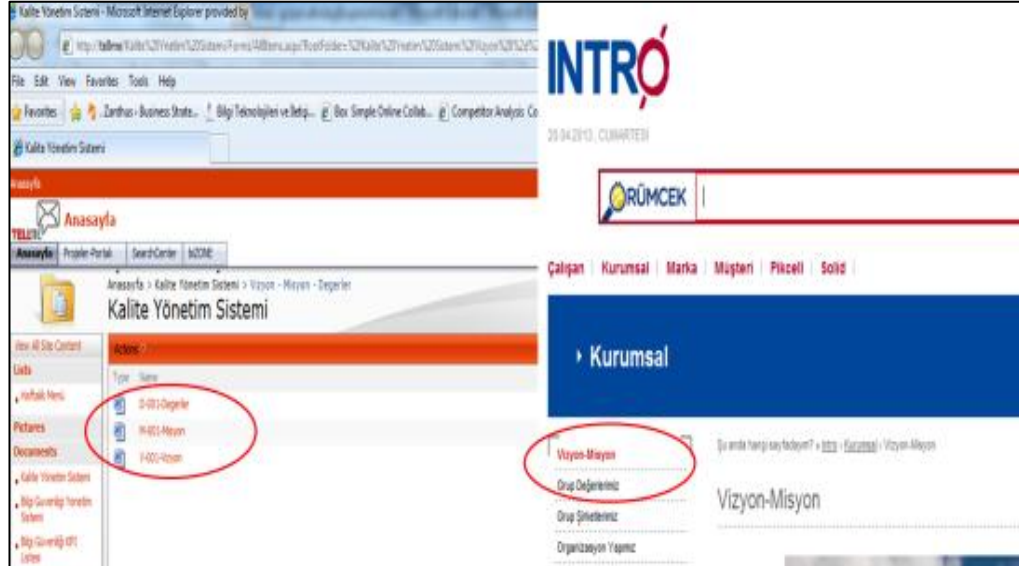


Şekil 3.3 : Grup şirketi web sayfasında şirket değerleri gösteriliyor.



Şekil 3.4 : ABC Firması web sayfasında şirket değerleri gösteriliyor.

Şirketin misyon, vizyon ve değerlerine ilişkin bilgi çalışanların her zaman erişebileceği intranet ve kalite yönetim sistemi üzerinde bulunmaktadır.



Şekil 3.5 : İtranet ve kalite yönetim sistemi üzerinden vizyon, misyon ve değerler.

Ayrıca üst yönetim ile yapılan görüşmelerde edinilen bilgiye göre şirket vizyon ifadesinin yaklaşık beş yıl önce belirlenmiş ve şirketin bu ifade ile hedeflediği noktaya ulaşması sebebiyle yeniden şirket içinde vizyon belirleme çalışmaları

yapılacaktır. Böylece şirketin uzun vadeli vizyonu yeniden belirlenerek stratejik planların da bu vizyondan hareket alarak güncellenmesi planlanmaktadır.

3.2.1.2 Stratejik Analizler

Bu bölümde ABC Firmasında stratejik planlama adımı kapsamında stratejik analizler gerçekleştirilip gerçekleştirilmediği incelenmiştir.

SORU: Stratejik planlama süreci içerisinde ekonomik durumun, rakip faaliyetlerinin, pazardaki fırsat ve tehditlerin incelendiği dış çevre analizleri gerçekleştiriliyor mu? Hangi analiz araç ve yöntemleri kullanılıyor?

Sorunun Yönetildiği Kişiler: Üst Yönetim Ekibinden 4 Kişi, Yönetici Seviyesinden 10 Kişi (Strateji Ekiplerinde görev almışlardır)

Öncelikle stratejik planlama süreci içerisinde ekonomik durumun, rakip faaliyetlerinin, pazardaki fırsat ve tehditlerin incelendiği dış çevre analizlerinin gerçekleştirilip gerçekleştirilmediği mülakatlarda görüşülen farklı seviyelerdeki çalışanlara sorulmuş, ardından geçmiş yıllarda yapılan analizlere örnek dokümanlar incelenmiştir. Yapılan görüşmeler ve incelenen dokümanlar neticesinde her yıl Haziran ayında strateji departmanı tarafından hazırlanan “Mevcut Durum Analiz Raporu” ve “FTTx@World (Dünyada Fiber Trendleri)” raporlarının hazırlandığı, bu raporlar ile dünyada ve Türkiye’de internet sektörünün mevcut durumu ile ilgili bilgi edinildiği, sonrasında her segment için ilgili bölümlerin yöneticilerinden oluşan strateji ekipleri ile rekabet analizleri gerçekleştirdiği öğrenilmiştir.

“Mevcut Durum Analiz Raporu”nda; telekom sektörünü ses, internet ve TV pazarı olarak ele alarak öncelikle genel pazar durumu değerlendirmesi yapılmakta, ardından önemli rakiplere ilişkin mevcut stratejileri, aksiyonları, pazardaki konumlanmaları ve benzeri bilgilere yer verilmektedir. “Mevcut Durum Analiz Raporu”nda pazara ilişkin yer alan analizler arasında Michael Porter’ın 5 kuvvet analizi ve rakip analizleri geçtiğimiz yıllarda gerçekleştirilen analiz yöntemlerine örnek olarak gösterilmektedir. Ayrıca bu raporda pazardaki müşteri eğilimleri ve kullanım trendlerine de yer verilerek Türkiye Telekom pazarına genel bakış sağlanmış oluyor.



Şekil 3.6 : ABC Firması Porter 5 Kuvvet analizi örneği.



Şekil 3.7 : ABC Firması Mevcut Durum Analiz Raporu kapağı.



Şekil 3.8 : ABC Firması Dünyada Fiber Raporu kapağı.

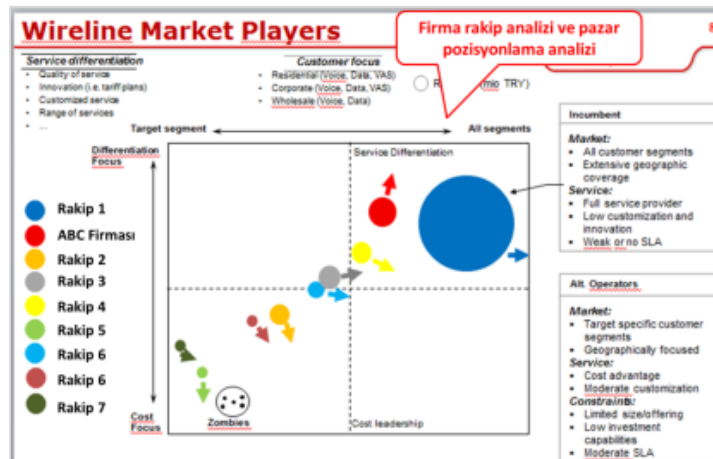
“FTTx@World Rapor”nda ise firmanın temel odak noktası olan fiber internet teknolojisine ilişkin dünyadaki gelişmeler inceleniyor. Bu raporda genel olarak şu sorulara cevaplar aranıyor: “Hangi ülkede fiber adaptasyonu ne seviyede?”, “Büyük operatörlerdeki fiber stratejileri neler?”, “Operatörlerin telekom pazarındaki konumlanmaları nasıl?”, “Gelecekte fiber işini büyütecek olan servisler neler olacak?”.

Bu raporların yayınlanmasını takiben her segment için ilgili birimlerin yöneticilerinin oluşturduğu strateji ekipleri strateji departmanı moderasyonu ile bir araya gelerek rakip analizleri gerçekleştirirler. Bu analizlerde her bir rakip için hedefleri, pazara bakışı, stratejisi, kaynak ve yetenekleri incelenir.



Şekil 3.9 : ABC Firması rakip analiz örneği.

Ayrıca firma geçtiğimiz yıllarda pazardaki rakiplerin pazar konumlanmasına ilişkin analizi de gerçekleştirmiştir.



Şekil 3.10 : ABC Firması pazar pozisyonlama örneği.

SORU: Stratejik planlama süreci içerisinde şirket içi yetkinliklerin ve zayıf yanların analiz edildiği bir platform yaratılıyor mu?

Sorunun Yönetildiği Kişiler: Üst Yönetim Ekibinden 4 Kişi, Yönetici Seviyesinden 8 Kişi (Strateji Ekiplerinde görev almışlardır)

Stratejik planlama aşamasında dış çevrenin analiz edilmesi kadar şirket içi yetkinliklerin ve zayıf yanların da analiz edildiği bir platformun oluşturulması önemlidir. Bu kapsamda firmanın strateji ekipleri ile yapılan toplantılarda yalnızca dış çevre analizlerinin gerçekleştirilmemekte aynı zamanda şirket içi güçlü ve zayıf yanlar da analiz edilmektedir.

Dış çevre ve şirket içi analizler sonucunda ortaya çıkan bilgiler SWOT analizi çerçevesinde kullanılarak şirketin stratejik formülasyon adımına yardımcı olmaktadır.

SWOT Analizi	
Strengths	Weakness
- Güçlü Fiber Altyapı (>1milyon homepass) - Grup Sinergi - Rakiplerine göre pozitif ve yüksek NPS - Numara taşınabilirliğinde kazanan işletmeciler - En hızlı ve kaliteli internet sunma - Artan yurtdışı çıkış noktaları - Pazarı şekillendiren yapı - Fiberde deneyim sahibi olmak - Finansal Güç – Başarılı bir geçmiş	- Pazar payı hakim işletmeye kıyasla çok düşük olması - Regülasyon odağının netleşmemesi
Opportunities	Threats
- Günlük yaşamda ve iş yaşamında yaygınlaşan internet kullanımı - Türkiye’de penetrasyonun düşük olması dolayısıyla kazanılacak potansiyel internet abone tabanının geniş olması - Teknolojilerin, sektörlerin ve ürünlerin yakınsaması ile yeni iş modellerinin yaratacağı yenilikçi fırsatlar - Kurumsal Müşteri Tabanı - Veri hazırlanırken kullanılan veri boyutları nedeniyle anlamının değişmesi	- Abonelerin süregelen marka algıkanlıkları ve işletmecilerde değişime ataleti (%45’i işletmecisini hiç değiştirmemiş) - Hakim işletmecinin hakim durumundan faydalanarak rekabet bozucu etkileri - Hakim işletmecinin uzun dönem taahhütlü teklifleri - Regülasyon Çevresi - Yerel operatörün fttx (VDSL) yatırımı - Yerel işletmecinin fiyat stratejisindeki esnekliği

Şekil 3.11 : ABC Firması SWOT analiz örneği.

3.2.1.3 Stratejinin Formülasyonu

Bu bölümde stratejik planlama çerçevesinde yapılan analizler sonrasında şirketin vizyonuna ulaşmasını sağlayacak stratejinin formüle edilmesi aşaması ile firmada hangi adımların gerçekleştirildiği incelenmiştir.

SORU: Yapılan iç ve dış çevre analizleri sonrasında şirketin pazardaki rakiplerinden farklılaşması için yaratıcı stratejiler üretiliyor mu? Strateji üretilmesi esnasında hangi yöntem ve yaklaşımları tercih ediyorsunuz? Tanımlanan vizyona ulaşmak için, açıklıkla ifade edilmiş bir strateji mevcut mudur?

Yapılan iç ve dış çevre analizleri sonrasında ortaya çıkan bilgilerden elde edilen SWOT analizi, şirketin strateji formülasyon sürecine yardımcı olan bir kaynak olarak nitelendirilmiştir. Stratejilerin formüle edilmesi için TOWS analizi yöntemi kullanılarak şirketin zayıf ve güçlü yönlerinin, çevredeki tehdit ve fırsat alanlarında hangi stratejiler ile rekabet avantajına dönüştürüleceği belirlenmektedir. Bu çalışma her bir segment için ayrı ayrı gerçekleştirilmektedir.

Şekil 3.12 : ABC Firması TOWS Analizi ile strateji belirleme örneği.

Değişim Ajandası	
Önce	Sonra
Ürün Odaklı	Pazarca Rakibi / Segmenti / Bilişçü Odaklı
Yüksek take-up odaklı	Grocerymarketing / Bilişime odaklı
Müşteriyi tanıma	Müşteri / Müşterilerin davranışlarına göre vermek
Diyük Bilinirlik	Marka / Brand Building -> Brand Resonance
Konutlil & masa	Marka İletişimi / Dijital & segmenti / multimedya odaklı
Namaza Tayma	Ses / Farklılaşma & Bilişime
Öncelikli değil	AUSL / Saten ADSL + SMT ile Bilişime
Erişim ve Ses	Servisler / +TV + Yereliliği servislere
Bölüm bazi kaynak / kasta ayama	Go to Market (GTM) / Segmenti önceliklerine dijital kaynak
Hizmetinamam	Tutkucul / Segmenti stratejilerine parçası
Hizmet ile Farklılaşma (Sürüş ve çağırılma) proje yönetimi	SMM / Teknoloji Danışmanı (Sürüş Hizmet Örneği)
Satış Temsilcisi	SMM - (Satış) / Marka Dijital
Tutkucul satış kanallarında etkililik	Perakende / Tutkucul Supermarket Perakende Satış Kanallarında Ortaklaşım
Web sitesinden yürütme	Online Satış / Yüksek satış mecallerinde hizmet yaratma

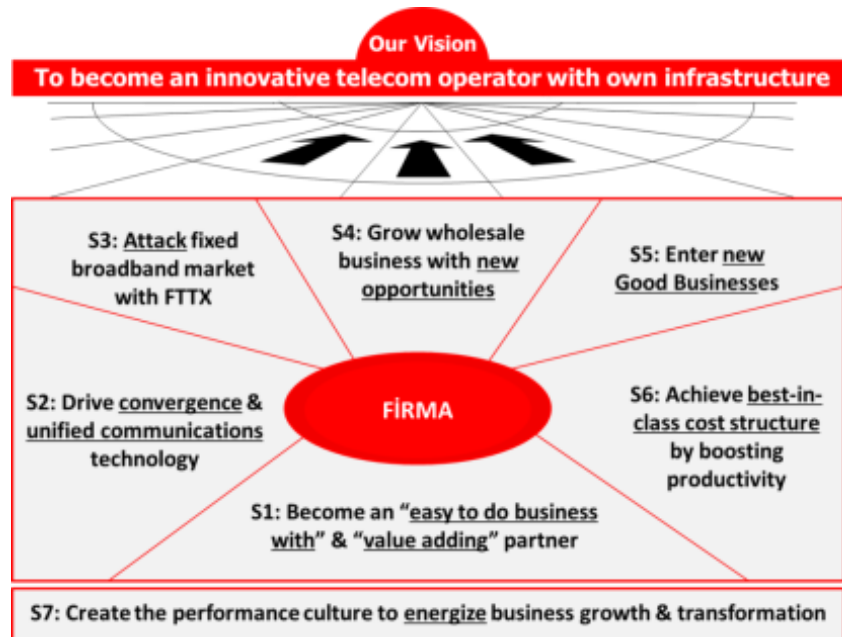
Stratejiler belirlenirken şirketi rakiplerinden ayıracak yaratıcı stratejiler olmasına dikkat edildiği gözlemlenmiştir. Örneğin, “Kendi altyapısına sahip yenilikçi operatör

olma” vizyonuna gidecek yolda belirlenen en önemli ve yaratıcı stratejilerden biri internet teknolojilerinde dünyanın en ileri gelen teknolojisi olan fiber altyapıya yatırım yaparak rakiplerinden farklılaşmaktır. Stratejik fiber yatırımlarını ülke genelinde hızla yaygınlaştırmak ve yatırım yapacağı illeri önceliklendirebilmek için senaryo çalışmaları ve geomarketing stratejisi ile oyun planını netleştirilmiştir. Geomarketing stratejisi yatırımların iller arasında önceliklendirilmesi için kullanılan bir stratejidir. Türkiye büyük bir ülke olduğu için aynı ana her yere fiber altyapı yatırımlarının gerçekleştirilmesi zordur. Bu sebeple il ve ilçelerin gerek demografik gerek coğrafi gerek ise ekonomik yapısı incelenerek bir önceliklendirme yapılmıştır. Bu sayede yatırımın hızlı geri dönüşünün sağlandığı ifade edilmektedir.

SORU: Şirketi vizyonuna taşıyacak uzun vadeli stratejisi; finansal ve finansal olmayan stratejik hedefler ile net ve dengeli bir oyun planı şeklinde tanımlanmış mıdır?

Sorunun Yönetildiği Kişiler: Üst Yönetim Ekibinden 5 Kişi, Yönetici Seviyesinden 8 Kişi (Strateji Ekiplerinde görev almışlardır)

Firma 2011 yılı öncesinde vizyonuna erişmek üzere stratejik oyun planını odak alanları ile birlikte tanımlamaktadır. Tanımlanan yedi odak alanından altısı iş modellerinin tamamını kapsayacak şekilde belirlenirken, yedinci odak alanı insan kaynakları ve firma kültürü ile ilgili stratejiyi tarif etmektedir.



Şekil 3.14 : ABC Firması 2009 – 2010 stratejik odak alanları.

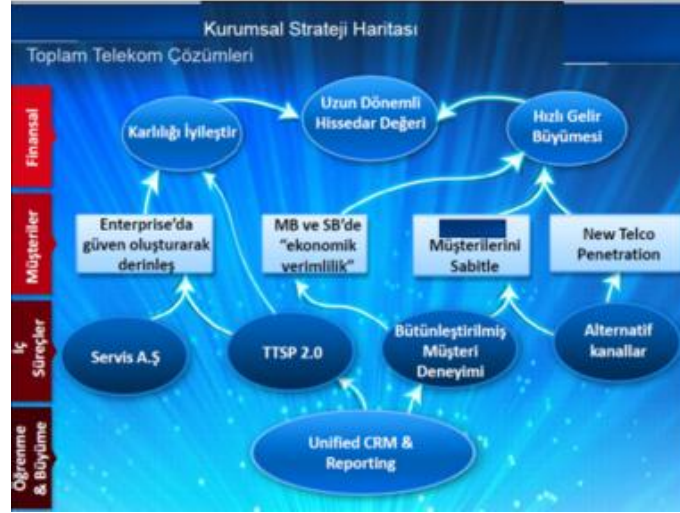
2011 yılı itibariyle stratejiler finansal, müşteri, iç süreçler, öğrenme ve büyüme perspektifleri ile netleştirilmiş ve strateji haritaları ile net bir oyun planına dönüştürülmüştür. Strateji haritalarının tüm segmentler için segment seviyesinde de yapılandırılması segmentlerin de oyun planının netleştirilmesini sağlamaktadır. Bu sayede şirket genelinde şirket içi iletişimi sıklıkla yapılan vizyona nasıl ulaşılacağına ilişkin açık ve net bir oyun planı gösterilmiş oluyor.



