



Kapadokya Üniversitesi

Lisansüstü Eğitim, Öğretim ve Araştırma Enstitüsü

Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı

**STRATEJİK PLANLAMANIN İŞLETME YÖNETİMİ
AÇISINDAN ÖNEMİ, İŞLETME, ÇALIŞANLAR VE
REKABET GÜCÜ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ:
AYGAZ A.Ş. ÖRNEĞİ**

Serda KARAKOYUN

Yüksek Lisans Tezi

Nevşehir, 2021

STRATEJİK PLANLAMANIN İŞLETME YÖNETİMİ AÇISINDAN ÖNEMİ,
İŞLETME, ÇALIŞANLAR VE REKABET GÜCÜ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ:
AYGAZ A.Ş. ÖRNEĞİ

Serda KARAKOYUN

Kapadokya Üniversitesi
Lisansüstü Eğitim, Öğretim ve Araştırma Enstitüsü
Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Nevşehir, 2021

ÖZET

KARAKOYUN, Serda, *Stratejik Planlamanın İşletme Yönetimi Açısından Önemi, İşletme, Çalışanlar ve Rekabet Gücü Üzerindeki Etkileri, Aygaz A.Ş. Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Nevşehir, 2021.

Stratejik planlama hem kamu hem özel sektörde başarılı olma ve rekabet gücü elde edilmesi açısından önem atfedilen bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Stratejik planlama, şirketlerin misyon ve vizyonu açısından geleceğe yönelik hedeflerine ve amaçlarına ulaşma noktasında önemli bir süreci başlatmakla birlikte, bu süreç boyunca gerçekleştirilecek olan uygulamalar açısından da önem arz etmektedir. Bu önem arz eden durumun temel yapısını uygulama alanı belirlemektedir. Ulusal ve uluslararası alanlarda başarının sürdürülebilmesinde uygulamanın olumlu ya da olumsuz sonuçlanma riski taşıması da stratejik planlama içerisinde önceden farklı alternatiflerin geliştirilmesi gerekliliğini ortaya koymaktadır. Bilgi ve iletişim teknolojilerinde görülen gelişme sonrasında özellikle son yıllarda her alanda gelişme ve değişim süreci başlamıştır. Günümüzde birçok farklı sektörde rekabet gücü ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü öncelikli alan haline gelmiştir. Bunun sağlanmasında insan kaynağının önemi ise kısa bir süre önce anlaşılmış olup insan kaynakları yönetimleri, nitelikli personeller elde edilmesi ve insan kaynağının geliştirilmesi yönünde çalışmalarını artırmışlardır. Bu çerçevede uygulanan stratejik planlama adımlarının hem yönetim hem de personel açısından büyük önem teşkil ettiği ortaya çıkmıştır. Çalışmada, nitel ve nicel veriler üzerinden Aygaz A.Ş.'nin stratejik planlama anlayışının insan kaynakları yönetimi ile koordinasyonu ve şirket vizyonu ile örtüşen bakış açısının rekabet gücüne etkileri üzerinde durulmaktadır.

Anahtar Sözcükler: *Stratejik Planlama, Rekabet Gücü, İnsan Kaynakları Yönetimi,*

ABSTRACT

KARAKOYUN, Serda, *The Importance of Strategic Planning for Business Management, It's Effects on Business, Employees and Competitiveness, Aygaz Company*, Master's Thesis, Nevşehir, 2021.

Strategic planning emerges as a phenomenon that attaches importance to success and competitiveness in both public and private sectors. Along with initiating an important process for companies to achieve their future objectives in terms of mission and vision, strategic planning is of great importance to the practices that will be carried out during this process. The application area determines the necessary basic structure, which is important. The fact that the application carries the risk of positive or negative results in the continuation of success in national and international areas reveals the necessity of developing different alternatives in strategic planning in advance. After the improvement in information and communication technologies, especially in recent years, the development and change process has apparently begun in every field. Today, competitive power and sustainable competitive superiority have become the priority areas in many different sectors. In this way, the importance of human resources has recently come into prominence, and human resources managements have enhanced their efforts in order to obtain qualified staff and improve human resources. The strategic planning steps implemented within this framework have been revealed to be crucial for both management and staff. The study focuses the role of Aygaz A.Ş.'s strategic planning approach with human resources and on its competitiveness in terms of vision through qualitative and quantitative data.

Keywords: *Strategic Planning, Competitiveness, Human Resources Management*

TEŞEKKÜR

Çalışmamın başından sonuna her türlü desteğini sunan danışman hocam Sayın Dr. Halil Burak Sakal'a, yüksek lisans derslerindeki ufuk açan yaklaşımları ve çalışmamdaki değerli katkıları nedeniyle hocam Sayın Prof. Dr. Rıfat Yıldız'a, savunma sınavı jürimde yer alan ve akademik desteğini sonuna kadar hissettiğim hocam Sayın Prof. Dr. Alper Aslan'a saygılarımı ve şükranlarımı sunarım.

Yüksek lisans öğrenimim süresince çok önemli katkılarını aldığım hocam Sayın Dr. Can Ulusoy'a ve pek çok konuda yardımlarını esirgemeyen Kapadokya Üniversitesi akademik kadrosundan Sayın Bülent Özçelik ve Sayın Berk İlke Dünder'a teşekkür ederim.

Çalışmamın gerek akademik literatüre gerekse iş dünyasına katkı sunmasında kilit role sahip; 15 yılı aşkın süredir bir ferdi olarak görev yapmaktan gurur duyduğum Aygaz A.Ş. camiasına, çok değerli yöneticilerime ve çalışma arkadaşlarıma sundukları destekler için müteşekkirim.

Son olarak hayatımın her alanında hissettiğim sevgi, özveri ve güvenleri nedeniyle aileme teşekkürü borç bilirim.

Serda Karakoyun

Temmuz 2021

İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY	4
YAYIMLAMA VE FİKRİ MÜLKİYET HAKLARI BEYANI.....	5
ETİK BEYAN.....	6
ÖZET.....	iv
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER	vii
TABLolar DİZİNİ	x
ŞEKİLLER DİZİNİ	xi
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM.....	5
1. STRATEJİ, STRATEJİK PLANLAMA VE İŞLETMELERDE STRATEJİK PLANLAMA SÜREÇLERİ	5
1.1. STRATEJİ VE PLANLAMA TANIMI	5
1.2. STRATEJİK DÖNÜM NOKTASI YAKLAŞIMI	6
1.3. STRATEJİK PLANLAMANIN TANIMI	7
1.4. STRATEJİK PLANLAMANIN TARİHSEL GELİŞİMİ.....	8
1.5. STRATEJİK PLANLAMANIN AMACI VE ÖZELLİKLERİ.....	11
1.6. STRATEJİK PLANLAMA YAKLAŞIMLARI.....	13
1.6.1. Reaktif Yaklaşım	13
1.6.2. Proaktif Yaklaşım	14
1.7. STRATEJİK PLANLAMANIN AŞAMALARI.....	16
1.7.1. Durum Analizi	17
1.7.2. Misyon, Vizyon ve İlkeler	18
1.7.3. Amaçlar ve Hedefler.....	20
1.7.4. Proje ve Faaliyetler	20
1.8. İŞLETMELERDE STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİ.....	21
1.8.1. Planlama	22
1.8.2. Stratejik Analiz	23
1.8.3. İçsel Analiz	23
1.8.4. Dış Çevre Analizi.....	25

1.8.4.1. Politik Çevre	27
1.8.4.2. Ekonomik Çevre.....	27
1.8.4.3. Sosyokültürel Çevre.....	28
1.8.4.4. Demografik Çevre.....	28
1.8.4.5. Teknolojik Çevre.....	29
1.8.5. Strateji Oluşturma	30
1.9. STRATEJİK PLANLAMANIN UYGULANMASI.....	30
İKİNCİ BÖLÜM	34
2. İŞLETMELERİN REKABET GÜCÜ KAZANMASINDA STRATEJİK PLANLAMANIN ROLÜ VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ.....	34
2.1. REKABET VE REKABET GÜCÜ TANIMI.....	34
2.1.1. Rekabet Kavramı	34
2.1.2. Rekabet Gücü Kavramı.....	36
2.2. REKABET GÜCÜNÜ ETKİLEYEN FAKTÖRLER	38
2.2.1. Maliyetler.....	38
2.2.2. Yatırım Yapabilme Gücü.....	39
2.2.3. Sipariş Teslim Süresi	39
2.2.4. Kapasite Esnekliği	40
2.2.5. Kalite ve Standartlara Uygunluk.....	40
2.2.6. Güvenilirlik.....	41
2.2.7. Ar-Ge ve Teknoloji.....	41
2.2.8. Pazar Payı	42
2.2.9. Firma İmajı	42
2.2.10. Satış Sonrası Hizmetler.....	43
2.2.11. Envanter Yönetimi.....	43
2.2.12. Üretim Zamanı.....	43
2.2.13. Nitelikli İşgücü	44
2.3. REKABET GÜCÜNÜN İŞLETME AÇISINDAN ÖNEMİ.....	46
2.3.1. Rekabet Gücü ve Çalışanların Rolü.....	49
2.3.2. Nitelikli İşgücü ve Rekabet Gücü İlişkisi	50
2.3.3. Stratejik Planlama ve Rekabet Gücü İlişkisi.....	51
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	57

3. STRATEJİK PLANLAMA VE REKABET GÜCÜ AÇISINDAN	
TÜRKİYE'DEN BİR ENERJİ ŞİRKETİ: AYGAZ A.Ş. DEĞERLENDİRMESİ.	57
3.1. DÜNYADA VE TÜRKİYE' DE LPG PİYASASI VE AYGAZ'IN YERİ.....	57
3.2. AYGAZ A.Ş.' NİN YAPISI VE FAALİYETLERİ.....	60
3.2.1. Aygaz A.Ş. Hakkında Genel Bilgi.....	60
3.2.2. Aygaz A.Ş. Bağlı Ortaklık ve İştirakleri.....	62
3.2.3. Aygaz A.Ş. Temel Faaliyet Alanları.....	63
3.3. AYGAZ A.Ş.'NİN STRATEJİK ÖNCELİKLERİ, HEDEFLERİ VE	
STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİ İLE ŞİRKET YÖNETİMİ.....	65
3.3.1. Aygaz A.Ş. Vizyonu, Misyonu ve Stratejik Öncelikleri.....	65
3.3.2. Aygaz A.Ş. Sürdürülebilirlik Durumu	66
3.3.3. Aygaz A.Ş. Stratejik Planlama Süreci	67
3.3.4. Aygaz A.Ş. Stratejik Plan Gündemi	68
3.3.5. Aygaz A.Ş. Şirket Yönetim Süreci	72
3.3.5.1. Risk Yönetimi	73
3.3.5.2. İç Denetim ve İç Kontrol Sistemi	76
3.4. AYGAZ A.Ş. STRATEJİK PLAN PERSPEKTİFİNDE İNSAN	
KAYNAKLARI YÖNETİMİ.....	77
3.4.1. Aygaz A.Ş. İnsan Kaynakları Politikaları.....	77
3.4.2. İnsan Kaynaklarına Yönelik Uygulamalar	78
3.4.2.1. Seçme ve Yerleştirme	80
3.4.2.2. Performans Yönetimi	80
3.4.2.3. Eğitim ve Gelişim	81
3.4.2.4. İç İletişim ve Karşılıklı Geribildirim Kültürü	82
3.4.2.5. Kariyer Planlaması ve Yetenek Yönetimi.....	83
3.4.2.6. Ödüllendirme.....	84
3.4.2.7. Çalışan Bağlılığı.....	85
3.4.2.8. Aygaz A.Ş. Çalışan Yetkinliği Yaklaşımı ve İK Stratejisi	85
3.5. AYGAZ A.Ş. STRATEJİK YÖNETİM DEĞERLENDİRMESİ.....	87
SONUÇ.....	93
KAYNAKÇA	98
EK 1. ORJİNALLİK RAPORU.....	108

TABLÖLAR DİZİNİ

Tablo 1. SWOT Analizi.....	18
-----------------------------------	----



ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. Stratejik Dönüm Noktası.	7
Şekil 2. Dış Çevre Faktörleri ve İşletmenin Konumu.....	25
Şekil 3. Rekabeti Yönlendiren Güçler	37
Şekil 4. Stratejik ve İK Kararları Arasındaki İlişki.....	45
Şekil 5. Porter'in Sektördeki Rekabeti Belirleyen Beş Güç Modeli.....	54
Şekil 6. WLPGA Global LP Gaz Raporu, 2020.....	59



GİRİŞ

Hedeflenen amaçlara ulaşmada tüm örgütlerin stratejik bir yol belirlemesi gerekmektedir. Bu durum hem özel sektör hem de kamu sektörü için gerekli ve geçerlidir. İşletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri için bir vizyon dahilinde stratejiler belirlemesi ve bunları uygun olan en iyi biçimde uygulamaya alması gerekmektedir. Özellikle toplumun talep ettiği biçimde kalite standardı sağlamak, bunu en hızlı ve uygun biçimde verilecek bir hizmetle ortaya koymak gerek işletmeler gerekse kamu kurumları için kaçınılmazdır.

Günümüz iş dünyasında strateji, planlama, işletme analizi, rekabet gücü, kurum kültürü, nitelikli iş gücü, insan kaynakları yönetimi ve stratejik yönetim kavramları son derece önemli hale gelmiştir. Bu çerçevede yönetim kavramı da birtakım yapısal değişikliklerden geçmektedir. Şartların gün geçtikçe zorlaşması, yapılan düzenlemeler, müşterilerin talep, beklenti ve memnuniyetleri, iktisadi konular yönetim ve işletme uygulamalarında değişikliklere neden olmaktadır. Bu değişikliklere uyum sağlayamayan ya da uyum sağlamakta zorlanan işletmelerde daha farklı sorunlar da meydana gelebilmektedir. İşletmeler bünyesinde alınan stratejik kararlar her zaman koşullara uygun olmayabilir hatta uygulama açısından bazı sorunları da beraberinde getirebilir. Bu gibi durumlarla karşılaşmamak adına kurumu iyi tanımak, günün şartlarını iyi değerlendirmek, geleceği doğru tasarlamak ve ilham verici vizyon çerçevesinde doğru stratejik yaklaşımı belirleyebilmek hedeflerin gerçekleştirilmesinde kilit role sahiptir.

Günümüzde işletmeler için gereken stratejik planlamaya yönelik adımlar, önemli ölçüde stratejik hedeflerle bağlantılı gerçekleştirilmektedir. İşletme başarısı büyük oranda stratejik planlamanın yönetimde ve işletme bünyesinde doğru yaklaşımla uygulanması ile mümkün olmaktadır. Bu çalışmada, stratejik planlama sürecinin farklı açılardan önemi ele alınmıştır. Bu çerçevede stratejik planlamanın işletmeye, çalışanlara ve rekabet gücüne etkisi Türkiye'deki enerji piyasası özelinde, ilgili piyasanın önemli kuruluşlarından biri olan Aygaz A.Ş. örneği incelenerek değerlendirilmiştir.

a. Araştırma Konusunun Önemi

Stratejik planlamanın öneminin anlaşılması; daha yetkin, daha verimli, daha yüksek performanslı ve inovasyona açık işletmelere yol göstermesi bakımından önem taşımaktadır. İşletmelerde stratejik planlama sürecinin en iyi biçimde uygulanması ve Aygaz örneğinden hareketle, çalışmanın literatüre katkısının önemli olacağı düşünülmekte olup bu çerçevede stratejik planlama konusu işletme, işletme çalışanları ve rekabet gücü gibi alanlarda, çok yönlü olarak ele alınmıştır. Aygaz örneği ile ilgili yapılmış detaylı fazla çalışma bulunmaması, Aygaz' ın enerji sektöründe yer alan ve global ölçekte önemli oyuncularından biri olması, LPG sektöründe faaliyet gösteren şirketler içinde halka arzı gerçekleşmiş tek firma olması, pazar payı büyüklüğü adına hem tüplügaz hem otogaz segmentinde lider firma konumunda olması, köklü bir topluluk şirketi olması ve mevcut sektörü dışında farklı sektörlerde de faaliyet gösterebilme yeteneğine sahip olması bu konunun incelenmesini gerekli hale getirmiş ve literatür açısından özel şirketlerde stratejik yönetimin rekabet gücü üzerindeki etkilerinin Aygaz özelinde iyi bir örnek teşkil edeceği öngörülmüştür.