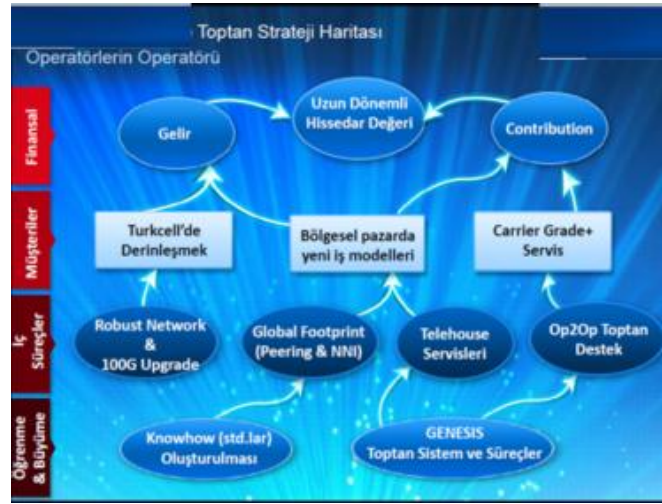
Şekil 3.15 : ABC Firması 2011 ve sonrası için strateji haritası.



Şekil 3.16 : Bireysel segment strateji haritası.



Şekil 3.17 : Kurumsal segment strateji haritası.



Şekil 3.18 : Toptan segment strateji haritası.

SORU: Stratejik hedeflerin birbirlerine sebep-sonuç ilişkileri ile bağlı olduğunu söyleyebilir miyiz?

Sorunun Yönetildiği Kişiler: Üst Yönetim Ekibinden 5 Kişi, Yönetici Seviyesinden 8 Kişi (Strateji Ekiplerinde görev almışlardır)

Strateji haritaları hazırlanırken kullanılan stratejik temalar ve stratejik hedeflerin birbirleriyle sebep – sonuç ilişkisi içerisinde olmasına dikkat edilmektedir. Örneğin Şekil 3.15'te yer verilen şirket strateji haritasında finansal perspektifte yer alan hızlı gelir büyümesini sağlamak için müşteri perspektifinde bireysel segmentte “ev eğlence platformu sunulması” hedeflenmektedir. Bu hedefe ulaşabilmek için iç süreçlerde “TV BOX” projesinin gerçekleştirilmesi hedeflenirken, bunu

gerçekleştirebilmek için öğrenme ve büyüme perspektifinde “Süperman+lar ile birlikte başarma” kültürü gerçekleştirilecektir.

SORU: Belirlenen stratejiler herkesin anlayacağı şekilde tercüme ediliyor mu? Hangi yöntemler kullanılıyor?

Sorunun Yönetildiği Kişiler: Üst Yönetim Ekibinden 5 Kişi, Müdür Seviyesinden 8 Kişi (Strateji Ekiplerinde görev almışlardır)

Strateji haritalarının çalışanlar için üst seviye bir çalışma olarak görülmemesi ve herkesin strateji haritasına hâkimiyetinin artırılabilmesi amacıyla strateji haritalarının herkesin anlayacağı bir format ve dille gerçekleştirilmesi önemlidir. Strateji haritasının sebep sonuç ilişkisi içinde tasarlanması, genel tematik ve şirket içinde kullanılan proje isimleri ile ifade edilmesi şirketin stratejik yol haritasının basit dille anlatılmasının sağlandığı görüşmelerde ifade edilmiştir.

Örneğin şirket strateji haritasında kullanılan “Superman+lar ile birlikte başarmaya” hedefi şirket genel bilgilendirme günlerinde genel müdür tarafından yapılan sunumlarda kullanılan “superman” temalarından esinlenilmiştir ve akılda kalıcı olabilmesi için bu şekilde adlandırılmıştır.

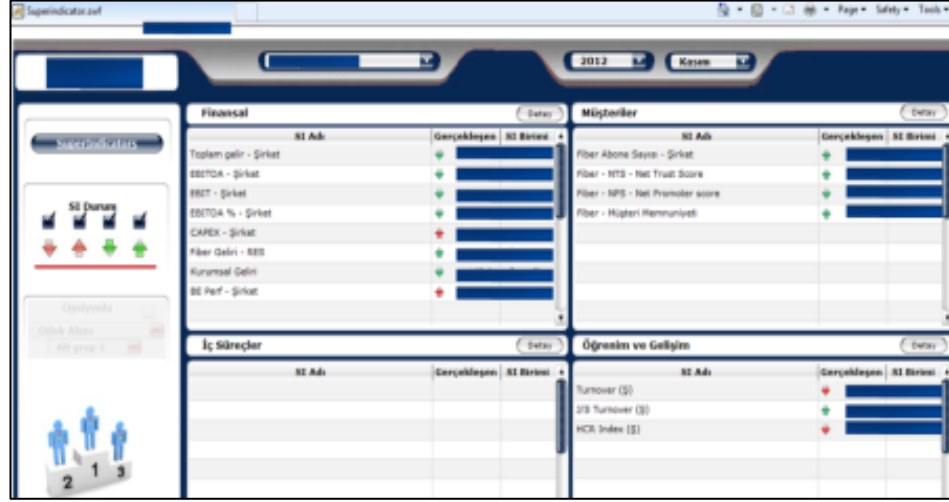
SORU: Şirketin stratejik hedeflerinin başarısını ölçecek Temel Performans Göstergeleri her bir hedef için ayrı ayrı belirlenmiş midir?

Sorunun Yönetildiği Kişiler: Üst Yönetim Ekibinden 5 Kişi, Müdür Seviyesinden 3 Kişi (Strateji Ekiplerinde görev almışlardır)

Firmada Dengeli Skor Kart (balanced scorecard) uygulaması kullanılmaktadır. Firmanın stratejilerini kapsamlı bir performans ölçütleri setine dönüştürerek stratejik performans ölçümü ve yönetimi için bir çerçeve oluşturan, bir stratejik performans yönetim sistemidir. Bu yöntem ile finansal performans ölçütleri ile birlikte finansal olmayan performans ölçütlerini de dengeli bir şekilde kullanması hedeflenerek stratejinin etkin yönetilmesi amaçlanmaktadır.

Strateji haritalarında kullanılan sebep sonuç ilişkisi belirlenen stratejilerin herkesin anlayacağı şekilde tercüme edilmesini sağlamaktadır. Hem şirket hem de segment strateji haritalarında belirlenen her bir stratejik hedefin başarısını ölçecek Temel Performans Göstergeleri de ayrı ayrı belirlenmektedir. Bu göstergeler şirket

içerisinde “Superindicators” olarak adlandırılmış olup ayrı bir bilgi platformu üzerinden üst yönetim aylık strateji toplantılarında takip edilmektedir.



Şekil 3.19 : Superindicators platform görseli.

SORU: Stratejiyi hayata geçirmeyi sağlayacak strateji projeleri net bir şekilde tanımlanmış mıdır?

Sorunun Yönetildiği Kişiler: Üst Yönetim Ekibinden 5 Kişi, Müdür Seviyesinden 5 Kişi (Strateji Ekiplerinde görev almışlardır)

Şirketin stratejik hedeflerine ulaşmasını sağlayacak stratejik projeler de her bir stratejik hedef ve önceliğe göre belirlenmektedir. “Top 10 Stratejik Proje” olarak adlandırılan ve kaynak ayırımı anlamında önceliklendirilen bu projeler şirket içi iletişimlerde de yer alarak tüm çalışanların projeler hakkında bilgi sahibi olması sağlanmaktadır.

Projelerin hayata geçirildiğinden emin olmak için her bir projenin sahibi ve sorumlusu net bir şekilde belirlenir. Projelerin önceliklendirilme aşaması ise şu şekilde gerçekleştirilir:

- Stratejik öncelikler ve hedefler belirlenir,
- Her bir departmandan stratejilere ulaşmak için planladıkları projelerin listesi Şekil 3.20’de örneği verilen format ile talep edilir. Formatta projenin tanımı, şirket stratejisine katkısı ve etkisi, zaman planı ve kaynakları ile projenin sahibi bilgileri yer alır.

Top 10 Priorities / Projects		
Priority/ Project Description		Owner (Director Level)
1 • Description: Multiscreen T... • Contribution/Impact: +5 TL add. ARPU... • Timeline: 2013 • Resources: IPTV programme		
2 • Description: Segment based Marketing & Maximizing... • Contribution/Impact: 30% better upsell / retention campaign performance, +1mTL additional revenue • Timeline: 2013 H1 1st phase (upsell & Retention modelling), 2013 H2 2nd phase (predictive churn modelling, internal media optimisation) • Resources: SAS licence, Datamining modelling consultancy		
3 • Description: Operational Excellence Organization and core business processes review, define and act towards quick wins, short term actions • Contribution/Impact: HC efficiency & effectiveness: Manage HC grow at 13-14% in 2013 • Timeline: Q1 analysis, Q2 Quick Wins, Q3-Q4 Short-Mid Term Actions • Resources: Create Qualified HR OD Team & act with Business Streams		

10 Stratejik Proje Seçimi

Şekil 3.20 : ABC Firması stratejik proje listesi örneği.

- Oluşturulan proje havuzundan, projelerin etkisi, aciliyeti ve stratejileri gerçekleştirmedeki önemine göre üst yönetim toplantısında sıralama yapılır ve tüm yıl takip edilecek “Top 10 Stratejik Proje” belirlenir.

SORU: Stratejiye bağlı uzun vadeli projeksiyonlar yıllar bazında güncellenmekte midir? Şirketin stratejisi İş Plan’larına girdi sağlar mı?

Sorunun Yönetildiği Kişiler: Üst Yönetim Ekibinden 5 Kişi, Müdür Seviyesinden 5 Kişi (Strateji Ekiplerinde görev almışlardır)

Şirket stratejisine bağlı olarak oluşturulan 10 yıllık iş planları her yıl yine şirket stratejisinden hareket alarak güncellenmektedir, şirket stratejileri şirket iş planlarını doğrudan beslemektedir.

FN-IS | Fixed-Line Model Set-up

Company Name
Country
Currency
Units
Current Year

Turkey
TL
(000)
2012

Business Plan Period:
☐ 5 Years
☒ 10 Years
☐ 15 years

Project Team

Name	Division

Şekil 3.21 : ABC Firması 10 yıllık iş planı örneği.

SORU: Şirketinizin stratejik planlama ve formülasyon sürecinden bahseder misiniz?

Sorunun Yönetildiği Kişiler: Üst Yönetim Ekibinden 5 Kişi, Müdür Seviyesinden 5 Kişi (Strateji Ekiplerinde görev almışlardır)

Şirketin yıllık stratejik planlama ve formülasyon süreçlerine yılın ikinci çeyreğinde dış çevre analizlerini gerçekleştirerek başlamaktadır. Aynı zamanda ikinci çeyrek sonunda Grup ile stratejik yarıyıl değerlendirme toplantıları yapılmaktadır. Ardından segment strateji ekiplerinin rakip analizleri, SWOT analizleri ve benzeri analizler gerçekleştirilerek segmentlerin değişim ajandaları ve strateji haritaları oluşturulmaktadır. Ardından stratejik projelerin netleştirilmesi ve iş planlarının stratejik planlar ile güncellenmesi gelmektedir.

Yıllık Stratejik Planlama ve Formülasyon Takvimi			
2. Çeyrek	3. Çeyrek	4. Çeyrek	1. Çeyrek
• Dış çevre analizlerinin gerçekleştirilmesi: • Mevcut Durum Analiz Raporu • Fiberin Dünyadaki Gelişimi Trendi • Grup ile yarı yıl değerlendirmelerinin yapılması	• Segment Rakip Analizlerinin yapılması • Segment SWOT ve TOWS analizi • Segmentlerin Değişim Ajandasının çıkarılması • Strateji haritalarının netleştirilmesi • Stratejik projelerin netleştirilmesi	• İş planlarının stratejik planlardan beslenmesinin sağlanması	• Strateji haritasının yöneticiler ile paylaşılması

Şekil 3.22 : ABC Firması stratejik planlama takvimi.

3.2.1.4 Üst yönetimin liderliği

SORU: Üst Yönetim Ekibi; hissedarların ve diğer iş ortaklarının beklentilerini karşılamak ve şirketi rekabette konumlandırmak için gelecek iddiasını tanımlar ve değişimi harekete geçirir mi?

Sorunun Yönetildiği Kişiler: Üst Yönetim Ekibinden 5 Kişi

Stratejik planlama aşamasında üst yönetimin liderliğinin hissedilmesi ve şirketteki değişimin üst yönetimden hareket alması stratejik yönetim sürecinin etkin yönetim kriterlerindendir. Firmada strateji süreçleri üst yönetimin sponsorluğunda ve katılımıyla gerçekleştirilmektedir.

Genel müdürün strateji yönetim süreçlerine verdiği önem yapılan görüşmede konuşması içerisinde her defasında tekrarlanırken şirketin değişim yaşayacağı dönemlerin de üst yönetim tarafından fark edilerek şirketteki değişimin üst yönetim

tarafından başlatıldığı ifade edilmektedir. Stratejik planlama süreci üst yönetim liderliğinde başlatılarak, üst yönetimin onayı sonucunda tamamlanmaktadır.

2008 yılında sektördeki değişimleri fark eden ve rekabette farklılaşmak için yeni bir vizyona ihtiyaç duyan firma; üst yönetimin gerçekleştirdiği vizyon toplantısı sonrasında “Kendi altyapısına sahip yenilikçi operatör olmak” vizyonunu benimseyerek stratejilerini bu vizyona ulaşmak üzere kurmuştur. Türkiye’de fiber yatırımlarını hızla genişleterek ve bu fiber altyapı üzerinden yenilikçi servisler sunarak vizyonlarını gerçekleştirmek için çalışmıştır.

Üst yönetimin sektördeki dinamikleri yorumlayarak şirketin vizyon ve stratejilerinde değişim ihtiyacı olduğunu fark etmesi vizyonu ve stratejileri yenileyerek adım atması stratejik yönetimin en önemli etkin yönetim kriterlerinden birine sahip olduklarının göstergesidir.

2008 yılından itibaren 2013 yılına değin şirket vizyonları doğrultusunda yatırımlar yaparak iş modellerini bu vizyon doğrultusunda işletmiştir. 2013 yılında geline nokta üst yönetim ve genel müdür yeni bir vizyon ve değişim planı ihtiyacı tanımlamıştır. Bu değişim planını harekete geçirmek için 2013 yılı içerisinde üst yönetimin yeni vizyon belirleme çalışmaları gerçekleştirerek uzun dönemli stratejiler yeniden netleştirileceklerdir. Özellikle şirket içi iletişim toplantılarında genel müdürün şirketin yeni bir vizyona ihtiyacı olduğunu ve stratejilerin bu yeni vizyon etrafından yenilenerek rekabette fark yaratılacağını ifade etmesi stratejik yönetim süreçlerinde üst yönetimin liderliğini hissettirmektedir. Başarılı bir 5 yılın ardından pazardaki rekabetin boyutunun farklılaşmakta olduğunu ve şirketin bu ortamda daha iyi rekabet edebilmesi için yeniden bir değişim sürecine girilmesi gerektiği Genel müdür ve tüm üst yönetimi tarafından her fırsatta dile getirilmektedir. Genel müdür bu değişimi “2. Dalga” ve “İyi’den Mükemmele” olarak tarif etmektedir (Şekil 3.23).

Bu tarife göre ilk 5 yılı değerlendirirken yeni kurulmuş olmanın heyecanı, daha çok yatırım ve altyapı odaklı olan firmanın başarılı bir noktada olduğu ifade edilmektedir. Bu başarının artarak devam etmesi için şirkette iyiden mükemmele giden adımlar atılması gerektiğinden bahsedilmektedir. Bunu gerçekleştirmek için bundan sonraki dönemde aynı heyecanı koruyarak daha kurumsal bir yapıya geçilmesi, yapılan yatırımları hızlı bir şekilde abone kazanımı ile gelire dönüştürme, odak noktalarının artık daha fazla pazarlama ve servis olması gerekliliğinden

bahsedilmektedir. Ayrıca müşteriye daha iyi bir internet deneyimi yaşatabilmek için şirket içerisine yeni kalite programları ve operasyonel mükemmellik öncelikleri arasına girdiği ifade edilmektedir.



Şekil 3.23 : Değişim ihtiyacını gösterir slayt örneği.

Şirket içi değişim gerekliliğinin üst yönetim tarafından tarif edilmesi üst yönetimin gerek dış çevreye ilişkin gerekse şirket içi ihtiyaçlara karşı oldukça ilgili olduğunun ve bu noktada bir liderlik görevi üstlendiğinin göstergesidir.

Yapılan çalışan memnuniyeti anketi de çalışanların “Genel müdürün strateji ve planlarını çalışanlar ile paylaşır ve heyecan yaratır.” düşündüğünü doğrulamaktadır (Şekil 3.24).

Çalışan Memnuniyeti Anketi	FİRMA
Bağlılık	64%
Üst yönetimin etkin liderlik sergilediğini somut olarak gözlemliyorum.	57%
Genel Müdür Yardımcım strateji ve planlarını çalışanlar ile paylaşır ve heyecan yaratır.	68%
Şirket üst yönetimi ortak hedeflere koşar ve eşgüdümü çalışır.	73%
Genel Müdür Yardımcım şirket değerlerini yaşar ve yaşatır.	76%
Genel Müdür Yardımcımın başarıyı hedefleyen ve net bir şekilde tanımlanmış vizyon ve stratejileri vardır.	76%
Genel Müdür strateji ve planlarını çalışanlar ile paylaşır ve heyecan yaratır.	88%
Genel Müdür şirket değerlerini yaşar ve yaşatır.	91%
Genel Müdür'ün başarıyı hedefleyen ve net bir şekilde tanımlanmış vizyon ve stratejileri vardır.	92%

Şekil 3.24 : ABC Firması çalışan memnuniyeti anketi.

SORU: Üst Yönetim Ekibi, Şirketin stratejisi çerçevesinde uyumlanmıştır ve öncelikler üzerinde görüş birliği içinde midir?

Sorunun Yönetildiği Kişiler: Üst Yönetim Ekibinden 5 Kişi

Üst yönetim vizyon, temel stratejik yönlenme, öncelikler üzerinde görüş birliğinde olması şirket stratejilerinin uygulanması için gerekli hareketi alanını oluşturmaya yardımcı olmaktadır. 2013 yılı başında öncelikli stratejik temalardan birinin “operasyonel mükemmellik” olması ve tüm üst yönetim ekibinin kendi fonksiyonlarında bu temayı gerçekleştirebilmek için çalışmaları buna güzel bir örnek olabilir. Ayrıca Şekil 3.24’te “Şirket üst yönetimi ortak hedeflere koşar ve eşgüdümlü çalışır” ifadesinin çalışan memnuniyeti anketinde %73 çıkması bunun bir göstergesidir.

SORU: Grup ve şirket üst yönetimleri, şirketin temel stratejik yönlenmesi ile ilgili görüş birlikteliği içinde midir?

Sorunun Yönetildiği Kişiler: Üst Yönetim Ekibinden 5 Kişi

Üst yönetimin stratejik yönetim süreçlerine verdiği önemi; 2010 yılında Grup Şirketleri olarak Michael Porter’ın İstanbul’a davet edilerek, tüm stratejilerin Michael Porter tarafından gözden geçirilerek öneri ve değerlendirme alınmasından da anlaşılmaktadır.

Michael Porter ABC Firması’nın stratejik sunumunu izlemiş ve aşağıdaki yorumlarda bulunmuştur:

- Çok net odaklara ve hedeflere sahip olan firmanın bu şekilde devam etmesi,
- Fiyat savaşını başlatmaması,
- Her segment için müşteri karlılık modelleri çalışması,



Şekil 3.25 : Michael Porter’a yapılan sunum kapağı.

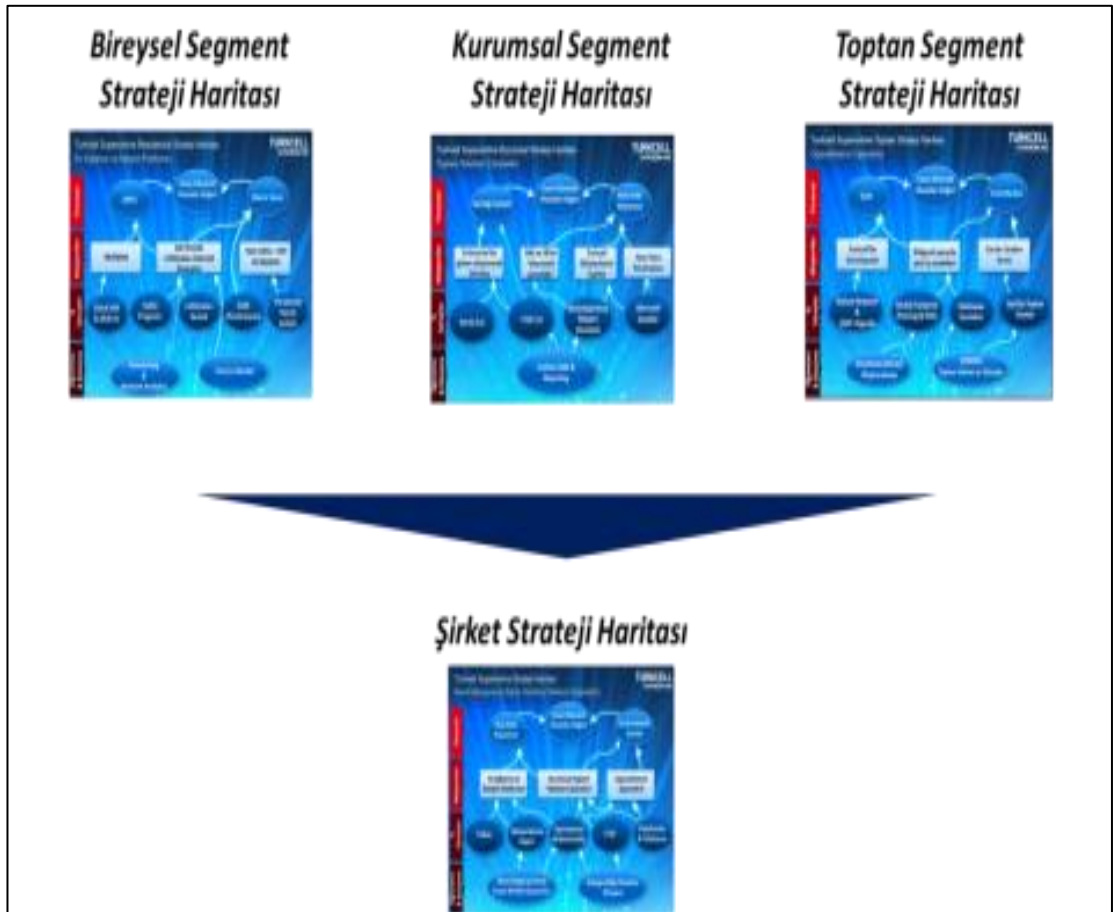
3.2.2 Stratejik planların uygulanması

3.2.2.1 Şirketin iş birimlerinin strateji ile uyumlanması

SORU: Şirketin stratejisi, stratejik iş birimlerinin stratejilerinin belirlenmesinde yönlendirme sağlar mı?

Sorunun Yönetildiği Kişiler: Üst Yönetim Ekibinden 3 Kişi, Müdür Seviyesinden 5 Kişi (Strateji Ekiplerinde görev almışlardır)

Şirket stratejik iş birimleri olan Bireysel (Residential), Kurumsal ve Toptan birimlerin strateji haritaları ve değişim ajandaları öncelikle şirketin genel değişim ajandasından ve stratejilerinden hareket almaktadır. Her bir stratejik birim için ayrı strateji ekipleri kurularak bu ekipler ile yapılan analizler ve değerlendirmeler sonucunda şirketin genel stratejik yönelmesine uygun olacak şekilde birimlerin değişim ajandaları çıkarılmaktadır.



Şekil 3.26 : Segmen ve şirket strateji haritalarının gösterimi.

SORU: Şirket fonksiyonlarının stratejileri iş birimlerinin stratejilerini destekler nitelikte belirlenir mi? Organizasyonel birimlerin stratejileri (Müşteri Deneyimi

Yönetimi, Finans, İK, ICT, Kurumsal İletişim, Kurumsal Risk, Hukuk ve Regülasyon) iş birimlerinin stratejilerini destekler nitelikte belirlenir mi?

Sorunun Yönetildiği Kişiler: Üst Yönetim Ekibinden 6 Kişi, Müdür Seviyesinden 7 Kişi (Strateji Ekiplerinde görev almışlardır)

Ayrıca şirket içerisinde pazarlama, network, insan kaynakları, regülasyon, satış ve benzeri tüm fonksiyonların stratejileri ve iş planları şirketin genel stratejilerini destekler nitelikte belirlendiği iletilmiştir. Bu yapının sağlanabilmesi için ise hedef belirleme döneminde tüm departmanların birbirine stratejik hedefleri gerçekleştirebilmek için “çapraz hedef” verebildiği iletilmiştir.

Örneğin; şirketin geçmişte altyapı yaygınlık hedefi olması sebebiyle network departmanının hedefleri; hızlı yayılım sağlamak ve 5 yılda 1 milyon fiber hane erişimini geçmektir. Ancak network departmanının bu hedefi sağlayabilmesi için hızla kazı yapması gerekmektedir. Kazı işlemleri için ise belediyelerden ve mülk sahiplerinden “Geçiş Hakkı İzni”nin alınması gerekmektedir. Bu sebeple network departmanı her şehir ve her ilçe de farklı direnişler ile karşılaşabiliyor, planladıkları sürede kazı işlemlerine başlamsı mümkün olmamaktadır. Çapraz hedef sistemi ile regülasyon departmanının hedeflerine “Geçiş Hakkı İzni” için gerekli izinlerin belediyelerden hızla çıkartılması eklenerek aynı konunun başka bir departmanın daha odak alanı haline getirilmesi sağlandı. Böylece şirket genel stratejilerinin uygulanabilmesi için gerekli departmanların rolü netleştirilmiş olmaktadır.

SORU: İş ortakları (network tedarikçileri, bayiler, vb.) şirketin stratejisi ile uyumlanmış mıdır?

Sorunun Yönetildiği Kişiler: Üst Yönetim Ekibinden 1 Kişi, Müdür Seviyesinden 3 Kişi

Şirket stratejik planlarına bağlı olarak belirlenen yatırım planlarına uygun olacak şekilde şirket tedarikçileri de kendi stratejilerini belirleyerek gerekli tedariki zamanında gerçekleştirdiği söylenmektedir ancak bu uyumu sağlamak için özel bir araç veya yöntem kullanılmamaktadır. Bu konunun öneminin farkına olduklarını operasyonel mükemmellik hedefi altında bu yıl itibariyle daha sistemli tedarikçi takip sistemi olabilmesi için “Tedarikçi Yönetim” bölümü kurulmuştur. Bu sayede tedarikçilerin şirket stratejilerine olan uyumunu da kontrol altına almayı hedeflemektedirler.

Yine aynı şekilde satışların yapıldığı ve müşteriler ile birebir ilişkinin kurulduğu bayiler ile her yıl iletişim toplantıları gerçekleştirilerek şirket stratejilerine ilişkin bilgiler paylaşılmaktadır. Böylece bayi ve satış kanallarının stratejileri şirket stratejisinden hareket alarak belirlenmektedir.

SORU: İnsan kaynakları politikaları ve sistemlerini, şirketin stratejisi yönlendirir mi?

Sorunun Yönetildiği Kişiler: Üst Yönetim Ekibinden 1 Kişi, Müdür Seviyesinden 2 Kişi, Uzman seviyesi 1 Kişi

Şirketin iş birimlerinin strateji ile uyumlu olduğunu gösterir bir başka örnek ise şirket insan kaynakları politika ve sistemlerini yine şirket stratejisi yönlendirmektedir. Grup kültürünü yerleştirmek için mutlaka şirketteki değişim ajandasının farkında olan insan kaynakları bölümü aynı zamanda şirket içerisinde stratejik öncelikli projelerde gerekli yetkinlikler için gerekli eğitimlerin planlanması veya ilgili insan kaynağının sağlanması konusunda kendi stratejilerini şirket stratejilerine uyumlandırmak durumunda olduklarını belirtmişlerdir. Buna örnek olarak şirketin daha önceki odak alanlarının genel olarak altyapının hızla geliştirilmesi olduğu için şirket içerisindeki uzmanlıkların genelde o yönde olduğuna dikkat çeken insan kaynakları yöneticileri, şirketin yeni bir değişimin eşiğinde olduğunu ve özellikle şirket içi liderlik yetkinliklerinin artırılması gerektiğini dile getirerek, liderlik programlarının odak olarak alındığı iletilmiştir. Aynı zamanda şirketin “operasyonel mükemmellik” stratejisini insan kaynakları olarak organizasyonun yeniden yapılandırılması ve liderlikte mükemmellik olarak kendi stratejilerine tercüme etmişler ve hızla şirket stratejisi içerisindeki rollerini üstlenmişlerdir.

3.2.2.2 Çalışanların strateji ile uyumlanması

SORU: Tüm çalışanlar Şirketin vizyonuna ulaşmasını sağlayacak stratejisinin farkında mıdır? Stratejik önceliklerin iletişimi, tüm organizasyonda, yukarıdan aşağıya ve bütün kademelerde çeşitli yollarla tekrarlı şekilde yapılmakta mıdır?

Sorunun Yönetildiği Kişiler: Üst Yönetim Ekibinden 5 Kişi, Yönetici Seviyesinden 6 Kişi, Uzman seviyesi 7 Kişi

Şirketin stratejik planlarının yalnızca üst yönetimin çalışması ve değer verdiği bir plan olarak kalmaması ve uygulamaya da geçirilebilmesi için çalışanların şirket stratejilerine hizalanması önemli bir unsurdur. Firma strateji yönetim süreci

içerisinde buna önem vermekte ve özellikle stratejik farkındalığın artırılmasına yönelik çalışmalar yapılmaktadır. Şirket içerisinde belirli periyotlar halinde gerçekleştirilen “OdakFEST” organizasyonu ile şirketin stratejik odak alanlarının tüm çalışanlar ile paylaşılması hedeflenmektedir. OdakFEST organizasyonunda genel müdürün çeyrek finansal sonuçlarını duyurması ve ardından şirketin stratejik hedeflerine ulaşma yolunda hangi noktada olduğuna ilişkin bilgi vermesi akabinde şirket strateji haritalarının hatırlatılması, öncelikli projeler ilişkin durum bilgisi verilmesi gerçekleşmektedir. Üst yönetim takımı özellikle bu organizasyonun çalışanların şirket stratejilerine hakimiyetine artırdığına inanmaktadır. Çalışanlar ise OdakFEST ile yaptıkları işin hangi stratejilere ne kadar etki sağladığını görme imkânına sahip olduğunu düşünmektedir. Bu sayede çalışanlar yalnızca kendi işleriyle ilgili bilgi sahibi olmuyorlar, işlerle ilgili büyük resmi de görebilmektedir. Ayrıca şirketin stratejisi içinde kendi rollerini anlayarak fark yaratabileceklerine inançları artıyor.

Odakfest, ilk olarak 2009 yılında yaratılmış ve 4 yıldan bu yana başarı ile sürdürülen bir projedir. Bir festival mantığı çerçevesinde düzenlenen Odakfest’10, 2009 yılında, 2010 yılı için belirlenen 7 odak alanına ilişkin bilinirlik sağlamak amacı ile gerçekleştirilmiştir. Her sene proje temelinde aynı şekilde hayata geçirilen uygulamalar olduğu kadar, her sene ek olarak farklı uygulamalar da projeye eklenmektedir. Şirket odak alanları, bir şirketin yönetim yolunu belirlediği gibi tüm çalışanların hedeflerini de etkileyen ve belirleyen yapı taşlarındandır. Bu sebeple, tek seferde önemini belirtmek ve vurgulamak yerine, şirket odak alanlarının farkındalığını sürekli kılmak ve hayata geçen aksiyonlar ile odak alanları arasında bağlantı yaratabilmek son derece önemlidir. Bu ihtiyaçtan yola çıkarak Odakfest’10 fikri INTCOM bölümü (İnsan Kaynaklarına bağlı olarak çalışan iç iletişimden sorumlu olan bölüm) tarafından ortaya atılmış, sonrasında da çalışanların katılımı ile oluşturulmuş proje grubu ile detayları çalışılmıştır.

Şekil 3.27’de ilk olarak Odakfest’12’in ve Odakfest’11’in logo görselini ve logonun geçtiği şirket içi iletişim mecralarından biri olan kurum içi dergisi SOLİD’den örnek görüntü yer almaktadır.

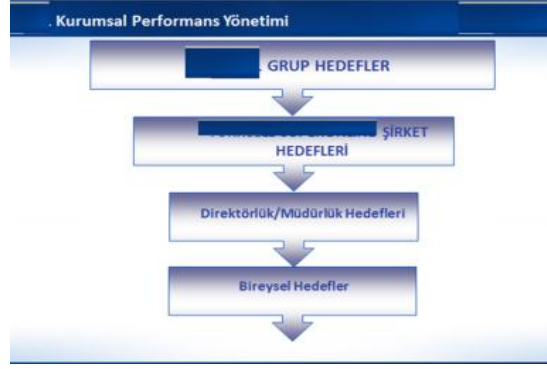
Özetle, OdakFest katkı sağladığı alanlar şirket tarafından aşağıdaki gibi belirtilmiştir.

- Odak alanlarının tüm şirkete; yeni başlayan çalışanlar dahil, yayılımının sağlanması,
- Çalışanın yönetime katılımı,
- Odak alanlarındaki farkındalığın sağlanması,
- Odak alanların gündemde kalması ve canlı tutulması,
- Pratikte gerçekleştirilenler ile odak alanlarının ilişkilendirilmesi,
- Projelerde (Odakfest kapsamında yapılan oturumlar, etkinlikler, yarışmalar....vb.) bilfiil çalışanların katılımı ile ilgili odak alanlarına sağladıkları faydanın hissettirilmesi,
- Odak alanları hakkında tartışma platformları oluşturularak, merak edilenlerin açık iletişim ile sorgulanabilmesinin sağlanması,
- Odaklar ile hedefler arasındaki bağlantının kurulabilmesi. Kişisel hedeflerin, şirket hedefleri ve odak alanları ile ilişkilendirilebilmesinin sağlanması,
- Çalışanların yönetime katılımı ile şirkete olan bağlılık ve güvenlerinin artırılması.

SORU: Çalışanların kişisel hedefleri, şirketin stratejik hedeflerinden hareket alarak tanımlanmakta mıdır?

Sorunun Yönetildiği Kişiler: Üst Yönetim Ekibinden 2 Kişi, Müdür Seviyesinden 3 Kişi, Uzman seviyesi 1 Kişi

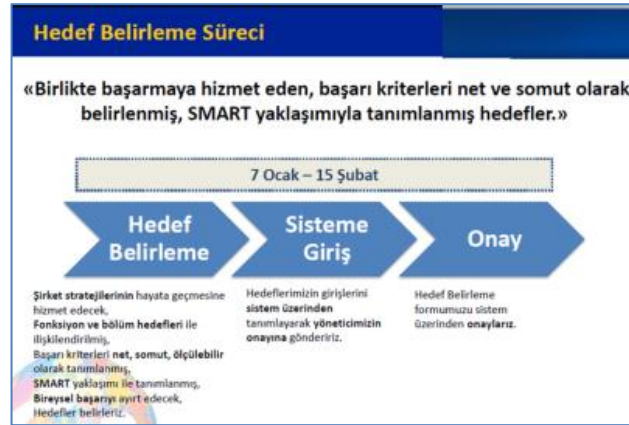
Firmada çalışanların kişisel hedeflerinin şirketin stratejik hedeflerinden hareket alarak tanımlanıp tanımlanmadığı insan kaynakları departmanı ile görüşülmüştür. İnsan kaynakları kesinlikle bireysel hedeflerin stratejilerden beslenmesi gerektiğini düşünmekte ve bireysel hedef belirleme sürecini buna göre tasarlamaktadır. Buna göre şirket Kurumsal Performans Yönetimi Grup hedeflerinden beslenen şirket hedefleri (stratejiler ile uyumlu olacak şekilde belirlenir), şirket hedeflerinden beslenen Direktörlük/Müdürlük Hedefleri ve Direktörlük/Müdürlük Hedefleri'nden beslenen Bireysel Hedefler. Şirketin stratejik projeleri ve hedefleri kesinleştirildikten sonra tüm yöneticilerin bu hedefleri gerçekleştirecek şekilde çalışanlarına da hedefler ataması sağlanmaktadır.