Çalışmada genel problem alanı; işletmelerin olası durumlar ve beklenmedik durumlara hazırlanması sürecinde işletmelere stratejik bilgi sunulmasının ne denli önemli olduğu, işletmenin kimliğinin ortaya konması ve belirlenen vizyon çerçevesinde kurum kültürüne uygun stratejik plan oluşturulmasının işletmeye nasıl bir yön kazandıracağı, artan rekabet koşullarında sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde edilebilmesi için hangi aşamaların önem kazandığı ve stratejik plan çerçevesinde insan kaynakları yönetiminin çalışan performansını nasıl etkilediğinin ortaya konması şeklinde araştırılmıştır.

b. Araştırmanın Amacı

Çalışmada, işletmelere rekabet gücü sağlanmasında ve sürdürülebilir hale getirilebilmesinde stratejik planlamanın gücü ve etkisinin değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Çalışmada ayrıca stratejik planlama ile işletme yönetimi arasındaki ilişki, stratejik planlama ile insan kaynakları yönetiminin koordinasyonu, rekabet gücü kavramının doğru anlaşılması ve etkilerinin değerlendirilmesi ile Aygaz A.Ş.'nin kurum incelemesi yapılarak, stratejik planlama yaklaşımının organizasyon içi yansımalarının

analiz edilmesi ve bu örnekten hareketle yerinde uygulamaların başka işletmelere de yol gösterebilmesi amaçlanmıştır.

Bu çalışma ile yanıt bulunmaya çalışılan “stratejik planlamanın işletme yönetimine ve rekabet gücüne etkisi nedir?” sorusudur. Sorunun yanıtı ise Aygaz A.Ş. örneği incelenerek aranmaktadır. Bu çalışma kapsamında elde edilen sonuçlara göre araştırma sorusu şu şekilde cevaplanabilir: “Aygaz A.Ş. verileri çerçevesinde, stratejik planlama özel şirketler için büyük bir öneme sahiptir. Şirketlerin başarısı, stratejik planlama ve bu alanda yapılan çalışmalara göre şekillenmektedir. Dünya genelinde her şirket için günümüzde en önemli durum haline gelen rekabet üstünlüğünün sağlanmasında, insan kaynakları uygulamaları yanında stratejik planlamanın etkisi oldukça fazladır. Şirketlerin bu çerçevede gerçekleştirdiği karar alma süreçleri ve uygulamalarının sonuçları yapılan stratejik planlama ile doğru ya da hatalı olarak değerlendirilmektedir. Aygaz A.Ş. bünyesinde stratejik planlamaya yönelik birçok çalışma gerçekleştirilmiş olup, atılan adımlar şirketin tüm özellikleriyle değerlendirildiğinden ve çalışan deneyimi ile içselleştiğinden günümüzde Aygaz’ ın güvenilir, başarılı, itibarlı, geleceğe yatırım yapan, tüketiciye yakın marka olması, krizlere dayanıklı bir şirket haline gelmesinde önemli bir role sahip olmuştur.”

c. Araştırmanın Yöntemi

Çalışma, sektöre ilişkin literatür taraması yöntemi ağırlıklı olarak kullanılarak hazırlanmıştır ayrıca şirket içi farklı birim yöneticileri ile görüşmeler yapılmış ve şirket içi yayınlardan destek alınmıştır. Kaynak taraması tekniği, belirli bir amaca yönelik olarak kaynakların tespit edilmesi, okunması, irdelenmesi ve değerlendirilmesini kapsamaktadır. Kavramsal çerçevenin belirlenmesinin ardından söz konusu teknik belli bir plan çerçevesinde gerçekleştirilmiştir. Aygaz bünyesinde çalışan personelin verdiği demeçler, Aygaz’ ın kendi bünyesinde çıkardığı bültenler, yıllık faaliyet raporları, sürdürülebilirlik raporları, yatırımcı sunumları, finansal tablolar, stratejik planlama ve rekabet gücüne ilişkin hazırlanmış olan yayınlar ile şirket içi yapılan bire bir görüşmeler bir araya getirilmiştir. Aynı zamanda kullanılan verilerin günümüzdeki genel durumla birleştirilerek yorumlanması, çeşitli örneklemeler ve sayısal verilerle çalışma sonlandırılmıştır.

d. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlamaları

Çalışmada, stratejik planlama yaklaşım, aşama ve süreçleri ile işletme analizi, işletme yönetimi, rekabet gücü ve etkileyen faktörleri ayrıca insan kaynakları yönetimi ve stratejileri kavramları kapsamında, 2000’li yıllar ve günümüz uygulamaları ile Aygaz A.Ş. örneği üzerinden değerlendirmeler yapılmıştır.

e. Çalışmanın Planı

Tez çalışması giriş ve sonuç bölümleri haricinde üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümünde strateji, planlama, stratejik planlama gibi kavramların tanımlamalarına ve stratejik planlamaya yönelik teorik bilgilere yer verilmiştir. Stratejik planlamanın tarihsel gelişimi, Türkiye’deki yansımaları da bu bölümde ele alınmıştır. Aynı zamanda çalışmanın bu bölümünde stratejik planlamanın amacı, özellikleri ve aşamaları ile stratejik planlama yaklaşımları değerlendirilmiştir. Bu bölümde ayrıca stratejik planlama sürecinin işletmelerde uygulanışı konusu üzerinde de durulmuştur. Bu çerçevede planlama, analiz, strateji oluşturma ve strateji planının uygulanması, değerlendirme ve performans ölçümü gibi konulara değinilmiştir. Tez çalışmasının ikinci bölümünde ise stratejik planlamanın rekabet gücü elde etmede önemi değerlendirilmiştir. Bu bağlamda rekabet ve rekabet gücü kavramları, rekabet gücüne etki eden faktörler ile rekabet gücünün işletme açısından önemi üzerinde durulmuştur. Rekabet gücünün işletmenin gücüne katkıları ve çalışanlar üzerindeki etkileri de yine bu bölümde ele alınmıştır. Çalışmanın son bölümünde stratejik planlama ve planların hayata geçirilmesi süreçlerinde Aygaz A.Ş.’nin yaklaşımı bir örnek teşkil etmesi bakımından incelenmiştir. Bu çerçevede Aygaz A.Ş.’nin yapısı, sektörel faaliyetleri, şirket yönetimi yanında insan kaynakları yönetimi de ele alınmış ve şirkete ait raporlar, şirket içi yapılan görüşmeler neticesinde değerlendirilmiştir. Son olarak yine bu bölümde Aygaz A.Ş.’nin stratejik planlama sürecinde ve şirket yönetiminde kullandığı mekanizmalar üzerinde durulmuş, bu hususların stratejik hedeflere ulaşmadaki katkıları da değerlendirilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. STRATEJİ, STRATEJİK PLANLAMA VE İŞLETMELERDE STRATEJİK PLANLAMA SÜREÇLERİ

1.1. STRATEJİ VE PLANLAMA TANIMI

Strateji kelimesi, etimolojik bakımdan Yunan kökenli “*Strategos*” kelimesinden gelmekte ve anlam olarak “generallik sanatı” nı karşılamaktadır. Strateji, aynı zamanda “yöneltme, sevk etme, götürme, gönderme” gibi anlamlarda da kullanılmaktadır (Acar, 2007: 6).

Başlangıçta askeri bir anlama sahip olan strateji sözcüğü, tarih boyunca birçok devlet adamının kullandığı yöntemleri kapsamaktadır (Mütercimler, 2006: 37). Askeri strateji ise mevcut kaynakların ekonomik ve etkin bir biçimde kullanılması, zafere ulaşmada bu noktanın dikkate alınması biçiminde tanımlanmaktadır. Bu çerçevede askeri strateji ile en az kayıp, düşmanın miktarı, fırsatlar ve tehlikelerin göz önüne alınması, güçlü ve zayıf yönlerin bilinmesi ve bu doğrultuda hareket edilmesi olarak ifade edilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2006: 33).

Strateji oluşturmaının temel nedeni, uzun vadeli ve akılcı faaliyetlerde bulunmaktır. Akıl yoluyla sürdürülen faaliyetler, bir plan dahilinde gerçekleştirilebilir ve stratejik düşüncenin pratiğe dönüşmesi de gelecekteki faaliyetlerin planlanması ile ilişkilidir (Betz, 2010: 244). Strateji, bir tür analiz etme sanatı olarak ifade edilmektedir. Bu düşünce yönteminde tek bir doğrudan ziyade, birden fazla akılcı çözüm ve alternatif yollar söz konusudur (Stockport, 2010: 292).