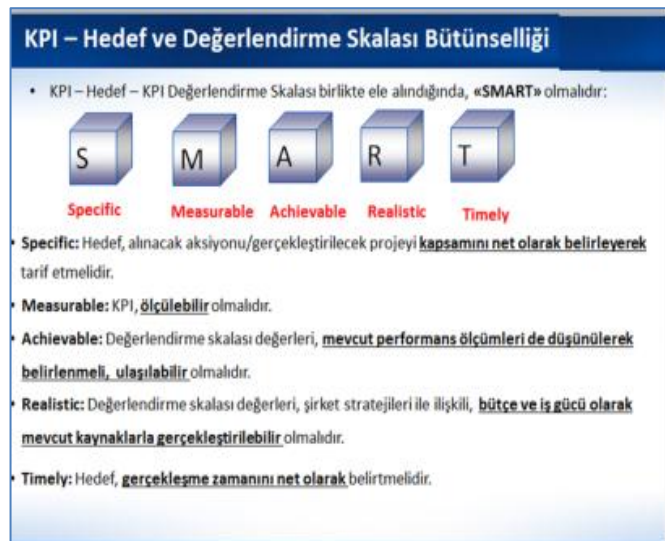
Şekil 3.29 : Grup şirketi ile birlikte kurumsal performans yönetimi.

Ayrıca şirket genelinde kullanılan hedef belirleme sisteminde hedef ve değerlendirme bütünselliği sağlanabilmesi için “SMART” hedefler verilmesi için şirket için yöneticilerin eğitilmesi sağlanmıştır.

Şirket içi yayınlanan hedef belirleme dokümanından örnek sayfalara Şekil 3.30 ve Şekil 3.31’de yer verilmiştir.



Şekil 3.30 : ABC Firması hedef belirleme süreci.

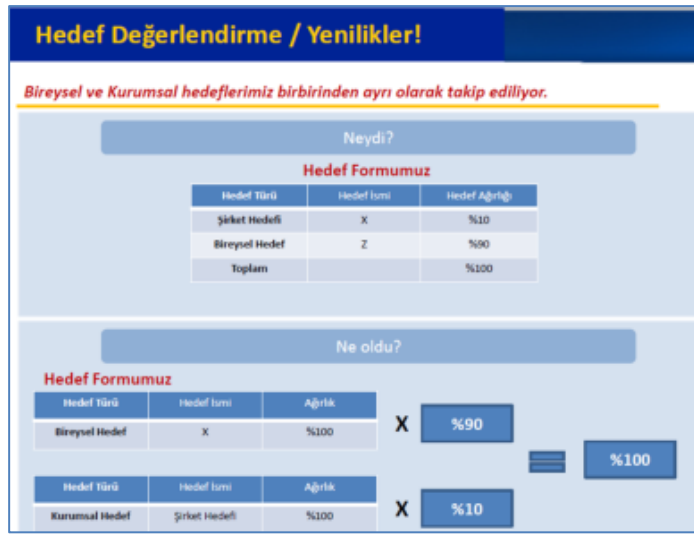


Şekil 3.31 : ABC Firması hedef belirleme skalası.

SORU: Bireysel Performans ve Ödül Sistemi, uzun vadeli kurumsal stratejik performans ile bağlantılı mıdır?

Sorunun Yönetildiği Kişiler: Üst Yönetim Ekibinden 2 Kişi, Müdür Seviyesinden 3 Kişi, Uzman seviyesi 1 Kişi

Bireysel Performans ve Ödül Sistemi, uzun vadeli kurumsal stratejik performans ile bağlantılıdır. Çalışanların bireysel hedefleri nihai performans notlarına %90 etki ederken herkesin hedeflerine ilave olarak eklenen şirket kurumsal hedefleri ise %10 etkilemektedir. Hedef değerlendirme yönetimine ilişkin görüntüye Şekil 3.32’de yer verilmiştir.



Şekil 3.32 : ABC Firması hedef değerlendirme yöntemi.

SORU: Stratejinin hayata geçmesini sağlayacak stratejik yetkinlikler şirket bütününde belirlenmiş midir?

Sorunun Yönetildiği Kişiler: Üst Yönetim Ekibinden 2 Kişi, Yönetici Seviyesinden 3 Kişi, Uzman seviyesi 1 Kişi

Stratejinin hayata geçmesini sağlayacak, stratejik projelerin gerektirdiği stratejik yetkinlikler şirket bütününde insan kaynakları grubu tarafından tanımlanarak işe alımlar ve proje atamaları bu tanımlara göre yapıldığı belirtilmiştir.

SORU: Kişisel gelişim planları şirketin stratejik hedefleri ile uyumlanmış durumda mıdır?

Sorunun Yönetildiği Kişiler: Üst Yönetim Ekibinden 2 Kişi, Yönetici Seviyesinden 3 Kişi, Uzman seviyesi 1 Kişi

Aynı şekilde çalışanların eğitim ve kişisel gelişim planları yine şirketin stratejik hedeflerini gerçekleştirebilmek doğrultusunda stratejik hedefler ile hizalanmıştır (Şekil 3.29).

3.2.2.3 Stratejik projelerin hayata geçirilmesi

Şirket stratejisinin uygulamaya dönüştüğü en önemli adım stratejinin stratejik projeler ile tercüme edilmesi ve bu projelerin şirket içinde gerçekleştirilmesinin sağlanmasıdır.

SORU: Bütçe, Şirket stratejisi ile tamamen uyumlu bir şekilde hazırlanır ve özellikle şirketin stratejisini destekleyen stratejik projeleri şirketin stratejik hedefleri ile ilişkilendirilmiş ve kaynak tahsis kararları için önceliklendirilir mi?

Sorunun Yönetildiği Kişiler: Üst Yönetim Ekibinden 4 Kişi, Yönetici Seviyesinden 4 Kişi

Firma, stratejisi netleştikten sonra belirlenen stratejik projelerin hayata geçirilmesinin stratejik hedeflere ulaşmak için kritik olduğunun farkındadır. Bu sebeple bütçe şirket stratejisine uyumlu bir şekilde hazırlanmakta ve şirketin stratejisini destekleyen stratejik projelere bütçede kaynak ayrılmaktadır. Özellikle şirket strateji haritası ve stratejik önceliklerine uyumlu olan “Top 10 Stratejik Proje” genel müdür seviyesinde aylık olarak durum değerlendirmesi ve takibi yapılması ile hayata zamanında geçirildiğinden emin olacak şekilde ilerlemektedir.



Şekil 3.33 : Stratejik projelerin takip formatı.

SORU: Stratejiyi hayata geçirmeyi sağlayacak strateji projelerimizi etkin şekilde yönetmenize imkân sağlayan Proje Yönetim Sistemi var mı?

Sorunun Yönetildiği Kişiler: Üst Yönetim Ekibinden 4 Kişi, Müdür Seviyesinden 4 Kişi

Stratejiyi hayata geçirmeyi sağlayacak stratejik projelerin etkin bir şekilde yönetilmesini sağlamak için etkin bir proje yönetim sisteminden bahsedilememektedir. Çünkü her departman veya fonksiyonda projelerin kendi içinde takip edildiği sistemler mevcutsa da şirket genelinde tüm projelerin takip edildiği, stratejik projelerin özellikle dikkat çekildiği bir proje sistemi olmadığı görülmektedir.

Ancak stratejik projeler için belirlenmiş format ve şablon ile projelerin hayata geçirilmesi sağlanmakta ve takip edilmektedir (Şekil 3.34).

1 Multiscreen TV

Initiative description / objective: **Proje tanımı**

Owner: **Director** **Manager**

Resource requirements: **Kaynak Gereksinimi (Yatırım)**

Key activities and deliverables:

- Huawei deliverables ready
- STB & ... ready
- Opend ... deliverables ready
- D ...
- I ...

Revenue impact (Mn TL)

Opex saving impact (Mn TL)

Capex saving impact (Mn TL)

Net CAPEX

Net Opex

KPIs: **Proje Etkisi (Gelir vb.)**

Projenin temel performans göstergeleri

Temel aksiyonlar ve çıktılar

IP

efficiency

penetration:

- Lacking 3ple play offers is a critical barrier against Tuf & penetration targets

Şekil 3.34 : Stratejik projeler yönetim formatı.

SORU: Stratejinin başarılı bir şekilde uygulanması amacıyla; her bir stratejik hedef ve strateji projesi için, bir sorumlu Yönetici (accountable) atanmış mıdır?

Sorunun Yönetildiği Kişiler: Üst Yönetim Ekibinden 4 Kişi, Yönetici Seviyesinden 4 Kişi

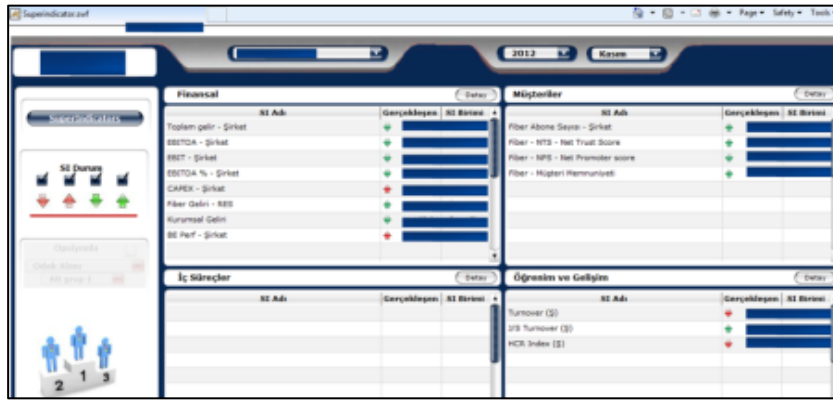
Stratejinin başarılı bir şekilde uygulanması amacıyla; her bir stratejik hedef ve strateji projesi için, bir sorumlu Yönetici atandığı ve o yönetici takibinde ve sorumluluğunda projelerin hayata geçirildiği ve genel müdür tarafından takip edildiği görülmektedir. Şekil 3.35’de yer verilen Top 10 stratejik projenin yönetim ve takip formatında her bir projenin direktör ve yönetici seviyesinde sorumlusu atandığı görülmektedir.

SORU: Stratejik planlar kritik karar alma süreçleri ile bağlantılı mıdır? Tüm seviyelerdeki yöneticiler, güncel ve doğru veri, stratejik ölçüm ve analizlere dayandırarak, hızlı kararlar alabilmekte midirler?

Sorunun Yönetildiği Kişiler: Üst Yönetim Ekibinden 5 Kişi, Müdür Seviyesinden 7 Kişi

Şirkette kritik karar alma süreçlerinin üst yönetim seviyesinde stratejik plan ve stratejik analizler ile bağlantılı olduğu gözlemlenmektedir. Orta kademe yöneticilerin kritik kararları stratejik planlara göre yaptığı öğrenilmiştir. Üst yönetim güncel ve doğru veri, stratejik ölçüm ve analizlere dayandırarak hızlı karar alabilmektedirler ancak orta yönetim seviyesinde güncel ve doğru veriler için raporlama ortamlarının internet üzerinde tüm yöneticilerin erişebileceği şekilde kurulması ihtiyacı gündeme gelmiştir. Orta kademe yöneticilerin farklı raporlama ortamlarının birbiriyle çelişmesi ile farklı rakamlara erişme kaynaklı zorluklar yaşadıkları bu sebeple 2013 yılında bunu düzenlemek için yeni projelerin başlatıldığı görülmüştür.

Üst yönetimin Superindicator platformuna erişimi olup, stratejik temel performans göstergelerini bu platform üzerinden takip etmektedirler.



Şekil 3.37 : Superindicators bilgi platformu görüntüsü.

3.2.3 Değerlendirme ve gözden geçirme ile öğrenme sürecinin oluşturulması

3.2.3.1 Gözden geçirme

SORU: Düzenli olarak stratejiye uygun aksiyonlar alınıp alınmadığını takip etmek amaçlı toplantılar yapılıyor mu? Stratejik performans (operasyonel performansın haricinde); tanımlı, periyodik ve karar alma amaçlı olan planlama ve değerlendirme toplantıları ile gözden geçirilir mi?

Sorunun Yönetildiği Kişiler: Üst Yönetim Ekibinden 5 Kişi

Üst yönetim ekibi olarak haftalık operasyonel gözden geçirme toplantıları, ayda bir defa da stratejik gözden geçirme toplantıları yapılmaktadır. Aylık stratejik gözden geçirme toplantıları stratejik hedeflerin aylık değerlendirmelerini, stratejik projelerin takibini ve aylık alınan stratejik aksiyonları kapsamaktadır.



Şekil 3.38 : Strateji gözden geçirme toplantısı gündem örneği.

SORU: Stratejik performansı ölçüp, takip etmeye imkân sağlayacak bir stratejik/kurumsal performans bilgi sisteminin kullanılıyor mu?

Sorunun Yönetildiği Kişiler: Üst Yönetim Ekibinden 5 Kişi

Firmada kullanılan bir bilgi sistemi stratejik performansı ölçüp, takip etmeye imkan sağlamaktadır. Şirketin ve departmanların stratejik hedeflerini ve gerçekleşme oranlarını aylık olarak yayınlamaya yarayan “Superindicators” olarak adlandırılan bu platform da yine üst yönetim tarafından hem gözden geçirme toplantılarında hem de karar alma süreçlerinde kullanılmaktadır (Şekil 3.37).

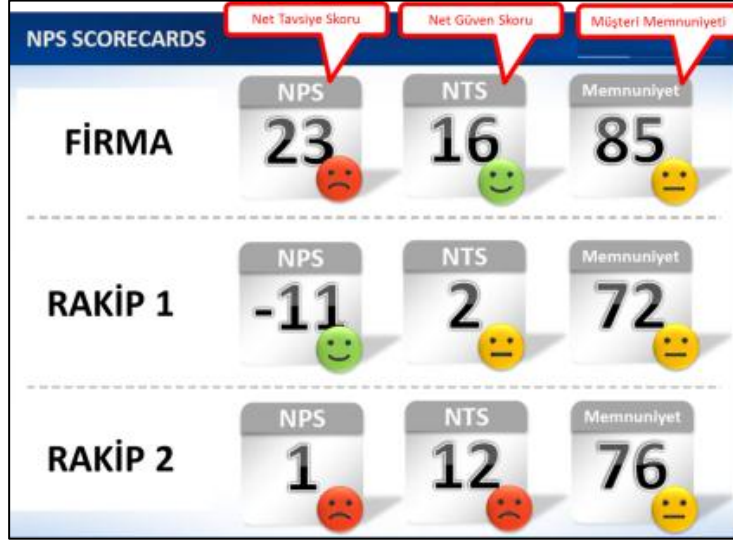
3.2.3.2 Stratejik analizler

SORU: Müşteri beklentileri, rakip aksiyonlarını analiz edilerek pazardaki gelişmelerin takip ediliyor mu?

Sorunun Yönetildiği Kişiler: Üst Yönetim Ekibinden 5 Kişi, Yönetici Seviyesi 3 Kişi, Uzman Seviyesi 1 Kişi

Firma yıl içerisinde müşteri beklentilerini ve rakip aksiyonları analiz ederek pazardaki her türlü gelişmeyi takip ederek stratejileri ile ilişkilendirmektedir. Örneğin aylık olarak gerçekleştirilen “müşteri memnuniyeti”, “müşteri net tavsiye skoru”, “müşteri net güven kuru”, marka imajı algısı gibi araştırmaları ile

müşterilerin hem şirket hem de rakip şirketler ile ilgili düşünceleri analiz edilmektedir.



Şekil 3.39 : Müşteri analizleri örneği.

Aynı zamanda aylık strateji gözden geçirme toplantısında rakiplerin kampanya veya tarife aksiyonlarını veya çeyreklik olarak finansal açıklamalarını içeren bilgilendirmeler de gerçekleştirilmektedir.

3.2.3.3 Öğrenme süreci

SORU: Stratejik geribildirim sağlanarak şirketin strateji yönetim sürecinin devamlılığı sağlanıyor mu?

Sorunun Yönetildiği Kişiler: Üst Yönetim Ekibinden 5 Kişi, Yönetici Seviyesi 3 Kişi

Firmanın strateji yönetim sürecini tamamlanan döngü bir öğrenme sürecine çevirmenin öneminin farkında olduğu gözlemlenmiştir. Yapılan strateji gözden geçirme toplantılarında çevrenin ve rakiplerin güncel durumları ile ilgili bilgilerin paylaşılması ve buna yönelik olarak şirketin stratejik konumlanmasının doğru olup olmadığının tartışıldığı platformlar oluşturuluyor.

Yıl içerisinde rakiplere veya dünyadaki gelişmelere ilişkin bilgiler takip edilerek üst yönetim ve ilgili yöneticilerin bu gelişmelerden haberdar edilmesi sağlanıyor. Bu paylaşımlar ile sürekli beslenen ve çevredekileri dinamiklere hâkim bir yapı oluşturulmaya çalışıyor.

SORU: Stratejinin devamlı bir süreç olmasını sağlayan strateji yönetim süreçleri tanımlanmış mı?

Sorunun Yönetildiği Kişiler: Yönetici Seviyesi 1 Kişi, Uzman Seviyesi 1 Kişi

Stratejinin devamlı bir süreç olmasını sağlayan strateji yönetim süreçleri strateji yönetim ofisi rol ve sorumlulukları olarak tanımlanmıştır.