Strateji kavramı ile içerik olarak ayrıntılı ve uzun periyotlarla düşünme, çevreyi olabildiğince düzgün algılama ve hedeflerin buna göre düzenlenmesi yatmaktadır. Bir başka bakış açısı ile strateji ifade edildiğinde vizyonun net, geleceğe yönelmiş, planlı hareket ve yöntemlerin belirlendiği hedef ve amaçların kastedildiği anlaşılmaktadır. (Özer, 2015: 71).

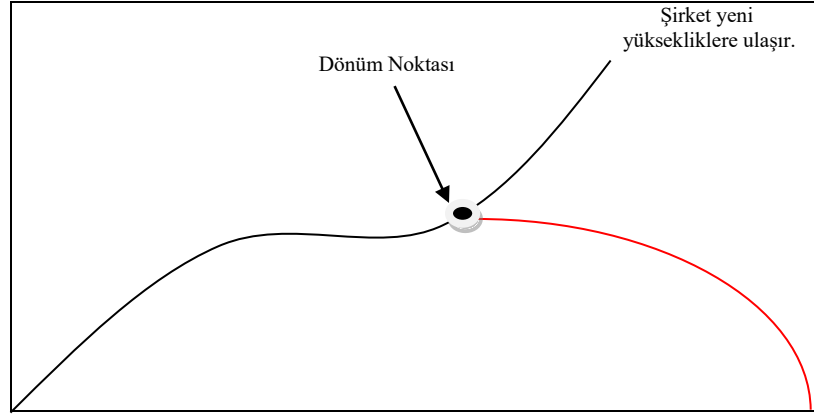
1960'lı yıllardan itibaren strateji kavramı, yalnızca askeri ve politik alanla sınırlı kalmayarak yönetim alanına da girmiştir. Yönetim alanında strateji kavramının kullanımı, rakiplerin gerçekleştirdiği faaliyetlerin takip edilmesi, sonuç odaklı hedefler belirlenmesi, uzun vadeli kararlar alınması gibi durumları kapsamaktadır (Ülgen ve Mirze, 2006: 33). Bu noktada strateji, “işletmede çeşitli fonksiyonlar arasında ortaya çıkan karışıklıkların düzene konması, genel amaçların ve önceliklerin belirlenmesi, ekonomik bir ortam dahilinde işletmenin en iyi seviyeye ulaşması için alınan kararlar bütünü olarak ifade edilmektedir (Eren, 2000: 552).

“Plan” kavramı, karar aşamasının en önemli adımını oluşturmaktadır. Alınacak kararların gelecekte gerçekleştirilmek istenen hedefler açısından yol gösterici olabilmesi, gerçekçi olmasını da etkileyecektir. Bu bakımdan ilk olarak “plan” ya da “planlama”nın tanımlanması gerekmektedir. Plan, günümüzden geleceğe ulaşan hedeflerin, varılmak istenen noktanın kararlaştırılması olarak ifade edilebilir. Doğru kararlar verilebilmesi için planlamanın da olabilecek en doğru biçimde gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Planlama, bir nevi kararlar toplamı olarak da ifade edilebilir (Demir ve Yılmaz, 2010: 71).

Planlama en genel şekilde daha önce belirlemesi yapılan hedeflerin gerçekleşmesi amacıyla kaynakların etkin biçimde kullanılması ve böylelikle etkili sonuçlar elde edilebilmesidir (Gözlükaya, 2007: 12). Başka bir ifade ile planlama, işletmenin amaçlarının belirlenmesi, tanımlanması ve bu tanımlamalara uygun olarak genel stratejinin belirlenmesi, personelin koordineli bir biçimde hareketinin sağlanması, bütünleştirilmesi için çaba gösterilmesi olarak da açıklanabilir. Kısaca planlama, hangi zaman diliminde, hangi alanda, hangi personelle ve hangi sebeple amacın gerçekleştirileceğinin belirlenmesidir (Çiğdem, 2007: 45).

1.2. STRATEJİK DÖNÜM NOKTASI YAKLAŞIMI

Andrew Grove, günümüz çalışma yaşamına ve stratejilerine yeni bir bakış açısı kazandırmıştır. Bu bakış açısı “stratejik dönüm noktası” olarak isimlendirilmektedir. Aşağıdaki şekilde de görüldüğü gibi stratejik dönüm noktası, işletmeleri yeni stratejilere yönlendirmekte ve onlara değer kazandırmaktadır.



Şekil 1. Stratejik Dönüm Noktası (Şenel, 2015: 26).

Stratejik dönüm noktasının fark edilebilmesi için sektörde gerçekleşen değişikliklerin en iyi biçimde takip edilmesi gerekmektedir. Sektördeki değişimleri yakından takip edemeyen ve gerekli aksiyonu alamayan işletmeler yükselmek yerine düşüşe geçmektedir. Pazar payının artırılması hedefiyle çalışma yapan bir şirket sadece bu hedef doğrultusunda kesinlikle Grove'un kastettiği bu noktayı yükseliş yönünde şekillendiremeyecektir. Grove, bu noktayı kendi bazı deneyimleri sonucunda iş yapış şeklinin, iş dizaynının değiştirildiği nokta şeklinde de adlandırmaktadır. (Usta ve Öztayşi, 2012) Grove tarafından “nokta” olarak ifade edilen süreç, ortalama üç yıllık bir süre olarak ifade edilmekte olup bu sürenin en iyi şekilde kullanılmaması durumunda işletmeler için bu iyileşmenin hiçbir zaman gerçekleşmeme riski bulunduğu da dile getirilmektedir. (Çetin, 2012: 64).

Stratejik dönüm noktaları girişimci yeni işletmelerin alışılmışın dışında bir teknoloji ile ortaya çıkması ve yeni sektörler meydana getirmesi biçiminde gerçekleşmektedir. Böylece mevcut sektörler bir anda ikinci planda kalmakta ve artık mevcut sektörler ya da kullandığı araçlar modası geçmiş kabul edilerek yok edilmektedir (Altuntaş, 2010: 36).

1.3. STRATEJİK PLANLAMANIN TANIMI

Stratejik planlama, “bir organizasyonun ne olduğu, ne yaptığı ve ne için yaptığı gibi sorulara yanıt veren, bu sorulara alınacak yanıtları şekillendiren ve bu süreçte rehberlik sağlayan temel kararları ve faaliyetleri üreten disiplin” olarak

tanımlanmaktadır (Bryson ve Altson, 2004: 3). Bir başka tanımlamada ise stratejik planlama; “organizasyonun amaçlarına ulaşmak maksadıyla gereken kaynakları sağlamasına ve dağıtmasına yol gösteren misyon, strateji, amaç ve politikaların belirlenme sürecidir” (Pearce ve David, 1987: 109).

Stratejik planlama, bir işletmede görevli her kademedeki personelin katılımı ve işletme yöneticisinin desteğiyle sonuç almaya yönelik faaliyetlerin tamamını oluşturmaktadır. Paydaşların sahip olduğu beklenti ve ihtiyaçlar, işletmenin misyonu, hedefleri, performans ölçümleri gibi faktörlerin tamamı stratejik planlamaya dahildir (Küçüksüleymanoğlu, 2008: 403).

Stratejik planlama başlangıçta şirket ve işletmelerin rakipleri karşısında atacağı adımlar olarak ifade edilirken, sonradan “stratejik yönetim” kavramı ortaya çıkmıştır. Stratejik yönetim günümüzde, yönetim bilimi dahilindeki önemli araştırma alanlarından biri haline gelmiştir (Aktan, 2008: 1). Stratejik planlama olmadan işletmenin rekabette başarılı olması günümüz şartlarında mümkün değildir. Stratejik planlama, genel olarak gerçekleştirilen tüm şirket/işletme içi faaliyetleri kapsayan geniş bir alan olmasının yanı sıra, bu planlama süreci işletme dahilindeki her paydaşın katılımını da zorunlu kılmaktadır.

Strateji ile ilgili konular ve bu alanda alınan kararlar ancak stratejik bir plan dahilinde hayata geçirilmek üzere somut hale getirilebilmektedir. Stratejik planda uzun vadeli ve anlamlı sonuçlara sahip olan amaç ve hedefler belirlenmekte, bu belirleme esnasında ise hem iç hem dış faktörler dikkate alınmaktadır. Stratejik planlama, işletmelerin amaç ve hedeflerinin sistemli bir hal almasını ve bunların uygulamasında kolaylık elde edilmesini sağlayan bir planlamadır (Crittenden, 2000: 13).

1.4. STRATEJİK PLANLAMANIN TARİHSEL GELİŞİMİ

Yaklaşık 50 yıllık bir geçmişe sahip olan stratejik planlamanın geçirdiği değişim kesin çizgilerle birbirinden ayıramaz durumdadır. Strateji kavramının başlangıcından bugüne geçirdiği değişiklikler, kazandığı anlamlar, kavramın sürekli bir devinim halinde olduğunun göstergesidir. Stratejik düşüncenin bir bilim olarak

değerlendirilmesi, bilim haline gelmesinden daha sonra olmuştur. 1950’li yıllarda stratejik yönetim ve planlama kavramları özel sektörde oluşmaya başlamış, kamu kurum ve kuruluşlarında ise 1980’li yıllarda kullanılmaya başlanmıştır. Stratejik planlamanın işletmelerin ayakta kalmasına katkı sağlar hale gelmesi ve acil durumlarda müdahale olanağı tanınması, bu konuyu çok daha önemli bir hale getirmiştir (Çiftçi vd, 2018: 10).

Stratejik planlama, dünya literatüründe yaklaşık 50 yıldır kullanılmaya devam ederken, bu süre Türkiye’de ortalama 20-25 yıl ile sınırlı kalmaktadır. Özellikle son yıllarda gerçekleşen yasal düzenlemeler ile Türkiye’de stratejik planlamada önemli adımlar atıldığı görülmektedir (Sınacı ve Büyükgöçmen, 2016: 163).

İlk defa özel şirketler bünyesinde ortaya çıkan stratejik planlama, teorik olarak 1950’li yıllarda Drucker tarafından kaleme alınan “The Practice of Management (Yönetim Pratikleri)” adlı eserle kullanılan kavramlara dayandırılmaktadır. Drucker’e göre idareciler zamanlarının büyük kısmını günlük faaliyetlere harcamakta ve işletmelerinin asıl amaçlarını gerçekleştirmek üzere hedeflere yeterince odaklanamamaktadırlar. Ayrıca amaçlara ulaşmak için belirlenmiş olan hedeflerin sadece yöneticiler ve üst düzey personel tarafından değil, işletmede yer alan tüm yöneticiler arasında değerlendirilmesi gerektiğini ifade etmiştir. Stratejik planlama, uygulamalı olarak 1980’li yıllardan itibaren kamu kurumları tarafından kullanılmaya başlanmıştır (Çiftçi vd, 2018: 3).

Türkiye’de stratejik planlamanın gelişimine yönelik; öncelikle “planlama” ya ilişkin adımlar, genel olarak 1980’li yıllara gelinene dek karma ekonomik modeldeki planlama anlayışı olarak ön plana çıkmış, 80’li yıllardan sonra ise serbest piyasa sistemi egemenliğinde değişiklikler yaşanmaya başlamıştır. 1930’lu yıllardan 2000’li yıllara dek planlama belli bazı sektörlerde sınırlı kalmış, yalnızca genel strateji çerçevesinde belirlenerek günümüze ulaşmıştır (Övgün, 2016: 177).

Planlama ile ilgili somut ilk adımların 1930’lu yıllarda atılmaya başlandığı görülmektedir. Planlamada ilk aşama, 1929 ve 1931 yılları arasında devletçilik politikası kapsamında hızlı kalkınma amaçlanarak gerçekleştirilen iktisadi bir planlamadır. 1932 ve 1933 yılları arasında ise Devlet Sanayi Ofisi ile Türkiye Sanayi ve

Kredi Bankası'nın müdahalesi ile daha farklı bir planlama süreci dikkat çekmektedir. 1933 yılından itibaren Celal Bayar'ın İktisat Bakanı olmasıyla devletçilik sert yapısından sıyrılmaya ve değişikliğe uğramaya başlamıştır (Güler, 2007: 9).

1933 yılında Sümerbank aracılığıyla Birinci Beş Yıllık Sanayi Planı hazırlanmış ve uygulamaya konmuştur. Bu sanayi planının temel özelliği, yalnızca kamu kesimine yönelik detayları içermesi ve özel sektöre yansıtılamamış olmasıdır. Ayrıca bu plan belli bazı sektörlere yönelmiş ve farklı yatırım projelerini içermiştir (Ölçen, 1982: 140).

Birinci Beş Yıllık Sanayi Planı'nın dönüşleri olumlu olunca, 1936 yılı itibariyle İkinci sanayileşme planı gündeme gelmiş ancak hem yurt içinde hem de uluslararası alanda ortaya çıkan gelişmeler nedeniyle uygulamaya alınamamıştır. Planlama noktasında 1930'lu yıllara göre farklı özellikler gösteren 1950'li ve 60'lı yıllarda devletçilik politikası kapsamında sanayileşme çabaları değişiklik göstermeye başlamıştır. Ekonomik alanda tarıma yönelik bir yapı ortaya çıkmış ve devletçilik 30'lu yıllara nazaran geri planda kalmıştır (Övgün, 2016: 180).

1960'lı yıllarda planlama kavramı kalkınma planlaması olarak altın çağını yaşamış ve ardından 1970'li yıllarda Türkiye'de de dünya genelinde olduğu gibi siyasetin gündeminde geri plana düşmüştür. 1980'li yıllarda ise planlama kavramı ilk kez stratejik planlama olarak ortaya çıkmış ve 1990'lı yıllarda bu kavramla birlikte yerini daha da sağlamlaştırmıştır (Uçar, 2016: 6-7).

Önceki dönemlerde Türkiye'de planlamanın kamusal düzeydeki faaliyetlerine yönelik standart bir yöntem meydana getirilememiştir. Planlı döneme geçilmesinin ardından açılan kurumlar da istenen seviyeye gelememiştir. 2000'li yıllar Türkiye'de kamu yönetimine ilişkin çeşitli reformların gerçekleştirildiği bir dönem olmuş, planlamanın sürekli ve geçerli hale gelebilmesi adına 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu çıkarılarak yürürlüğe alınmış ve bu kanunla, kamu idarelerinde stratejik plan yapılması bir yükümlülük haline getirilmiştir. Bu kanunda stratejik planlama “Kamu idarelerinin orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans ölçütlerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımlarını içeren plan” olarak tanımlanmaktadır (Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu Md. 3/n).

Söz konusu kanun doğrultusunda, 2006’da DPT (Devlet Planlama Teşkilatı) tarafından “Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik” yayınlanmıştır. Bu yönetmelikle birlikte, kamu kurum ve kuruluşlarında stratejik planlama süreci DPT gözetiminde işleme alınmaya başlanmıştır (Coşkun ve Yıldırım, 2018: 2).

Stratejik yönetim kamu idarelerinde; kamu otoritesinin odağına aldığı veya alacağı önceliklerin belirlenmesine, geneli kapsayan bütçe hazırlanmasına, kısıtlı kaynakların verimli şekilde stratejilere uygun dağıtılmasına ve etkin şekilde izlenmesine, mali disiplin ve hesap verilebilirlik hususlarının geliştirilmesine zemin oluşturur (Kalkınma Bakanlığı, 2018: 1).

2011 yılı itibarıyla DPT kapatılmış ve stratejik planlamaya yönelik yetkileri Kalkınma Bakanlığı’na devredilmiştir. 2018 yılı itibarıyla, stratejik planlama alanında gerçekleştirilen uygulamaların iyileştirilmesi ve sorunların çözülmesi için Kalkınma Bakanlığı tarafından “Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik” çıkarılmıştır. Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi’ne geçilmesiyle birlikte Kalkınma Bakanlığı kaldırılarak “Strateji ve Bütçe Başkanlığı” kurulmuştur (Coşkun ve Yıldırım, 2018: 3).

1.5. STRATEJİK PLANLAMANIN AMACI VE ÖZELLİKLERİ

Stratejik planlamada temel amaç, uzun vadede gelişime yönelik bir strateji ile güncel kararlar alınması, bu kararları günün koşullarına uyarlanabilmesi ve bunun için de sık aralıklarla kararların gözden geçirilmesi ile işletmenin gelişim sürecine katkı sağlanmasıdır (Gündüz vd., 1997: 33).