Strateji Yönetim Ofisi
ANA SORUMLULUK: Genel müdür adına direktörler ile birlikte; şirket vizyon ve strateji haritasını belirlemek, iş planlarının ve organizasyonun stratejilere hizalanmasını sağlayacak strateji sürecini yürütmek, stratejik hedef ve projelerin takip platformunu planlamak ve yönetmek, periyodik strateji gözden geçirme ve öğrenme döngüsünü işletmek
KAPSAM: Şirketin tüm iş alanları
ROL & SORUMLULUKLAR: • Şirketin strateji yönetim ilkelerini tanımlamak • Strateji yönetim çerçevesini ve araçlarını tanımlamak Strateji Formülasyonu: • Grup takvimine göre strateji sürecinin takvimini oluşturmak • Grup vizyonu ve stratejileri ile hizalanmayı sağlayarak şirket / segment vizyonlarının üst yönetimle birlikte oluşturulması (top-down) • Üst yönetime sunulacak strateji & senaryo alternatiflerinin oluşturulmasını sağlayacak strateji ekiplerinin kurulması ve koordinasyonu (bottom-up) • Strateji haritalarının, değişim ajandalarının ve şirket strateji karnesinin oluşturulması • Üst yönetimin stratejik kararlarına destek olacak sektörel rekabet, iş alanlarının gelişimi vs gibi alanlarda stratejik analizlerin yürütülmesi (Türkiye Mevcut Durum Analizi, FTTx@World Raporu, Konu uzmanlarıyla workshoplar vb.) Organizasyonun Hizalanması: • İş planlarının ve yıllık bütçenin şirket stratejisi ile hizalanması için önceliklerin tanımlanması ve takibi Strateji İletişimi • Stratejileri uygulayacak olan orta kademe yönetimin ve çalışanların kültürel ve davranışsal değişimini sağlayacak programların İK ile birlikte geliştirilmesi • Stratejinin tüm çalışanlar tarafından anlaşılması ve içselleştirilmesi için strateji iletişim planının hazırlanması ve İK ile birlikte gerçekleştirilmesi Stratejik Hedef ve Projelerin Takip Platformu • Şirket Strateji Karnesi - <i>Superindicators</i> oluşturulması ve sürecinin işletilmesi • Stratejik projelerin takip edilmesi için gerekli platformun kurulması ve yönetilmesi Strateji Gözden Geçirme ve Öğrenme Döngüsü • Periyodik strateji gözden geçirme toplantılarının koordine edilmesi • Sektörde gerçekleşen stratejik gelişmelerin ve en iyi uygulamaların takibi ve üst yönetimle paylaşılması Üst Yönetim Raporlaması • GİM'ün gündemindeki ve görmek istediği periyodik şirket raporlarını (Business Review, <i>Superindicators</i>, Mid Year Review, Priority Setting, AOP) içerik, format, takvim ve veri sorumluları olarak planlar ve gerekli kısımların ilgili bölümlerce oluşturulmasını sağlar • Yönetim <i>dashboards</i> içeriği, format ve takvim olarak planlar, oluşturulmasını ve işletilmesini koordine eder.

Şekil 3.40 : Strateji yönetim ofisi rol ve sorumlulukları.

3.3 ABC Firması Stratejik Yönetim Çıktıları

3.3.1 Çevre ile uyum ve esneklik

Stratejik yönetim sürecinin çıktılarından biri olan çevreye uyum ve esneklik kazancı yapılan mülakat görüşmelerinde sorgulanmıştır.

SORU: Şirketinizde sürdürülen stratejik yönetim çalışmaları sonucunda şirketinizin dış çevre değişikliklerine ayak uydurmada esneklik kazandığını düşünüyor musunuz? Şirketinizin bu değişikliklere adaptasyon hızı kazandığını düşünüyor musunuz?

Sorunun Yönetildiği Kişiler: Üst Yönetim Ekibinden 5 Kişi, Yönetici Seviyesi 8 Kişi

Şirket stratejik yönetim çalışmaları sonucunda şirketin dış çevre değişikliklerine ayak uydurmada esneklik kazandığı ve dış çevrede gerçekleşen değişikliklere adaptasyon hızı kazandığı görülmektedir. Stratejik yönetim süreci dâhilinde olan dış çevre analizleri sonucunda şirket seviyesinde ve segment bazında strateji değişiklikleri hızla gerçekleştirilmektedir. Buna örnek olarak; Telekom sektörü düzenleyici otoritesi Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu'nun 2010'da verdiği bir kararı

gösterebiliriz. Müşterilerin ses abonelikleri olmadan “yalın ADSL” sahibi olabilmelerine ilişkin verilen bu karar ile firma stratejilerini pazardaki bu değişikliğe göre revize etmiştir. Yalnızca pazardaki fiber aboneler değil artık ADSL aboneler de odaklarına dahil olmuş ve bu pazardan da pay almayı hedeflemişlerdir. Firmanın ADSL abonelerinin odak alanlarında dışında olduğu için 2009-2010 yıllarında azaldığı görülürken, yalın ADSL ile birlikte ADSL abone kazanımını hedefleyen firmanın 2011 ve 2012 yılında hızla ADSL abone kazandığı görülmektedir.

İşbu Kurul Kararı ile onaylanan ve işletmecilerin Türk Telekom'un sahip olduğu xDSL şebekesi üzerinden abonelerine IP Seviyesinde Veri Akış Erişimi modeli ile hizmet sunabilmesi için gerekli olan usul, esas ve ücretleri içeren Türk Telekom Referans IP Seviyesinde Veri Akış Erişimi Teklifi'nin en önemli yeniliklerinden birisi **sabit telefon aboneliği olmadan DSL (Digital Subscriber Line-Sayısal Abone Hattı) internet erişimi hizmeti alınmasına imkân sağlayan Yalın DSL uygulamasının hayata geçirilmesidir.**

Şekil 3.41 : BTK Yalın ADSL kararı.



Şekil 3.42 : ABC Firma ADSL abone sayısı.

Şirket stratejilerini etkileyecek dış çevredeki bu değişikliklerin tek bir yapıdan takip edilmesi ve etkilerinin hesaplanarak alternatif senaryoların çalışıldıktan sonra üst yönetim ile birlikte stratejilerin şekillendirilmesi şirketin dış çevreye olan uyumunu sağlamakta, hızlı adaptasyon yeteneği kazandırmaktadır.

SORU: Strateji çalışmaları sayesinde şirketinizde gerçekleşen değişim süreçlerinin daha hızlı ve kolay gerçekleştiğini düşünüyor musunuz?

Sorunun Yönetildiği Kişiler: Üst Yönetim Ekibinden 6 Kişi, Yönetici Seviyesi 12 Kişi, Uzman Seviyesi 2 Kişi

Şirketteki strateji çalışmalarının bir diğer çıktısı ise şirket içerisinde gerçekleştirilmesi planlanan değişimlerin daha hızlı ve kolay gerçekleşmesidir. Özellikle insan kaynakları departmanı ile yapılan görüşmelerde şirket içerisindeki değişimi tetikleyen stratejik çalışmaların aynı zamanda bu değişimi gerçekleştirmek üzere de direkt etkisi ve katkısı olduğu ifade edilmektedir. Örneğin şirketin daha kurumsal bir yapıya geçmesi ve operasyonel mükemmellik prensipleri ile işleminin sağlanması; bu projelerin doğrudan şirket stratejileri ile ilişkilendirilmesi ve çalışanların hayatında yer etmesi gerekmektedir. Şirketin strateji süreçleri ile bu değişimi bu yönde yönetmek ve değişim odaklı projelerin gerek üst yönetim gerekse çalışanların gündeminde kalması, gerçekleştirilmesi ve takip edilmesi sağlanmaktadır.

Uzman seviyesinde de OdakFestlerde bahsedilen stratejik önceliklerin hızla hayata geçirildiği ifade edilmiştir. Bu durum da hem stratejik önceliklerin farkındalığının olduğunu, hem stratejik projelerin hayata geçirildiğinden çalışanların haberdar olduklarını hem de değişim süreçlerinin hızla hayata geçirildiğinin göstergesidir.

SORU: Dış çevre ve müşteriler ilişkin varsayımların daha doğru kullanıldığını düşünüyor musunuz?

Sorunun Yönetildiği Kişiler: Üst Yönetim Ekibinden 5 Kişi, Yönetici Seviyesi 5 Kişi, Uzman Seviyesi 2 Kişi

Şirket strateji süreçlerinin bir diğer çıktısı ise dış çevre ve müşterilere ilişkin varsayımların daha doğru kullanılmasıdır. Firma strateji yönetim süreçleri içerisinde belirli periyotlar ile gerçekleştirilen rakip analizleri, teknoloji trendleri, müşteri memnuniyeti ve sadakati, müşterilerin tavsiye etme skor analizi gibi analizler gerçekleştirildiği için üst yönetim ve yöneticilerin dış çevre ve müşterilere ilişkin bilgileri her zaman güncel tutulmaktadır. Bu sebeple üst yönetim, orta seviye yöneticiler ve uzman seviyesinde çalışanlar firmanın strateji yönetim süreçlerinin en önemli çıktılarından biri olarak müşterinin ve rakiplerin doğru anlaşılması olduğu ifade edilmektedir.

3.3.2 Organizasyonel odaklanma

SORU: Şirketinizde yürüttüğünüz stratejik yönetim süreçlerini organizasyonun bütünsel bir şekilde aynı hedefe yönelmesini sağlar mı?

Sorunun Yönetildiği Kişiler: Üst Yönetim Ekibinden 5 Kişi, Yönetici Seviyesi 5 Kişi, Uzman Seviyesi 2 Kişi

Firma yürütülen stratejik yönetim süreçleri sonucu olarak organizasyonun tamamının bütünsel bir şekilde aynı hedefe ve odak alanlarına yönelmesi sağlandığı üst yönetim ekibi, orta seviye yöneticiler ve uzman seviyesinde çalışanlar tarafından ifade edilmektedir. Strateji yönetim süreçlerinin en önemli çıktılarından biri de firma için aynı altyapı üzerinden yönettiği 3 ayrı iş modelini (Bireysel Segment, Kurumsal Segment, Toptan Segment) şirket hedef ve vizyonuna uygun olacak şekilde işletebilmektir.

Her bir segment strateji haritası şirket strateji haritası ile uyumlu olup, şirketteki genel değişim odakları mutlaka tüm segmentlerin stratejik önceliklerinde yer almaktadır. Örneğin şirketin 2012 yıl ve sonrası için en önemli stratejik önceliklerinden biri “Operasyonel Mükemmellik”tir. Şirketin faaliyetlerine başladığı yıllarda odak alanı ve en önemli önceliği hızla Türkiye’de eriştikleri fiber hane sayısını artırmak bu nedenle hızlı yatırımlar yapmak iken altyapının ve bunu takiben müşterilerin belirli bir sayıya ulaşması ile artık şirket iş süreçlerinin ve kalite yapısının daha kurumsal olmasının sağlanması ve daha kaliteli bir yapıya geçilmesi hedeflenmektedir. Bu nedenle “operasyonel mükemmellik” odak alanlarından biridir. Bu odak alanının tüm segmentlerde gerek iç süreçlere gerekse müşteriye değecek şekilde önceliklendirilerek stratejik projelerin netleştirilmesi sağlanmıştır. Bu sayede şirket içinde gerçekleştirilmesi hedeflenen kültür değişimleri de kolaylıkla tüm şirket yaygınlığında odaklanılarak hayata geçirilebilmektedir.

SORU: Birim ve fonksiyonların stratejik hedefler için odaklanarak çalıştığını söyleyebilir miyiz?

Sorunun Yönetildiği Kişiler: Üst Yönetim Ekibinden 5 Kişi, Yönetici Seviyesi 8 Kişi, Uzman Seviyesi 2 Kişi

Şirket içerisindeki tüm birim ve fonksiyonların stratejik hedeflere odaklandığı, her bir departman yöneticisinin stratejinin gözden geçirildiği aylık toplantılarda kendi

bölümleri ile ilgili neler yaptığına ilişkin sunumlar ve durum değerlendirmeleri yaptığı iletilmiştir. Ayrıca şirket stratejik hedeflerinin (Superindicators) tek bir platform üzerinden takip edilmesi ve tüm fonksiyonlara indirgenmesi de bunun diğer bir göstergesidir. Aynı zamanda şirketin stratejik önceliklerini gerçekleştirebilmesi için takip ettiği stratejik projeler için her bir departman ilgili performans hedeflerine sahip olmaktadır. Bu sayede şirketin genel hedeflerinin alt seviyeye kadar indirgenmesi sağlanarak şirketin bütünsel bir şekilde aynı hedefe yönelmesi gerçekleştirilmektedir.

3.3.3 Etkin karar verme

Stratejik yönetim sürecinin çıktılarından biri de şirket içinde karar verme süreçlerinin etkinleştirilmesidir. Bu sebeple firmada stratejik yönetimin karar verme süreçlerini etkileyip etkilenmediği yapılan görüşmelerde sorgulanmıştır.

SORU: Stratejik yönetimin şirket içinde karar verme süreçlerini etkinleştirildiğini düşünüyor musunuz?

Sorunun Yönetildiği Kişiler: Üst Yönetim Ekibinden 6 Kişi, Yönetici Seviyesi 6 Kişi

Üst yönetim ekibi ve orta seviye yöneticilere stratejik yönetimin şirket içinde karar verme süreçlerini etkinleştirildiğini düşünüp düşünmedikleri sorulduğunda üst yönetimden “Stratejik Yönetim kesinlikle şirketin çevredeki değişikliklere karşı hızlı karar alarak aksiyona geçirilmesini sağlıyor.” cevabı gelmiştir. Özellikle sürecin yaşan bir döngü halinde sürdürülmesi, müşterilerin pazara ve markalara ilişkin değerlendirmelerinin güncel olarak analiz edilmesi, rakiplerin durumlarının analiz edilerek hızla stratejilerdeki değişikliklerin yapılması ve hayata geçirilmesi stratejik yönetim süreçlerinin firmanın karar verme süreçlerini olumlu yönde etkilediğini göstermektedir.

Ayrıca stratejik projelerin öncelendirilmesini sağlayan bu süreçte kaynak tahisisi kararlarının da doğru ve etkin bir şekilde alınmasının sağlandığı belirtilmiştir.

Hem üst yönetim hem de yönetici seviyesinde bu sav doğrulanmaktadır.

SORU: Orta seviye yöneticilerin operasyonları gerçekleştirirken, stratejik planları da göz önüne alarak, etkin karar verme süreçleri uyguladıklarını söyleyebilir miyiz?

Sorunun Yönetildiği Kişiler: Üst Yönetim Ekibinden 6 Kişi, Yönetici Seviyesi 12 Kişi

Yapılan görüşmelerde hem üst yönetim ekibi hem de yöneticiler orta seviye yöneticilerin operasyonları gerçekleştirirken, stratejik planları da göz önüne alarak, etkin karar verme süreçleri uyguladıklarına katıldıklarını iletmişlerdir. Bunun en önemli sebeplerinden birinin ise stratejik planların orta seviye yöneticilerin oluşturduğu strateji ekipleri tarafından oluşturulması gösterilmektedir. Her bir yöneticinin stratejik planları içselleştirdiğini ve karar verme süreçlerinde kullanarak şirket genelinde etki bir karar verme süreci oluşturduklarını ifade etmektedir.

3.3.4 İnsan kaynağı bakımından faydalar

SORU: Stratejik Yönetim Süreci kaliteli insan kaynağı kazanımını pozitif etkiler mi?

Sorunun Yönetildiği Kişiler: Üst Yönetim Ekibinden 4 Kişi, Yönetici Seviyesi 3 Kişi

Yapılan görüşmelerde stratejik yönetim sürecinin kaliteli insan kaynağını pozitif etkilediği ifade edilmektedir. Strateji haritalarında “öğrenme ve gelişim” perspektifinde mutlaka şirketin stratejilerini gerçekleştirmek üzere insan kaynağı anlamında alınacak aksiyonlar ve hedeflere yer verilmektedir. Şirket içi insan kaynağı strateji ve hedefleri de şirketin stratejilerinden etkilendiği içi kaliteli insan kaynağı kazanımını pozitif olarak etkilemektedir.

Bu etkileşim aşağıdaki örnek adımlar ile sağlanmaktadır:

- Şirketin içinde bulunduğu değişim sürecinde çalışanların “liderlik” vasıflarının ön plana çıkması sebebiyle hem mevcut çalışanların bu yetkinliğe sahip olabilmesi için “Liderlikte Mükemmellik” programları,
- “Birlikte Başarmak” programlarının tüm şirkete uygulanması,
- Şirket bünyesine yeni katılacak kişilerin seçim kriterleri arasında bu yetkinlik mutlaka yer alması.

SORU: Stratejik yönetimin çalışanların iş tatmini pozitif etkilediğini düşünüyor musunuz?

Sorunun Yönetildiği Kişiler: Üst Yönetim Ekibinden 2 Kişi, Yönetici Seviyesi 2 Kişi, Uzman Seviyesi 5 Kişi

Firmada genel olarak stratejik yönetimin çalışanların iş tatminini pozitif olarak etkilediği düşünülmektedir. Bu döngünün en önemli çıktılarından birisi de çalışanların şirket hedef ve stratejilerine hâkimiyetinin artırılması, kendi işlerinin şirket stratejilerini nasıl etkilediklerinin farkındalığının artırılmasıdır.

Yapılan çalışan memnuniyet anketlerinde çalışanlarca “Şirketimin iş hedefleri ve amaçları hakkında yeterli bilgi alıyorum.” ifadesi pozitif katılım olarak %72 iken, pozitif çekimser olanlarla birlikte toplam %91 olarak görünmektedir. Ve yine aynı ankete göre “Yaptığım işte başarılı olduğumu hissederim” ifadesi %80 olarak sonuç vermektedir. Bu da çalışanların genel olarak iş tatminlerinin pozitif olduğunun göstergesidir.

SORU: Şirketinizde personel devir oranı ve ortalama devamsızlık düşük müdür?

Sorunun Yönetildiği Kişiler: Üst Yönetim Ekibinden 1 Kişi

Firmada personel devir oranının %3-4 arasında olduğu ve bunun düşük olarak nitelendirildiği belirtilmiştir. Yine firmada ortalama devamsızlığın düşük olduğu ancak bunu sık olarak ölçümlemedikleri için rakam veremeyeceklerini ifade edilmektedir.

SORU: Çalışan başına verilen eğitim sayısı ve nitelikleri yeterli midir?

Sorunun Yönetildiği Kişiler: Üst Yönetim Ekibinden 1 Kişi

Grup olarak eğitime çok önem verdikleri bu sebeple grup içerisinde “Grup Akademi” adlı eğitim merkezinin bulunduğu ifade edilmiş olup, çalışanların da iç eğitmen olacağı platformlar yaratılmaktadır. Çalışan başına verilen eğitim saatlerin yüksek tutulmaya çalışıldığı belirtilmektedir. Çalışan memnuniyet anketinde verilen eğitim ve gelişim olanaklarının %61 olarak çıktığı bu sebeple bu konuda da memnuniyetin artırılması için sene başında eğitim ve gelişim planları revize edilmiştir.