Stratejik planlama ile aynı zamanda işletme yönetiminde değişikliğe gidilmesi, departmanlar arasında iyileştirmeler gerçekleştirilmesi, yöneticilerin en iyi biçimde karar alabilmeleri açısından bilginin gelişimine özen gösterilmesi, personelin kendi arasındaki ve personel ile yönetici arasındaki iletişimin güçlendirilmesi, işletme bünyesinde sürdürülen faaliyetlerde kondisyon sağlanması, kısa dönemli bütçe ve planlar hazırlanması – geliştirilmesi amaçlanmaktadır (Yıldırım, 2000: 101).

Uzun ve orta vadeli hedeflerin gerçekleştirilmesinde ve karar alma aşamalarında önemli bir yere sahip olan stratejik planlama, kamu kurum ve kuruluşlarında sunulan hizmet hacminin, durum analizinin ve gelecekte izleyeceği rol haritasının belirlenmesinde, iyileştirme ve yenileşme faaliyetlerinde oldukça önemli bir yere sahiptir. Hem özel sektörde hem de kamuda stratejik planlamanın amacı, işletmenin ya da kurumun hizmet sunduğu vatandaşların beklenti, sorun ve ihtiyaçlarının net olarak anlaşılması için sistemli hareket edilmesi ve sorgulama sürecinin verimli olabilmesidir (Bircan, 2002: 416).

İşletmelerin misyonlarının geleceğe yönelik biçimde tanımlandığı, çevre koşullarının hedef ve amaçlar kapsamında dikkate alındığı, stratejik alternatiflerin belirlenmesi gibi bir süreç olan stratejik planlama, temel olarak dört ayrı özelliğe sahiptir (Çelik, 2011: 13):

- Stratejik planlama kapsamında alınması planlanan kararlar, işletmenin geleceği ile doğrudan ilgilidir.
- Stratejik planlama, devamlılık gerektirmektedir. İşletmenin amacı bu planlama ile belirlendikten sonra takip edilecek politikalar da belirlenmektedir. Çevresel sürekli değişiklikler nedeniyle, söz konusu belirlemeler de zaman içinde gerekli oldukça tekrarlanmaktadır.
- Stratejik planlamanın başarılı olması için, bu planlama sürecinin yönetimin önemli bir kısmı olduğuna yönelik kurum/işletme bünyesinde inanç sağlanmalıdır.
- Stratejik planlamalar, işletmenin bulunduğu mevcut konum ile ulaşılması planlanan hedefler arasındaki süreç olarak ifade edilebilir. Stratejik planlama kapsamında işletmenin bütçe hedefleri, kaynakların sıralanması ve kullanımı, hesap verme sorumluluğu gibi faktörler ele alınmaktadır.

Stratejik planlama, alternatif planlara sahip olmasıyla, diğer planlamalardan ayrılmaktadır. Ayrıca stratejik planlamada esneklik de ön plandadır. İşletmenin sahip olduğu vizyon stratejik planlamanın ayırıştırıcı yönüdür.

Uzun vadeli planlarda uygulanabilirliği olan aşamalar uygulamaya konmakta olup hedefe ulaşılması durumunda varılması beklenen noktaların belirlenmesi vizyonu oluşturmaktadır. Stratejik planlamada, uzun zaman dilimi önemli bir özelliktir. Ayrıca işletme bütününe yönelik bir yaklaşıma sahip olması, kurum içinde farklı fonksiyonları ilgilendirmesi, stratejik planlamanın özellikleri arasındadır.

Stratejik planlamanın aşamalarında kullanılan verilerin işletmede yer alan tüm fonksiyonları ilgilendirmesine ek olarak siyasi, sosyal ve ekonomik faktörler gibi çevresel faktörleri de dikkate alması, bu planlamanın çok daha fazla veri ile ele alınmasına neden olmaktadır (Çelik, 2011: 15).

1.6. STRATEJİK PLANLAMA YAKLAŞIMLARI

Stratejik yönetim, işletmelerin varlıklarını sürdürebilmesi ve ileriye taşınabilmesi için gerekli bir unsurdur. Stratejik yönetimin başarılı bir biçimde uygulanabilmesi için bir planlama sürecine gereksinim duyulmaktadır. Stratejik planlama sürecinde uygulamaya alınan farklı yaklaşım modelleri mevcut olup bu modellerden özellikle iki tanesi sıklıkla kullanılmaktadır. Bunlar reaktif (uyumcul) ve proaktif (düzenleyici) yaklaşımdır.¹ Aşağıda genel hatları ile stratejik planlama yaklaşımlarına yer verilmektedir.

1.6.1. Reaktif Yaklaşım

Reaktif planlama yaklaşımında esas unsur, ortaya çıkan bir gereksinim ya da problem durumunda daha önceki deneyimlerin referans alınması ve bu referansla çözüm üretilmesidir. Bu planlama yaklaşımı genel olarak çevresel değişikliklere uyum sağlama amacı taşıyan işletmeler tarafından uygulamaya alınmakta olup bu yaklaşım çerçevesinde hazırlanan stratejilerde işletmenin çevresi ile uyumlu hareket ederek bir değişiklik yaratabileceği görüşü ön plana çıkmaktadır. Planlama ve yönetim

¹ Bazı sınıflandırmalarda örneğin Ackoff'a göre bu yaklaşımlar reaktif, preaktif ve inaktif olarak sınıflandırılmıştır. Bir başka sınıflandırmaya göre ise bu yaklaşımlar reaktif, preaktif, inaktif ve proaktif yaklaşımdır (Tahtaloğlu ve Özgür, 2016: 48).

yaklaşımlarında ortaya çıkan reaktif strateji, bazı bireyler ve işletmeler tarafından etkin bir sorun giderme sistemi olarak da değerlendirilmektedir. Fakat bu türden bir başarı sağlanabilmesi için çalışma şartlarının sabit ve istikrarlı olması gerekmektedir. Reaktif yaklaşım, nedensel yönden açıklamalara sahip olduğunda ikna edici olabilmektedir ve sürekli olarak bir iyileştirme hedeflenmesi durumunda güç kazanmaktadır (Paksoy ve Özbezek, 2019: 312).

Stratejik yönetim ve planlamada reaktif yaklaşım, iş alanında yeni stratejiler oluşturulmasına odaklanmaktadır. Bir başka ifade ile işletmelerde reaktif yaklaşım ile yönetim kademesi tarafından formüle edilen iş stratejilerinin uygulamaya alınmasıdır. Bu aşamada insan kaynakları yönetimi önemli bir rol üstlenmekte ve temelde iki faaliyetle reaktif sürece destek olmaktadır. Bunlardan ilki işletmeye ait uzun vadeli plan ve hedeflerin uygulanmasının desteklenmesine yönelik faaliyetler ve diğeri de hem teknik hem kültürel açıdan yeteneklerin geliştirilmesine yönelik faaliyetlerdir (Uğur, 2004: 66). Reaktif stratejiler, kurumsal çevrenin etkilenmesi için düşünülebileceği gibi, kurumsal yarar elde edilmesi amacıyla da kullanılabilir (Solmaz, 2006: 144).

Reaktif yaklaşım kriz yönetiminde sıklıkla tercih edilmektedir. Reaktif kriz yönetimine yönelik stratejide temel amaç, en hızlı biçimde krizin ortadan kaldırılması ve normale dönülmesidir. Bu aşamada uygulanacak adımların yeni sorunlar yaratmamasına dikkat edilmesi son derece önemlidir. Reaktif yaklaşım savunmacı bir karaktere sahip olup saldırgan ve tasfiyeci olarak ikiye ayrılmaktadır. Saldırgan kriz yönetiminde kriz henüz kontrol altına alınabilir durumda olup, geleceğe yönelik yapılan planlamaların başarılı olma olasılığının yüksek olduğu durumlarda önemli bir hale gelmektedir. Ancak kararların hatalı olması ve geline nokta sorunlar kontrol altına alınamaz durumda ise analiz ve tahminler doğrultusunda tasfiyeci kriz yönetimi uygulamasına geçilmektedir (Paksoy ve Özbezek, 2019: 312).

1.6.2. Proaktif Yaklaşım

Proaktif yönetim ve planlama yaklaşımında, işletmenin faaliyet gösterdiği çevre ile stratejilerin çevresel değişiklikler sağlaması ve çevrenin, işletmenin amaçlarına

uygun hale getirilmesi düşüncesi öne çıkmaktadır. Bu değişim yalnızca örgütsel amaçları değil kamu yararı ve kamusal değerler çerçevesinde de bir amaç halinde bulunmaktadır. Stratejik planlama çerçevesinde strateji ve hedeflerin belirlenmesi esnasında ortaya çıkan fırsatlardan yararlanılması ve tehditlerin ortadan kaldırılması açısından proaktif düşünce biçimi önemli bir yere sahiptir (Tahtalıoğlu ve Özgür, 2016: 51). Stratejik yönetim biçimini benimsemiş durumdaki örgütsel yapılarda kurumsal misyon, vizyon, kültür ve ilkelere bağlılık önem arz etmektedir. Çünkü proaktif yaklaşımda bir strateji ile hedeflenen planlama ve değişimin yönetilmesidir.

Planlama ve yönetim aşamalarında proaktif yaklaşımın benimsenmesi, gerçekleştirilecek olan faaliyetlerde en iyiye ulaşılması için bazı adımların ortaya konmasıdır. Bunun sağlanabilmesi için de esneklik ve adaptasyon üst seviyede olmalıdır. Proaktif planlama süreci farklı aşamalara sahiptir. Bu aşamalarda öncelikli olarak durum analizi yapılmakta, ardından durum tespiti ve idealize edilen tasarımlar çerçevesinde örgütsel yapının takip edeceği ideallerin, amaç ve hedeflerin planlanmasına geçilmektedir. Örgütsel yapıda örgütün daha ileriye başarılı bir biçimde taşınabilmesi için yeni projelerin, programların ve uygulamaların gerçekleştirilmesi gereklidir. Öte yandan duran varlıklar, bireyler, finansal durum, bilgi ve malzemeler gibi kaynakların ne zaman ve nerede lazım olacağı, ne kadarının gerekli olan zamanda ve gerekli olan yerde temin edilebileceği, eksik olması ya da artması durumunda neler yapılacağının planlanması da bu süreçte son derece önemlidir (Tahtalıoğlu ve Özgür, 2016: 51).

Bir işletmeye bilgi girişi sağlanması, bu bilginin kullanımı, kayıt altına alınması, elde edilen verilerin kullanımı işletmeler için rekabet avantajı sağlayan ve işletmelerin güçlenmesini sağlayan unsurlardır. Bilgi her yerde bulunabilen, pasif durumda bir unsur olup onun aktif ve kullanıma uygun hale getirilmesi asıl güç sağlayan noktadır. Bilginin elde edilmesinden sonra ona değer katılması örgüt kültürü, örgüt stratejileri ve proaktif yaklaşımla mümkün olabilmektedir (Öztürk, 2008: 8).

Planlama aşamasında proaktif yaklaşımın benimsenmesi, uygulamada yapılacakların planlanması olarak ifade edilebilir. Bu çerçevede bir işin ne zaman, nasıl,

kim tarafından, hangi şartlarda yapılacağına yönelik belirlemeler yapılmakta olup aynı zamanda ortaya çıkabilecek sorun ve hatalar en aza indirilebilmektedir (Tahtaloğlu ve Özgür, 2016: 51). Proaktif yaklaşımlar, kendi geleceğine yaratıcı stratejiler oluşturması ile diğer yaklaşımlardan ayrılmaktadır. Bu nedenle proaktif yaklaşım mevcut stratejilerin değiştirilmesi ve geliştirilmesi açısından yarar sağlamaktadır (Şafaklı, 2003: 219).

Bu alanda yapılan araştırmalara göre özellikle kriz durumlarında ve dönemlerinde, örgütsel yapı içinde reaktif yaklaşımın daha fazla benimsendiği ancak etkin bir sistem olmadığını, buna karşılık proaktif yaklaşımın daha fazla geçerliliği bulunduğu tespit edilmiştir. bu durumun temel nedeni, proaktif yaklaşım stratejileri ile örgütsel yapıda olumsuz durumlara karşı önlemler alınması ve oluşabilecek zararların en aza indirilmesinin sağlanabilmesidir (Paksoy ve Özbezek, 2019: 312).

1.7. STRATEJİK PLANLAMANIN AŞAMALARI

Stratejik planlama, işletmede çalışan tüm personelin, belirlenen vizyona ulaşmada çaba gösterdiği, işletmenin misyonuna ve vizyonuna bağlı olarak faaliyet gösterilen bir süreçtir. İşletmelerin işe stratejik planlama yaparak başlaması, vizyonun ve misyonun gerçekleştirilmesinde öncelikli adımdır. Ayrıca işletmede başarı sağlanabilmesi için önceliklerin belirlenmesi, bu doğrultuda kaynakların kullanımı ve yönlendirilmesi de mümkün olabilmektedir.

Bir işletmede stratejik planlama süreci, işletmenin ilkeleri dikkate alınarak oluşturulması, işletmenin belirlediği hedeflere ulaşabilmesi için başarı faktörlerinin tespit edilmesi, analiz yoluyla ortaya konan bulgular doğrultusunda işletme için amaç ve hedef belirlemesi yapılması, eylem planları oluşturulması adımlarını kapsamaktadır. Aynı zamanda kullanılması planlanan insan kaynağı ve malzemenin ölçümü de stratejik planlamaya dahil edilmelidir (Küçüksüleymanoğlu, 2008: 410).

Stratejik planlamada genel olarak işletmenin ya da organizasyonun tanımlanması, işletmeye ait misyon ve vizyonun açıklanması, iç ve dış faktörlerin değerlendirilmesi, stratejik planın kontrol edilmesi ve uygulama aşamaları söz konusudur. Ayrıca stratejik

planlama yazılı olmalı, bir yıldan daha uzun vadeli planlamalardan oluşmalı, alternatif stratejileri içermeli ve bunlarla ilgili bilgi vermeli, gelecek dönemlerde ihtiyaç duyulması muhtemel planları kapsamalı, sürekli ve değişikliklere hızla uyum sağlayabilecek esneklikte olmalıdır (Ganiev ve Newson, 2003: 351).

Stratejik planlama, özellikle büyük çaplı işletmelerde yönetim sisteminde merkezi bir role sahiptir. Ayrıca çevre şartlarının günümüz iş yaşamında belirsiz bir hal almasının da etkisiyle stratejik planlamanın işleyişinde bazı değişimler söz konusu hale gelmiştir. bu değişim sonucunda stratejik planlama daha kısa vadeli, daha az spesifik ve hedef odaklı bir hal almıştır. Zaman içinde stratejik planlama faaliyetleri daha çok stratejik karar oluşturma ile doğrudan ilgili ve yönetim performansı ile doğrudan ilişkili hale gelmiştir (Grant, 1995: 515). Bu bağlamda stratejik planlama ve stratejik yönetim süreci işletmelerin sahip olduğu mevcut konum ve gelecekteki konumlarıyla doğrudan ilgilidir. Rekabet gücü sağlanmasında ve rakiplere kıyasla önemli ölçüde kâr elde edilmesinde önemli bir yaklaşımdır (Hitt vd, 2008: 24). Stratejik planlama sürecinde temel olarak şu adımlar dikkate alınmalıdır:

1.7.1. Durum Analizi

Durum analizi, işletmenin mevcut zamanda ne durumda olduğunun saptanması bakımından önem taşımaktadır ve bu planlama sürecinde ilk adımdır. Bu adım gerçekleştirilirken iç güçler ve dış tehditler dikkate alınması, ortak bir yön ve yol bulunması için çaba gösterilmesi gerekmektedir. Durum analizi gerçekleştirilirken, işletmenin tarihsel gelişimi ele alınmakta, kuruluş amacı gözden geçirilmekte, yıllar geçtikçe ne durumda değişiklikler ortaya çıktığı tespit edilmekte, mevcut durumda yapısının nasıl olduğu yönünde saptamalar yapılmaktadır (DPT, 2006: 16).

Durum analizinde yönetim “neredeyiz” sorusuyla ilgilenir. Böylelikle idarenin geçmiş zaman diliminde hangi hedeflere ulaşıp, hangilerine ulaşılmadığı ve bunların nedenlerini sorguladığı süreçte, hangi kaynakların mevcut hangilerininse erişilebilir olduğu, kontrol dahilinde ve kontrol dışı etkenlerin neler olduğu değerlendirilerek gelecek odaklı stratejiler hazırlanmasına temel teşkil eden analiz ortaya konur (Kalkınma Bakanlığı, 2018: 12).