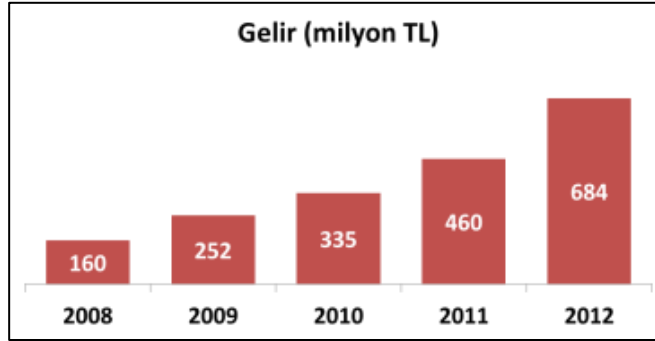
3.4 ABC Firması Stratejik Yönetim Faydaları

3.4.1 Finansal fayda

SORU: Şirket gelirleri stratejilerinize uygun olacak şekilde artıyor mu?

Şirketin 5 yıldır izlediği strateji yönetim süreçleri sonrasında elde ettiği finansal faydaların başında gelir gelmektedir. Hedeflenen gelirlere ulaşıldığı hatta 2012

yılında hedeflenen gelirin üzerinde bir performans gösterildiğine dikkat çekilmektedir. 2011 yılı hedef 450 milyon TL iken, 460 milyon TL, 2012 yılı hedef 680 milyon TL iken, 684 milyon TL gerçekleşmiştir.



Şekil 3.43 : 2008 - 2012 Gelir.

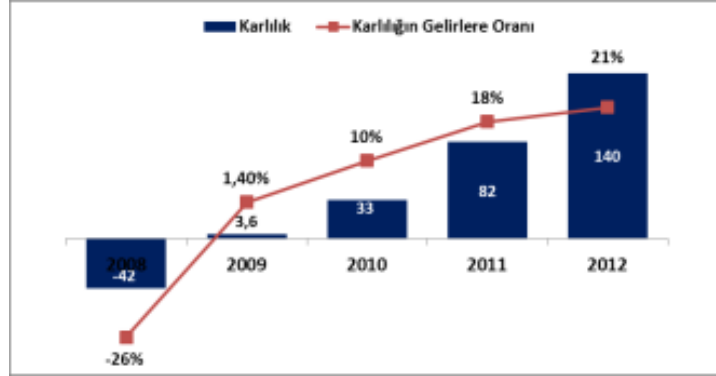
Firmanın ilk kurulduğu yıllarda gelirlerinin büyük bir kısmı toptan segmentten gelmektedir. Firma stratejik odak alanlarına bireysel segmentin de eklenmesi ile bu segmentin gelirler içerisindeki payının büyütülmesi hedeflendiği görülmüştür. 2008 yılında gerçekleşen toplam gelirin sadece %3'ünün bireysel segmentten elde edildiği bilgisi elde edilmiştir. Şekil 3.44'de yer verilen grup yatırımcı sunumunda firmaya ilişkin grafikte segmentlerin gelirler içerisindeki payları gösterilmektedir. Buna göre 2012 yılsonunda bireysel gelirlerin toplam gelirler içerisindeki payının %31'e çıktığı görülmektedir. Tüm segmentlerde yıldan yıla gelirlerde büyüme dikkat çekmektedir (Bireysel %92, Kurumsal %25, Toptan %21 büyüme).



Şekil 3.44 : Grup yatırımcı sunumunda firmaya ilişkin bilgi slaytı.

SORU: Şirket karlılığı hedeflendiği şekilde artıyor mu?

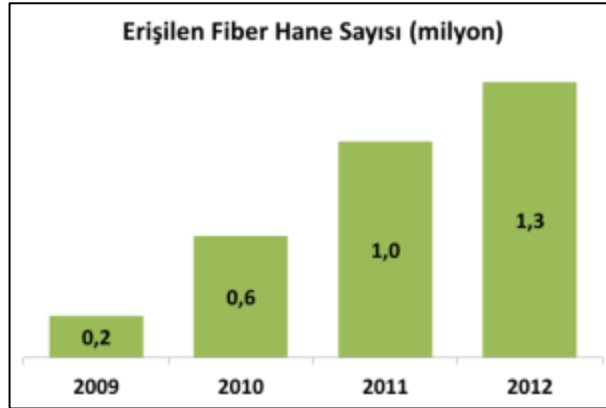
Şirket karlılığı FAVÖK ile ölçümlenmektedir. Yatırımların başladığı ilk yıllarda karlılığın düşük olmasının doğal karşılandığı ancak hızla pozitif karlılığa geçerek şirket gelirleri içerisindeki payı da artırılmaktadır. Bu konudaki gelişme de hedeflendiği üzere başarılı bir şekilde devam etmektedir.



Şekil 3.45 : 2008 - 2012 Karlılık.

SORU: Şirket yatırımları stratejik hedeflerinizin doğrultusunda gerçekleştiriliyor mu?

Şirket yatırımları şirketin stratejik hedeflerinden en önemlisi olan fiber altyapının ülke genelinde yaygınlaştırılması hedefi doğrultusunda yapılmaktadır. Özellikle ilk yıllar fiber altyapının yaygınlaşması en önemli odak alanlarından biri olduğu için hızlı bir artış gözlemlenmektedir.

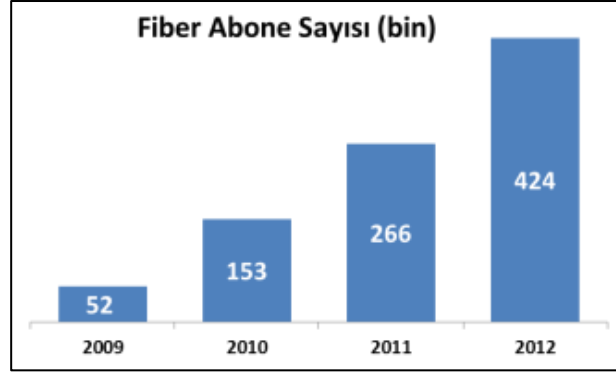


Şekil 3.46 : 2008 - 2012 Fiber hane sayısı gelişimi.

SORU: Şirket satışları stratejileriniz doğrultusunda şekilde artıyor mu?

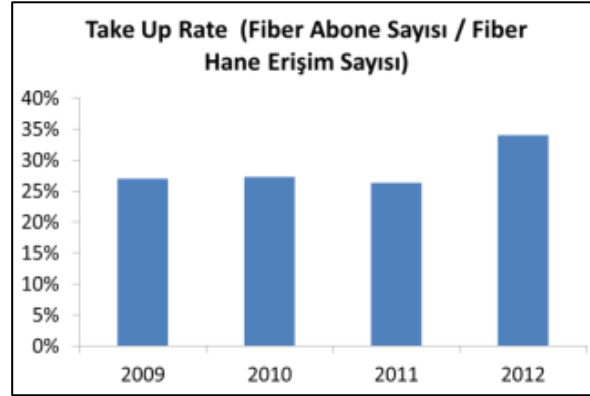
Şirket satış stratejilerinde iki önemli gösterge vardır. Bunlardan biri fiber ve ADSL abone sayısındaki gelişim, diğeri ise Take-up Rate olarak adlandırılan fiber abone sayısının fiber hane erişim sayısına oranıdır.

Fiber abone sayısının fiber hane erişiminin olduğu bölgelerde kapı-kapı satış stratejisi ile artırılması hedeflenmiştir. Hızlı ve hedeflenenden daha yüksek bir artış ile 2012 yılsonu 424 bin abone elde edilmiştir (2012 yılsonu hedefin 410 bin abone olduğu belirtilmiştir).



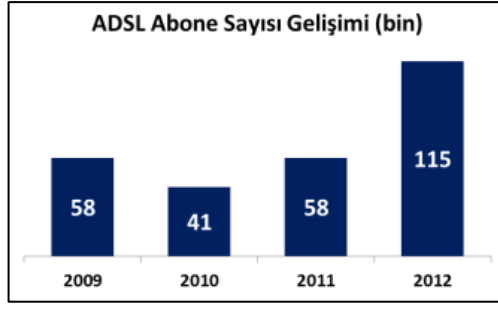
Şekil 3.47 : 2008 - 2012 Fiber hane sayısı gelişimi.

Diğer temel performans göstergesi olan take-up rate ise yapılan yatırımlar sonucu erişilen hanelerin ne kadarının aboneye dönüştürüldüğü yani ne kadarının satışa dönüştürüldüğünü ölçmektedir. Bu oran 2012 yılsonunda %34 olmuş olup, firmanın başarılı bir performansa sahip olduğunun göstergesidir. Avrupa Birliği ortalama take-up rate 39 ülke için %25,7; 27 ülke için ise %21,5 olduğu için firma diğer ülkeler ile kıyaslamada başarılı olduğunu ifade etmektedir.



Şekil 3.48 : 2009 - 2012 Take Up Rate gelişimi.

Şirket ADSL altyapısına sahip olmadığı ve Türkiye’de ADSL abonesine sahip olan yerleşik operatörün altyapısı üzerinden bu hizmeti sunmak durumunda kaldığı için odak alanı ADSL değildir. Ancak BTK’nın yalın ADSL kararı sonrasında ADSL abonesi de elde etmek üzere satış stratejilerini değiştirmişler ve 2011 itibariyle bu alanda da satışlarını artırdıkları görülmüştür. Ayrıca edinilen bilgiye göre 2012’de ADSL gelirleri 2011’de elde edilen ADSL gelirlerinin 2 katı olarak gerçekleşmiştir.



Şekil 3.49 : 2009 - 2012 ADSL abone sayısı gelişimi.

SORU: Şirket maliyetleri hedeflendiği şekilde azalıyor mu?

Şirketin son 5 yılda maliyet anlamında stratejik hedefi olmadığı için bu bilgi sağlanamamaktadır.

3.4.2 Rekabetçi değer faydaları

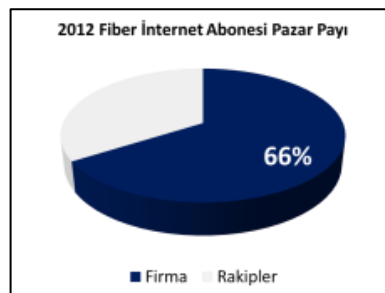
SORU: Şirketinizin pazar payı ile ilgili bilgi verir misiniz? Bir önceki senelere göre değişimi nasıl oldu?

Şirket pazar payı 2008 itibariyle değiştirdiği strateji ile hızla artmıştır. 2010 yılında %3 olan internet abonesi pazar payı yüksek rekabet ortamında hızla artarak 2012 yılında %9'a erişmiştir.



Şekil 3.50 : İnternet pazar payları dağılımı.

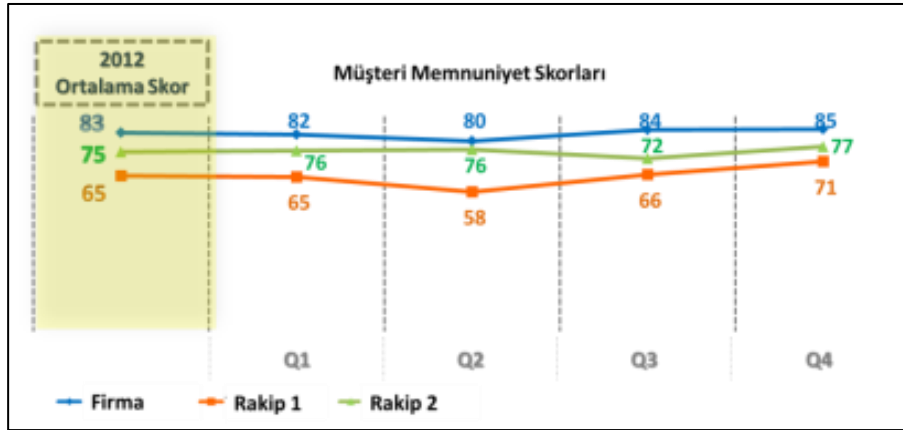
Fiber abone bazında bakıldığında ise ortaya daha başarılı bir tablo çıkmaktadır.



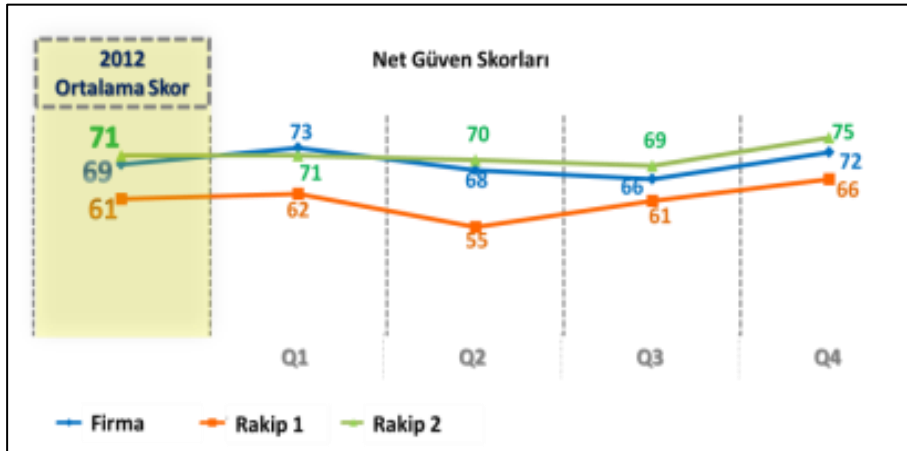
Şekil 3.51 : Fiber internet pazar payları dağılımı.

SORU: Şirketinizin müşteri memnuniyeti seviyesi nedir, rakiplerle kıyaslar mısınız?

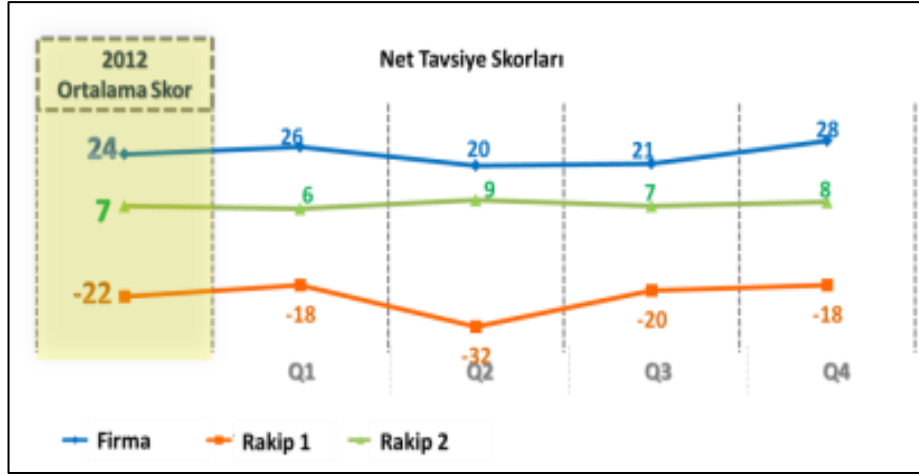
Firmanın müşteri memnuniyeti, net tavsiye skoru ve net güven skoru aylık olarak ölçülmekte, 3 aylık olarak ilgili gruplar ile paylaşılmaktadır. Bu araştırmalara göre müşteri memnuniyeti ve müşterilerin tavsiye etme oranları rakiplere göre oldukça yüksektir. Müşterilerin net güven skorunda ise ikinci sıradadır. Yapılan bu analizlerden müşterilerin satın almasını etkileyecek olan en önemli skorun net tavsiye skorudur. Çünkü sadece memnun olarak kalmamakta aynı zamanda yakınlarına firmanın ürünlerini tavsiye ederek satın alma için yönlendiren müşterilerin oranını göstermektedir. Bu skorda oldukça yüksek olan firma rakiplerine kıyasla hızlı büyümesinin tesadüf olmadığı görülmektedir. Rakiplerinden farklı olarak firmayı müşterileri “teknoloji” ve “hizmet” kapsamında daha çok tavsiye etmektedir. Bu da stratejik olarak en yeni teknoloji olan fiber internet altyapısına yatırım yapmalarının sonuçlarıdır.



Şekil 3.52 : Müşteri memnuniyet skorları.



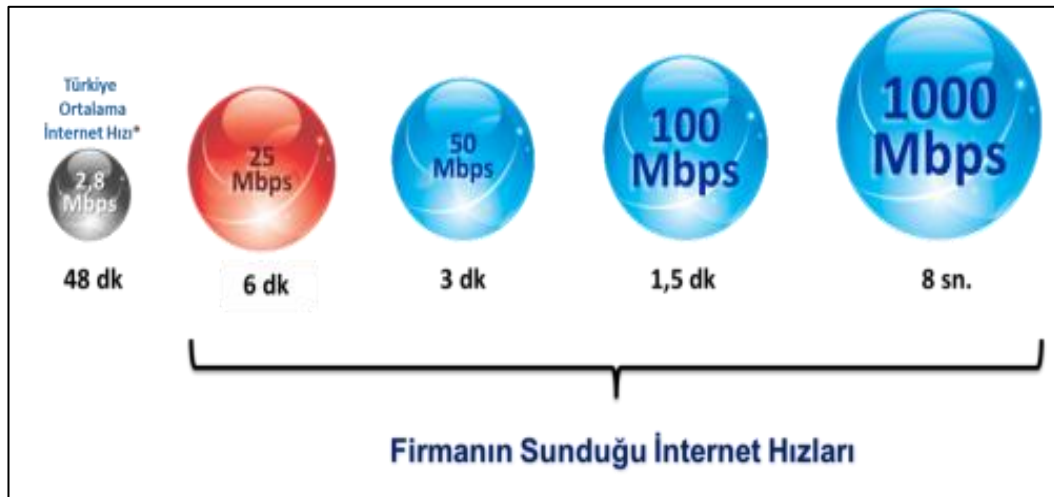
Şekil 3.53 : Net güven skorları.



Şekil 3.54 : Net tavsiye skorları.

SORU: Şirketinizde yıl içerisinde çıkan yenilikçi ürün ve hizmetlere ilişkin bilgi verir misiniz?

Firma, vizyonunda bulunan “yenilikçi operatör” ifadesini gerçekleştirmek ve pazarda fark yaratarak rekabetçi olabilmek için ilk olarak pazardaki mevcut internet teknolojisinin dışında en son ve geleceğin teknolojisi olarak nitelendiren fiber teknolojiye yatırım yapılarak pazarı fiber internet ile tanıştırmıştır. Pazarda mevcut internet hızları 4 Mbps, 8 Mbps ve 16 Mbps iken pazara en düşük 20 Mbps hız olmak üzere 50Mbps, 100 Mbps ve 10000 Mbps hızlarda internet hizmeti sunarak dünyanın önde gelen sabit internet operatörlerinden biri olmuştur.



Şekil 3.55 : Firmanın sunduğu internet hızları.

Firma pazara sunduğu bu yenilikçi ürün sonrasında rakiplerinden daha ileriye taşımak için yenilikçi ürünlerine devam etmiştir. Bunlara örnek olarak dünyada “bulut bilişim” in ön plana çıkması ile birlikte “Süperdepo” hizmeti sunmuşlardır.



Şekil 3.56 : Süperdepo ürün görseli.

“Süper Depo ile değerli dosyalarınızı kaybetme riski olmadan koruyabilir, harici disk, flash bellek gibi ekipmanlar taşımanıza gerek kalmadan, ister bilgisayarınızdan ister tablet ya da akıllı telefonunuzdan kolayca ve güvenli bir şekilde erişebilirsiniz.”

Firma daha sonra 100 Mbps hızın altında satın almış olan aboneleri için 100 Mbps hızı 24 saat deneyimletmek için “Turbo Button” ürününü çıkarmışlardır. Daha sonra bu ürünün aynısı rakipler tarafından da taklit edilerek piyasaya sunulmuştur.



Şekil 3.57 : Turbo Button ürün görseli.

“Bir tık ile limitsiz, ışık hızında fiber internet! 24 saat boyunca hızını 100 Mbps’e kadar yükselterek, Hız Alanı'na takılmadan internetin altını üstüne getirmek ister misin?”

Firma, tüm sektörde abonelere uygulanan adil kullanım kotasını (hız alanı) fırsata dönüştürerek “Joker Hız Alanı” ile ilave kota sunmaktadır.



Şekil 3.58 : Joker hızı alanı ürün görseli.

“Hız Alanı aşımına bağlı olarak internet hızın azaldı diye üzülme! Joker Hız Alanı, mevcut Hız Alanı ’nı anında genişleterek seni eski hızına geri döndürür. Üstelik ihtiyacın olduğu ay kullanır, olmadığında kullanmazsın.”

SORU: Şirketinizde ürün ve hizmet kalitelerinin artırılması için çalışmalar yapılıyor mu?

Firmada müşteri memnuniyetinin devamlı olarak artırılması için ürün ve hizmet kalitesi devamlı artırılmaya çalışılmaktadır. Firmanın stratejik temalarından birisinin “müşteri deneyiminde mükemmellik” olması sebebiyle kalite programları, süreç iyileştirmeleri, altyapı iyileştirme çalışmaları, müşteri deneyiminde müşteri ile temasa geçilen noktalarda (çağrı merkezi, bayiler, kurulum aşaması, online işlem merkezi vb) iyileştirme çalışmaları yapılmaktadır.

SORU: Şirketinizin rakiplerine göre rekabet avantajına sahip olduğunu düşünüyor musunuz?

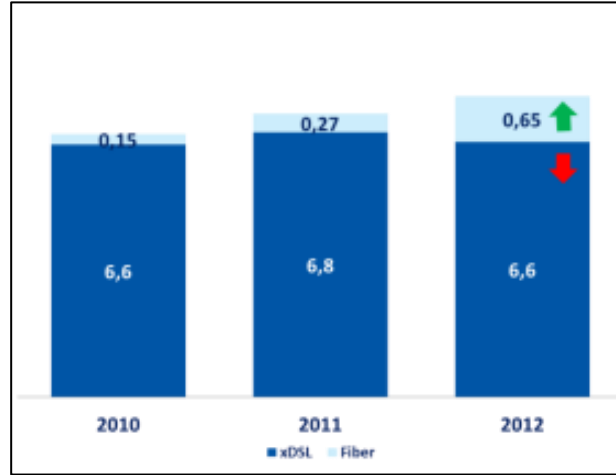
Firma 2007 yılından bu yana fiber internet yatırımlarına devam etmektedir. Firmanın en büyük rakibi sabit telekomünikasyon pazarında faaliyet gösteren yerleşik işletmecidir. Yerleşik işletmeci uzun yıllardır Türkiye’nin her yerine ulaşan bakır altyapısı ile internet ve sabit telefon hizmeti sunmaktadır. Alternatif operatörler ise çok maliyetli olan altyapı yatırımlarını yapmadan yerleşik işletmecinin altyapısı üzerinden sabit ses ve ADSL teknolojisi ile internet hizmeti sunmaktadır. Ancak bu iş modeli ürün ve servisleri farklılaşmaya ve rekabet avantajı yaratmaya elverişli değildir. Bu sebeple çok uzun yıllarca yerleşik operatörün hem ses hem de internet pazarındaki pazar payı %90’ların üzerinde seyir etmiştir.

Firma alternatif operatörlerin altyapı ve fiyatlar bakımından yerleşik operatöre bağlı olduğu böyle bir rekabet ortamında farklılaşabilmek üzere dünyanın en yeni teknolojilerinden biri olan “fiber internet” teknolojisine yatırım yapmaya karar

vermiştir. Fiber teknolojisinin ADSL teknolojisinden farkı; internetin iletildiği kabloların cinsidir. ADSL teknolojisinde kullanılan kablolar bakır olup, internet iletim hızında sınırlı kalmaktadır. Fiber teknolojisinde kullanılan kablolar ise bakır değil camdır ve internetin iletim hızında çok büyük farklar yaratmaktadır. Örneğin ADSL ile ulaşılabilecek en yüksek hız 16 Mbps’e kadar iken, fiber ile ulaşılabilecek hız 1000 Mbps’lara varmaktadır.

Firmanın Türkiye’de fiber altyapıyı illeri önceliklendirerek kurması ve sonrasında “kapı-kapı” satış stratejisi ile fiber interneti fiber olan bölgelerde hem tanıtıp hem satarak büyük bir pazar payına erişmesi internet kullanıcıları için firma markasını fiber ile özdeşleştirmiştir. Müşteriler firmayı tavsiye ederken hız ve kesintisiz olması ile tavsiye etmektedirler.

Firma 5 yıldır sürdürdüğü stratejiler ile pazarda fark yaratmış, pazarın dinamiklerini değiştirmiştir. Hızla pazar payını artırarak yerleşik operatörün abone kaybetmesine neden olmuştur. Pazardaki ADSL abone sayısı ilk defa 2012’de düşmüş, fiber abone sayısı ise artmıştır.



Şekil 3.59 : Türkiye’de internet gelişimi.

Ayrıca ABC Firması yaptığı yatırımlar ile dünyada da dikkat çekmiştir. IDATE adlı dünyadaki fiber trendlerini takip eden firmanın 2011 Aralık ayında yayınladığı “Lider Fiber Operatörlerinin Stratejileri” (Strategies of Leading FTTx Operators) adlı raporda ABC firması da incelenerek Türkiye’yi dünyadaki fiber liderler arasına sokan operatörün ABC firması olduğu işaret edilmiştir.

4. DEĞERLENDİRME

Gerçekleştirilen vaka analizi ile ABC Firmasının stratejik yönetim süreci, bu süreç ile ortaya çıkan stratejik yönetim çıktıları ile firmanın finansal ve rekabet performansına etkileri incelenmiştir.

Vaka analizinde ilk olarak firmanın stratejik yönetim süreci;

- Stratejik planlama,
- Stratejik planların uygulanması,
- İşleyişin değerlendirilme ve gözden geçirilme ile öğrenme sürecinin oluşturulması

başlıkları ile detaylı olarak incelenmiştir.

Yapılan incelemeye göre firmanın stratejik planlama aşamasının etkin olarak gerçekleştirildiği görülmüştür. Bu sonuca firmanın stratejik planlama sürecinin içerdiği aşağıdaki maddeler ışığında varılmıştır:

- Firmanın misyon, vizyon ve değerlere sahip olduğu ve sıklıkla iletişim kurularak çalışanlarca bilinirliğinin sağlandığı,
- Stratejik planlama aşamasında rakip analizleri, SWOT analizi, dış çevre analizi, 5 kuvvet analizi, pazar pozisyonlama analizleri yapılarak ve Mevcut Durum Analiz Raporu, Dünyada Fiber Trendleri Raporu yayınlanarak çeşitli stratejik analizlerin gerçekleştirildiği,
- Stratejinin formülasyonu adımı TOWS analizi ile stratejilerin üretildiği, firmanın değişim ajandasının oluşturulduğu, strateji haritaları ile stratejilerin netleştirildiği,
- Her bir segment için strateji haritaları oluşturularak segmentlerin şirket genel stratejisindeki pozisyonlarının netleştirildiği,
- Strateji haritalarını yapılandırırken sebep sonuç ilişkisi ile hedeflerin belirlendiği ve bu hedeflere ilişkin belirlenen temel performans

göstergelerinin “ Superindicators” adındaki bilgi platformunda üst yönetim tarafından takip edildiği,

- Şirket ve segment strateji haritalarının herkesin anlayacağı şekilde yapılandırıldığı ve şirket içi iletişim ile sık sık hatırlatıldığı,
- Stratejiyi hayata geçirmeyi sağlayacak strateji projelerinin net bir şekilde belirlendiği ve şirket içinde önceliklendirildiği,
- Stratejiye bağlı uzun vadeli projeksiyonlar yıllar bazında güncellenndiği ve iş planlarına girdi sağladığı,
- Üst Yönetim Ekibinin şirketi rekabette konumlandırmak için gelecek iddiasını tanımladığı, değişimi harekete geçirdiği ve stratejik öncelikler üzerinde fikir birliği içinde olduğu,
- Grup ve şirket üst yönetimlerinin şirketin temel stratejik yönlenmesi ile ilgili olarak görüş birlikteliği içinde oldukları.

Firmanın stratejik planların uygulanması aşamasının etkin olarak gerçekleştirildiği görülmektedir. Bu sonuca aşağıdaki maddeler ışığında ulaşılmıştır:

- Stratejik iş birimlerinin stratejilerinin şirket stratejileri ile uyumlu olduğu
- Şirket fonksiyonlarının stratejileri iş birimlerinin stratejilerini destekler nitelikte belirlendiği,
- İnsan kaynakları politikaları ve sistemlerini, organizasyonel yapılanma hedeflerini, süreç iyileştirme politikaları şirket stratejisinden hareket alması,
- “OdakFest” organizasyonu ile stratejik projelerin ve odak alanların şirket içi iletişiminin yapıldığı ve şirket içi bilinirliğinin sağlanması ile organizasyonel odaklanma hedeflendiği,
- Çalışanların kişisel hedefleri, şirketin stratejik hedeflerinden hareket alarak belirlendiği ve bireysel performans ve ödül sistemi, uzun vadeli kurumsal stratejik performans ile ilişkili olduğu,
- Stratejik yetkinliklerin ve kişisel gelişim planlarının strateji ile ilişkili olarak belirlendiği,

- Stratejik projelerin hayata geçirildiğinden emin olunması için stratejik projelerin “Top 10 Stratejik Proje” olarak takip edildiği, bütçeden kaynak ayrıldığı, sorumlu yöneticilerinin belirlendiği, temel performans göstergelerinin takip edildiği, aylık olarak genel müdür tarafından durum değerlendirmesi yapıldığı,
- Süreçlerin şirket stratejisinden hareket alarak tasarlandığı, gerektiğinde yeniden belirlendiği,
- Firmada stratejik planların kritik karar alma süreçleri ile bağlantılanmasına ilişkin özel bir araç veya yöntem görülmesi de stratejik projelerinin kaynak ayrılmak için önceliklendirildiği, görüşülen orta seviye yöneticilerin karar alırken stratejik planlardan yararlandıklarını ifade etmeleri.

Vaka analizinde, firmanın stratejik yönetim sürecinin tamamlanan bir döngü içinde olup olmadığı, değerlendirme ve gözden geçirme safhası ile öğrenme sürecine dönüştürülüp dönüştürülmediği ile incelenmiştir. İnceleme sonucunda firmada görülen aşağıdaki uygulamalar ışığında firmanın etkin bir değerlendirme ve gözden geçirme sürecine sahip olduğu ve bu süreçle stratejik yönetim sürecini tamamlanan bir döngü olan öğrenme sürecine dönüştürdüğü görülmüştür:

- Stratejik performansın tanımlı, periyodik ve karar alma amaçlı olan aylık olarak gerçekleştirilen planlama ve değerlendirme toplantıları ile gözden geçirildiği,
- Stratejik performansın ölçüp, takip etmeye imkân sağlayacak “Superindicator” adında bilgi sisteminin kullanıldığı,
- Müşteri beklentileri, rakip aksiyonları gibi stratejik analizlerin gerçekleştirildiği ve pazardaki gelişmelerin takip edildiği,
- Stratejik geribildirim sağlayarak stratejik planlama aşaması beslemesi ile şirketin strateji yönetim sürecinin devamlılığının sağlandığı,
- Stratejinin devamlı bir süreç olmasını sağlayan firmada stratejik yönetim süreçlerinin;
 - Strateji formülasyonu,
 - Organizasyonun stratejiye hizalanması,

- Strateji iletişimi,
- Stratejik hedef ve projelerin takip platformu,
- Stratejiyi gözden geçirme ve öğrenme döngüsü
- Üst yönetim raporlaması sorumlulukları ile tanımlı olduğu.

Yapılan incelemeler sonucunda firmanın çalışmada kullanılmak üzere tasarlanan stratejik yönetim modelini sağlayan bir stratejik yönetim süreci olduğu görülmüştür.

Firmanın stratejik yönetim sürecinde gerçekleştirilen dış çevre ve rekabet analizleri, çevre ve müşterilere ilişkin varsayımların daha doğru kullanılmasını sağlayarak firmaya dış çevredeki değişikliklere uyum ve esneklik kazandırmıştır. Strateji formülasyon sonucu ortaya çıkan şirket ve segment strateji haritaları şirketin stratejik hedeflerini ve bu hedefleri ölçmek için temel performans göstergelerini açık bir şekilde ortaya koymaktadır. Bu da firmaya karar verme süreçlerinde etkinlik ve organizasyonun aynı hedeflere odaklanmasını sağlamaktadır. Tüm organizasyon iş birimlerinin şirket öncelikleri ve stratejileri ile uyumlu olacak şekilde hareket etmesi insan kaynakları tarafında kaliteli insan kaynağı kazanımını tetiklediği, çalışanların iş tatmininin pozitif etkilendiğini, personel devir oranının pozitif etkilendiğini göstermektedir.

Tüm bunlar göz önünde bulundurulduğunda çalışmadan incelenen H1'in sağlandığı görülmektedir: Stratejik yönetim sürecinin etkin ve tamamlana bir döngü olacak şekilde işletilmesi (planlama-uygulama-değerlendirme-öğrenme) stratejik yönetim çıktılarının performansını olumlu yönde etkilemektedir.

Çalışmada kullanılan değerlendirme modeline göre; etkin stratejik yönetim süreci ile elde edilen çevre ile uyum ve esneklik, etkin karar verme süreçleri, organizasyonel odaklılık, insan kaynağı faydaları gibi çıktılar sonucunda firmaların finansal hedeflerine ulaşması ve finansal faydalar elde etmesi beklenmektedir.

Firmanın son beş yıldır stratejileri doğrultusunda yaptığı yatırımlar sonucu elde ettiği gelirlerde, karlılıkta, satışlarda stratejik olarak hedeflendiği gibi artış gözlemlenmiştir. Bu finansal başarının arkasında uyguladığı stratejik yönetim süreçleri olduğu görülmüştür. Bu sonuca aşağıdaki maddeler ışığında varılmıştır:

- Yerleşik operatörün altyapısı üzerinden internet hizmeti veren iş modelini uygulamak yerine kendi altyapısını kurma stratejisi ve farklılaşma stratejisi

ile fiber altyapı kuran firmanın bireysel, kurumsal ve toptan işlerdeki gelirlerinin yıllar içinde arttığı,

- Fiber stratejisi ile yatırımlarına devam ederek fiber hane erişimini yıldan yıla artıran firmanın, bireysel segment gelirinin toplam gelirler içerisindeki payını artırma hedefini gerçekleştirdiği ve 2008 yılında %3 olan bu payın, 2012 yılında %31 olarak gerçekleştirilerek hedeflere ulaşıldığı,
- Yerleşik operatörün altyapısından tamamen bağımsız iş yapma stratejisi sebebiyle ADSL pazarını stratejik olarak odaklanmayan firmanın, 2010 yılında alınan BTK kararı sonucunda “Yalın ADSL” ürününe de odaklanarak hızla ADSL abone sayısını artırdığı (firmanın çevreye uyum ve esneklik özelliğini gösterir),
- Fiber abone sayısını ve fiber abone sayısının fiber erişim sayısına oranını artırma hedefini yıllar içinde gerçekleştirdiği,
- Toplam gelirlerini hedefledikleri veya hedeflerinin üzerinde olacak şekilde sağladıkları (2011 yılı hedef 450 milyon TL iken, 460 milyon TL, 2012 yılı hedef 680 milyon TL iken, 684 milyon TL gerçekleşmiştir).

Firmanın elde ettiği finansal başarılar çalışmada incelenen H2’in doğrulandığını göstermektedir: Stratejik yönetim çıktılarının şirketin finansal performansı üzerinde olumlu etkisi vardır.

Ayrıca çalışmada kullanılan stratejik yönetim performans değerlendirme modeline göre stratejik yönetim çıktılarının firmaya rekabetçi değer faydaları yaratması beklenmektedir. Firmanın etkin bir şekilde uyguladığı stratejik yönetim sürecinin çıktıları sonucunda rekabetçi değer faydaları kazandığı görülmüştür. Bu sonuca aşağıdaki bilgiler ile ulaşılmıştır:

- Faaliyet gösterdiği internet pazarında (ADSL + fiber) pazar payı kazandığı,
- ADSL abonesi ağırlıklı olan pazara yeni bir teknoloji sunarak pazardaki dinamikleri değiştirdiği ve oluşturduğu fiber internet pazarında %66 pazar payı ile lider olduğu,
- Müşteri memnuniyet seviyesinin yüksek ve en çok tavsiye edilen operatör olduğu,

- Fiber altyapısı üzerinden rekabet avantajı yaratacak yenilikçi ürün ve servis sunduğu.

Firmanın stratejik yönetim çıktıları sayesinde elde ettiği rekabetçi değ er faydaları çalışmada incelenen H3'ün doğrulandığını göstermektedir: Stratejik yönetim çıktılarının şirkete rekabetçi değ er faydaları yaratarak şirketin rakipleri arasında rekabet avantajı kazanmasını sağlar.

5. SONUÇ

Günümüzde iletişim ve teknoloji alanındaki gelişmeler ile sektörlerdeki dinamikler hızla değişmektedir. Çevresel değişikliklerin yüksek olduğu sektörlerde şirketlerin bu değişikliklere uyum sağlayabilmesi önemlidir. Şirketlerin ayakta kalabilmesi için, değişimleri ve bu değişimlerin doğuracağı sonuçları önceden tahmin etmeleri, ortaya çıkacak fırsat ve tehditleri en iyi şekilde değerlendirmeleri gerekmektedir. Şirketin stratejisini bu değişim ortamına göre yapılandırmaları kritik öneme sahiptir.

Çalışmada kullanılan stratejik yönetimin uygulama performansını değerlendirme modeline göre, etkin stratejik yönetim süreçlerine sahip şirketlerin çevresel değişikliklere daha kolay uyum sağlaması beklenmektedir. Stratejik yönetimin etkin bir şekilde uygulanabilmesi için; stratejik planlama, stratejik planların uygulanması ve işleyişin değerlendirilmesi ve gözden geçirilmesi safhası ile öğrenme sürecinin oluşturulması gerekmektedir.

Stratejik planlama aşamasında şirketin misyon, vizyon ve değerleri tanımlanmaktadır. Yapılan iç ve dış stratejik çevre analizleri ile çevredeki fırsat ve tehditler, şirketin güçlü yönleri ve zayıf yönleri ortaya çıkarılır. Bu adımlar şirketin çevreyi ve kendisini doğru anlamasının ardından alacağı stratejik aksiyonları da doğru tanımlamasını sağlayacaktır. Stratejik formülasyon aşamasında kullanılan strateji haritaları sebep sonuç ilişkisi içinde geliştirilerek ve basit bir dille yapılandırıldığında stratejik hedeflere ulaşmada başarılı sonuçlar ortaya çıkacaktır. Aynı zamanda şirketin içinde bulunduğu değişimin üst yönetim liderliğinde başlaması ve üst yönetimin liderliğinden gerçekleştirilmesi şirketteki stratejik planlama etkinliğini artıracaktır.

Şirketlerin başarılı olabilmesi için yalnızca stratejik planlarının olması yeterli değil, bu stratejik planların uygulamaya alınması gereklidir. Bu sebeple stratejik yönetim süreçlerinin ikinci önemli adımı stratejik planların uygulanması aşamasıdır. Bu aşamada iş birimlerinin ve çalışanların strateji ile uyumlandırılması, stratejik projelerin hayata geçirilmesinin sağlanması ve iş ve karar verme süreçlerinin strateji

ile uyumlanması sağlanmalıdır. Böylece organizasyonun aynı hedefe odaklanması ve karar verme süreçlerinin etkinleştirilmesi sağlarken insan kaynağı bakımından faydalar elde edilir.

Stratejik yönetimin başarılı bir şekilde uygulanması için sık sık stratejinin gözden geçirilmesi ve değerlendirilmesi ile tüm stratejik yönetim sürecinin öğrenme döngüsüne dönüştürülmesi sağlanmalıdır. Hızlı değişen çevre şartlarında; hedeflenen stratejilere uygun hareket edilip edilmediğinin, belirlenen stratejilerin hala geçerli olup olmadığının değerlendirilmesi ve stratejik geribildirim ile birlikte şirketin gerekiyorsa yeni kararlar almasının sağlanması önemlidir.

Stratejik yönetim sürecini bu adımları içerecek şekilde tasarlamak ve uygulamak, şirkete, çevreye uyum ve esneklik, organizasyonel odaklanma, etkin karar verme ve insan kaynağı bakımından faydalar kazandırmaktadır. Bu çıktılar da şirketin finansal ve rekabet performansını etkileyerek pozitif finansal faydalar ve rekabet faydaları getirmektedir.

Gerçekleştirilen vaka analizinde modelde tarif edilene benzer şekilde tasarlanmış ve yürütülmekte olan bir stratejik yönetim süreci olduğu görülmektedir. Yapılan inceleme sonucunda çalışmada araştırılmak üzere kurulan hipotezlerin sağlandığı görülmüştür. Stratejik yönetim sürecinin etkin ve tamamlanan bir döngü olacak şekilde işletilmesi (planlama-uygulama-değerlendirme-öğrenme) stratejik yönetim çıktılarının performansını olumlu yönde etkilemektedir. Stratejik yönetim çıktılarının şirketin finansal performansı üzerinde olumlu etkisi vardır. Stratejik yönetim çıktılarının, şirkete rekabetçi değer faydaları yaratarak şirketin rakipleri arasında rekabet avantajı kazanmasını sağlamaktadır.

Sonuç olarak hızlı değişen dünyada çevre şartlarına uyum sağlamak ve başarılı bir şekilde faaliyetleri sürdürebilmek için stratejik yönetim sürecinin tamamlanan bir döngü olarak işletilmesi kritik öneme sahiptir. Stratejik yönetim süreçlerinin etkin bir şekilde yürütülmesi firmaya finansal ve rekabet faydaları getirmektedir.

Gelecek çalışmalar için, stratejik yönetimin uygulama performansının daha detaylı anlaşılabilmesi ve daha derin sonuçların elde edilebilmesi için bu çalışmada uygulanan türde vaka analizlerinin aynı sektörde daha fazla sayıda şirket üzerinde gerçekleştirilmesi önerilebilir. Böylece şirketlerde alınan stratejik kararların sektörü nasıl etkilediği gözlemlenebilir. Şirketlerin strateji uygulamaları ile gerçekleşen bu

değişikliklerin diğer şirketlerin stratejisini nasıl etkilediği analiz edilerek bütünsel bir yaklaşım ile değerlendirilebilir.

KAYNAKLAR

- Alashloo, F. R., Castka, P. ve Sharp, J. M.** (2005). Towards understanding the impeters of strategy implementation in higher education (he), a case of he institutes in Iran, *Quality Assurance in Education*, Cilt **13**, Sayı 2, 132 – 147.
- Al-Shammari H.A ve Hussein R.T.** (2007). Strategic planning - firm performance linkage: empirical investigation from an emergent market perspective. *Advances in Competitiveness Research*, Cilt **14**, Sayı 2, 67 – 90.
- Andersen, T.J.** (2000). Strategic planning, autonomous actions and corporate performance. *Long Range Plan*, Cilt **33**, 184 – 200.
- Argyris, C.** (1976). Single-loop and double-loop models in research on decision making, *Administrative Science Quarterly*, Cilt **21**, Sayı 3, 363 – 375.
- Armstrong, J.S.** (1982). The value of formal planning for strategic decisions: review of empirical research. *Strategic Management Journal*, Cilt **3**, Sayı 3, 197-211.
- Barnett, W. P. ve Burgelman, R. A.** (1996). Evolutionary perspectives on strategy, *Strategic Management Journal*, Cilt **17**, 5–19.
- Barney, J.** (1995). Looking inside for competitive advantage, *Academy Management Executive*, Cilt **9**, Sayı 4, 49 – 62.
- Beal, R. M.** (2006). Competing effectively: environmental scanning, competitive strategy and organisational performance in small manufacturing firms, *Journal of Small Business Management*, Cilt 38, Sayı 1, 27 – 47.
- Blomquist, T. ve Müller, R.** (2006). Middle Managers in Program & Portfolio Management: Practices, Roles & Responsibilities, *Newtown Square, PA, USA: Project Management Institute, USA*.
- Bowman, C. ve Faulkner, D.** (1997). Competitive and Corporate Strategy. Times Mirror International Publishers Limited, London.
- Brews, P.J. ve Hunt M.R.** (1999). Learning to plan and planning to learn, *Strategy Management Journal*, Cilt **20**, 889–913.
- Bryson, J.M.** (1995). Strategic planning for public and nonprofit organizations: a guide to strengthening and sustaining organizational achievement. Rev. Ed. San Francisco: Jossey- Bass.
- Byars, L.** (1984), Strategic management pPlanning and implementation, New York, Harper and Row.
- Capon, N. ve Farley, J.U.** (1994). Strategic planning and financial performance: mode evidence, *Journal of management*, Cilt **31**, Sayı 1, 105-111.

- Cesnovar, T.** (2006): The impact of strategic management on business outcomes - Empirical research, *Journal for East European Management Studies*; 2006; 11, 3; ABI/INFORM Complete, pg. 227
- Cockburn, I., Henderson R. ve Stern, S.** (2000). Untangling the origins of competitive advantage, *Strategic Management Journal*, Cilt 21, 1123 – 1145.
- Collins, J.C. ve Porras, J.I** (1996), Building your company's vision, *Harvard Business Review*, Reprint 96501.
- Creswell, J. W.** (2005). Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research, İkinci Baskı, Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- David, F.** (2009). Strategic Management: Concept and Cases, 12th Ed., Prentice Hall, NY.
- De Vries, H. ve Margaret, J.** (2003). The development of a model to assess the strategic management, *Journal of American Academy of Business, Cambridge*; Cilt 3, Sayfa 85
- Delmar, F. ve Shane, S.** (2003). Does business planning facilitate the development of new ventures?, *Strategy Management Journal*, Cilt 24, 1165–1185.
- Dincer, O., Tatoglu, E., and Glaister, K.W.** (2006). The Strategic Planning Process: Evidence from Turkish Firms, *Management Research News*, Cilt 29, Sayı 4, 206 – 219.
- Eadie, D.C.** (2000). Change in Chewable Bites: managing the strategic change portfolio. Handbook of strategic management, 2. Baskı, New York.
- Edmondson, A. C. ve McManus, S. E.** (2007). Methodological fit in organizational field research, *Academy of Management Review*, Cilt 32, Sayı 4, 1155–1179.
- Eisenhardt, K. M. ve Graebner, M. E.** (2007). Theory building from cases: opportunities and challenges, *Academy of Management Journal*, Cilt 50, sayı 1, 25–32.
- Eisenhardt, K. M.** (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, Cilt 14, 532–550.
- Ellis, S., ve Dick, P.** (2000). Introduction to Organizational Behaviour, *McGraw-Hill, London*.
- Franklin, A.L.** (2000). An examination of bureaucratic reactions to institutional controls, *Public Performance and Management Review*, Cilt 24, Sayı 1, 8 – 21.
- Gica, O.A. ve Negruşa, A.L.** (2011). The impact of strategic planning activities on Transylvanian SMEs – an empirical research, 7th International Strategic Management Conference, *Procedia Social and Behavioral Sciences*, Cilt 24, 643 – 648.
- Grant, R.M.** (2003). Strategic planning in a turbulent environment: evidence from the oil majors, *Strategic Management Journal*, Cilt 491, 517.

- Greenley, G.E.** (1986). Does strategic planning improve company performance? *Long Range Planning*, 101-109.
- Greenley, G.E.** (1994). Strategic planning and company performance: an appraisal of the empirical evidence, *Scandinavian Journal of Management*, Cilt 10, Sayı 4, 383-96.
- Halachmi, A., William, P. H. ve Bernie L.R.** (1993). Demographic data and strategic analysis, *Public Administration Quarterly*, Cilt 17, Sayı 2, 159 – 74.
- Herold, D.M.** (1972). Long-range planning and organizational performance: a cross-validation study, *Academy of Management Journal*, Cilt 14, 91-101.
- Hodgetts, R.M. ve Kuratko, D.F.** (2001). Effective Small Business Management, Dryden, Fort Worth, TX.
- Hoskinson, R. E., Hitt, M. A., Ireland, D. ve Harrison, J. S.** (2008). Competing for Advantage, İkinci Baskı, Thomson Higher Education.
- Hunger, D.J. ve Wheelen, T.L.** (1996). Strategic management, Reading Assidon wiley Publishing Company.
- Johnson, G. ve Scholes, K.** (1999). Exploring Corporate Strategy, 5. Baskı, Prentice Hall, sayfa 11-13; 23; 25.
- Kaplan, R. S. ve Norton, D. P.** (1992). The Balanced Scorecard: Measures that drive Performance, *Harvard Business Review*.
- Kaplan, R. S. ve Norton, D. P.** (2001). The Strategy-focused organization: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment, *Harvard Business School Publishing Corporation*.
- Kast, F.E. ve Rosenzweig, J.E.** (1985). Organization and management, Systems and Contingent Approach, McGraw-Hill, New York.
- Lombardi, D. J.** (1994). Chain-Restaurant Strategic Planning, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Cilt 35, Sayı 3, sayfa 38.
- Malina, M. ve Selto, F.** (2001). Communicating and controlling strategy: An empirical study of the effectiveness of the balanced scorecard. *Journal of Management Accounting Research*, Cilt 13, 47 – 91.
- McGuinness, T. ve Morgan, R.E.** (2005). The Effect of Market and Learning Orientation on Strategy Dynamics: The Contributing Effect of Organizational Change Capability, *European Journal of Marketing*, Cilt 39, 1306 – 1333.
- Miller, C.C. ve Cardinal, L.B.** (1994). Strategic planning and firm performance: a synthesis of more than two decades of research, *Academy of Management Journal*, Cilt 37, 1649 – 1665.
- Mintzberg, H.** (1994). The rise and fall of strategic planning, Prentice Hall International Lodon.
- Mintzberg, H.** (1996). Musings on management, *Harvard Business Review*, *Harvard Business School Press*, Boston, Cilt 74, Sayı 4, 61 – 68.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J.** (1998). Strategy safari, a guided tour through the wilds of strategic management, Prentice Hall, London.

- Munive-Herandez, E. J., Dewhurst, F. W., Pritchard, M. C., Barber, K. D.** (2004). Modelling the strategy management process: An initial BPM approach, *Business Process Management Journal*; Cilt **10**, Sayı 6; 691.
- Norrie, J. ve Walker, D.** (2004). A balanced scorecard approach to project management leadership, *Project Management Journal*, Cilt **35**, Sayı 4, 47 – 56.
- Ofori, D. ve Atiogbe, E.** (2102). Strategic planning in Public Universities: a developing country perspective, *Journal of Management and Strategy*, Cilt **3**, Sayı 1.
- Olsen, J. E. ve Haslett, T.** (2002). Strategic Management in Action, *Systemic Practice and Action Research*; Cilt **15**, Sayı 6; 449
- O'Regan, N. ve Ghobadian, A.** (2002). Formal Strategic Planning: A Key to Effective Business Process Management? *Business Process Management Journal*, Cilt **8**. Sayı 5, 416 – 429.
- Pearce, J.A.I., Freeman, E.B. ve Robinson Jr R.B.** (1987). The tenuous link between formalized strategic planning and financial performance. *Academy Management Revenue*, **12**, 658 – 75.
- Pearce, J.A. ve Robinson, Jr. R. B.** (2005). Strategic management: formulation, implementation and control, Business Week, 9th Edition, McGraw-Hill Companies Inc., New York, N.Y
- Pearce, J. A. ve Robinson, Jr. R. B.** (2007). Formulation, Implementation and Control of Competitive Strategy, 10th edition, Chicago, IL, Richard D. Irwin.
- Poister, T.H. ve Streib, G.** (2005). Elements of strategic planning and management in municipal government: status after two decades, *Public Administration Review*, Cilt **65**, Ocak/Şubat 2005, Sayfa 45.
- Powell, T.C.** (1992). Organizational alignment as a competitive advantage, *Strategic Management Journal*, Cilt **13**, Sayı 2, 119 – 134.
- Richardson, B.** (1995). In defence of business planning: Why and how it still works for small firms and corporations of small business units, in: Small business and enterprise development, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Cilt **2**, 41 – 57
- Rhyne, L.C.** (1986). The relationship of strategic planning to financial performance, *Strategic Management Journal*, Cilt **7**, Sayı 5, 423 – 437.
- Schwenk, C.R. ve Shrader, C.B.** (1993). Effects of formal strategic planning on financial performance in small firms: A meta-analysis, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Cilt **17**, 53-64.
- Shaw, G., Brown, R. and Bromiley, P.** (1998). Strategic Stories: How 3M is Rewriting Business Planning, *Harvard Business Review*, Cilt **76**, Sayı 3, 41 – 50.
- Shrader, C.B., Taylor, L. ve Dalton, D.R.** (1984) Strategic planning and organisational performance: a critical appraisal, *Journal of Management*, Cilt **10**, Sayı 2, 149–171.

- Stacey, R.** (1993). Strategic management and organizational dynamics, Pitman, London.
- Steiner G.** (1979). Strategic planning. what every manager must know. New York: The Free Press; 1979.
- Steiss, A.** (1985). Strategic management and organizational decision-making, Lexington, MA; D.C. Heath.
- Strickland, A. ve Thompson, A.** (1995). Strategic management concepts and cases, Irwin, Homewood, IL.
- Stoney, C.** (2001). Strategic Management or Strategic Typology? A Case Study into Change within a Local U.K. Local authority, *The International Journal of Public Sector Management*, Cilt **14**, Sayı 1, 27 – 42.
- Thompson, A. ve Strickland, A.** (1987). Strategic management, 4. Baskı, Business Publications, Plano, TX.
- Thompson Jr., A.A., ve Strickland III, A.J.** (2001). Crafting and Executing Strategy; Text and Cases, *Mc-Graw-Hill/Irwin, New York, N.Y.*
- Thune, S.S. ve House, R.J.** (1970). Where long-range planning pays off: findings of a survey of formal and informal planners, *Business Horizons*, Cilt **13**, 81-87.
- Ülgen, H. ve Mirze S.K.** (2007). İşletmelerde Stratejik Yönetim, Arıkan Yayıncılık, 4.Baskı.
- Vinzant,D.H. ve Vinzant, J.** (1996). Strategic management and total quality management: challenges and choices, *Public Administration Quarterly*, Cilt **20**, Sayı 2, 201 – 219.
- Yin, R.** (2009). Case study research, design and method, 4. Baskı. London: Sage Publications Ltd.

ÖZGEÇMİŞ



Ad Soyad: Gülperi Dönertaş

Doğum Yeri ve Tarihi: İstanbul / 25.09.1985

E-Posta: gdonertas@gmail.com

Lisans: İTÜ Endüstri Mühendisliği (2004-2008)

Yüksek Lisans (Varsa): İTÜ Mühendislik Yönetimi (2010 – 2013)

Mesleki Deneyim ve Ödüller:

- 2012 – devam : Turkcell Superonline Strateji Yönetim Uzmanı
- 2008 – 2012: AVEA İletişim Hizmetleri A.Ş. - Regulatory Group – Strateji ve Ekonomik Analiz Uzmanı