Durum analizi sürecinde işletmenin eksikliklerinin, olumlu yönlerinin, bir bütün olarak donanım ve tecrübesinin tespitinde kullanılması gereken yöntem ise SWOT analizidir. SWOT analizi planlama yapmada, sorunların tanımlanmasında ve çözümlenmesinde stratejik bir açıdan bakılabilmesi için gerekli olan bir yönetim aracıdır (Cebecioğlu, 2006: 81). SWOT kelimesinde her bir harf, bir anlama gelmektedir: S: Strengths (Güçlü), W: Weakness (Zayıf), O: Opportunities (Fırsatlar), T Threats (Tehditler). Tüm bu yönlerden ele alınan konuda sistematik analiz yapılmasını olanaklı kılan SWOT analizi, sektörün çevresi ile ilişkisinin ortaya konabilmesi bakımından da önemlidir. Aşağıda genel hatları ile SWOT analizinin detaylarına yer verilmektedir.

Tablo 1. SWOT Analizi

Kuruluş İçi Unsurlar (İçsel Analiz)	GÜÇLÜ YANLAR (G)	ZAYIF YANLAR (Z)
Çevresel (Kuruluş Dışı) Unsurlar (Dışsal Analiz)	FIRSATLAR (F)	TEHDİTLER (T)

Kaynak: Bağdigen, (2007), s. 499.

1.7.2. Misyon, Vizyon ve İlkeler

Misyon ve vizyon, işletmenin başarılı olmak ve bu başarıyı sürekli hale getirmek için sahip olması gereken önemli kavramlardır. Bir işletmenin misyonu doğru biçimde tanımlanmadığında, personel işletmenin hedeflerinden uzaklaşabilir ve verilen iş dahilinde çalışmayı sürdürür. Yaratıcılık ya da kendinden çaba gösterme gibi tutumlar bu durumda oldukça seyrek olarak ortaya çıkar. Aynı şekilde çalışan personelin işletme yönetimine güveni ve saygısı da azalabilir. Misyon, bir işletmenin var oluş nedeni

olarak ifade edilebilir ve personele yol gösteren, yapılan işleri anlamlandıran, bir işletmenin rakipleri arasında öne çıkmasını sağlayan görev ve amaçlar olarak son derece önemlidir (Ramazanoğlu ve Bahçeci, 2006: 53).

Misyon, birçok faaliyeti barındıran kapsayıcı bir kavram olarak karşımıza çıkarken neyin, nasıl, kim için yapıldığını da ortaya koyar. Misyon bildirimi, stratejik plan oluşturulurken temel yapı olarak adlandırılmaktadır. Misyon bildirimi oluşturulurken sonuç odaklı ve amacın tanımlandığı bir yaklaşım ile net, kısa ve öz cümlelerle ifade edilmesine dikkat edilmelidir (Kalkınma Bakanlığı, 2018: 31-32).

Vizyon da stratejik yönetimde en önemli unsurlar arasında yer almaktadır. Ortak hedef ve inançlar vizyonla ifade edilmektedir. İşletmenin yolunun belirlenmesinde çok mühim bir yere sahip olan vizyon, hedeflenen geleceğe ulaşılabilmesinde de gerekli bir adımdır. İleriye dönük kararlar alınması olarak ifade edilen vizyon, temeli olmayan hayaller kurulması değil başarılabilecek bir idealin tanımlanmasıdır (Doğan ve Hatipoğlu, 2009: 83).

Yönetim açısından ise vizyon mevcut haldeki gerçekler ile ileride olması planlanan şartların bir araya getirilmesi ile işletme açısından bir imaj ortaya konması olarak ifade edilebilir (Doğan ve Hatipoğlu, 2009: 83). Bir işletme bünyesinde vizyonun oluşturulabilmesi için hem yöneticilerin hem de aktif biçimde çalışmakta olan personelin onu benimsemesi ve içselleştirmesi gerekmektedir. İşletme açısından başarılı olarak görülen bir vizyon, müşteri odaklı, yapılmaya müsait, zorlayıcı, işletme bünyesindeki her birey arasında paylaşıma açık halde olmalıdır (Küçüksüleymanoğlu, 2008: 405).

İşletmenin sahip olduğu ilkeler, işletmenin sahip olduğu anlayışı, değerleri ve davranış kurallarını karşılamaktadır. Amaç ve araçlar ilkeler doğrultusunda şekillendirilmekte ve yöneticinin karar alma faaliyetlerine yardımcı olmaktadır. İşletmenin sahip olduğu ilkeler, tüm işletme personeli tarafından benimsenmeye açık ve karar alma sürecinde etki sahibi olan ortak değerlerdir. İlkeler, misyon ve vizyonun

doğru, etkili bir biçimde gerçekleştirilebilmesi için de gereken temel değerleri sağlayan araçlardır (Küçüksüleymanoğlu, 2008: 405).

1.7.3. Amaçlar ve Hedefler

Bir işletmede amaç, işletmenin uzun vadeli başarısını gerçekleştirmede hedeflere ulaşmada kat edilen yol olarak ifade edilmektedir. Amaç, tepki ve davranışları yönlendiren, hem bireysel hem de toplumsal açıdan belirlenen maddi-manevi değerler olarak da belirtilmektedir (Küçüksüleymanoğlu, 2008: 407).

Bir işletmede var olan amaçlar, işletmede yapılan işlerin neden yapıldığını, bu yapılan işlerle elde edilmek istenenlerin neler olduğunu tanımlamaktadır. Bu çerçevede stratejik amaçlar ise işletmenin genel olarak hedeflediği noktanın ortaya konmasını sağlamaktadır. Stratejik amaçların belirlenme süreci, işletmenin kaynaklarının doğru biçimde tahsis edilmesi, önceliklerin net olarak ortaya konması ve alınan sonuçların değerlendirilmesi ile ilgili kritik bir aşama olarak değerlendirilmektedir. Stratejik amaçların genellikle müşteri tatmini, finansal getiriler, büyüme, kârlılık, pazar payı, kaynak kullanımı, teknoloji kullanımı gibi alanlardan oluştuğu bilinmektedir (Kılıç ve Erkan, 2006: 82). Belirlenen stratejik amaçların daha ayrıntılı olarak ele alınması ise hedefler ile ifade edilmektedir. Hedefler, işletmenin nerede olmak istediğini gösteren faaliyetlerdir.

İşletmenin koyduğu hedeflerin net, ulaşılabilir, ölçülebilir, süreli olması önemlidir. Aynı zamanda konan hedef bütçe planıyla da uyumlu olmalıdır. Hedeflerin saptanmasında misyon ve vizyonun da dikkate alınması gerekmektedir. Belirlenen amaçların performans ölçütü belirlemesi de yapılmalıdır (Küçüksüleymanoğlu, 2008: 408).

1.7.4. Proje ve Faaliyetler

Proje ve faaliyetler, stratejik planlama sürecinde hedefe ulaşma yolu olarak ifade edilebilir. Proje ve faaliyetler, planlama dahilindeki strateji ve adımların detaylandırılması şeklinde de açıklanabilmektedir. Bu aşama aynı zamanda hedeflerin

gerçekleştirilmesinden sorumlu olan bireylerin ya da birimlerin yetki ve sorumluluklarının belirlendiği aşamadır. Bu aşamada eylem planları, kurumun hedefleri, amaçları, misyonu temel alınarak kullanılan strateji ve yöntemler ayrıntılı olarak açıklanmalıdır. Ayrıca planda yer alan varsayımlar da dikkate alınmalıdır (Kılıç ve Erkan, 2006: 82).

Gelecekte ortaya çıkabilecek koşullarda ortaya çıkabilecek değişiklikler, planlara eklenen varsayımlarda değişiklik yapılmasını gerekli hale getirebilmektedir. Süreçte bu aşama, gelecekte işletmenin performansını olumlu biçimde etkileyebilecek geçmiş deneyimler ile mevcut proje ve faaliyetlerle doğrudan ilişkilidir (Kılıç ve Erkan, 2006: 83).

1.8. İŞLETMELERDE STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİ

Değişimin son derece hızlı bir biçimde gerçekleştiği günümüzde, işletmelerin ayakta kalabilmeleri ve gelişim sağlayabilmeleri, aynı zamanda ortaya çıkabilecek olumlu veya olumsuz sonuçları daha önceden tespit edebilmeleri, tehdit ya da fırsatları en iyi ve en uygun biçimde değerlendirebilmeleri de hayati önem taşımaktadır. İşletmenin sahip olduğu kaynaklar, hedefler ile çevre şartları arasında bir ahenk yakalanması, bir anda ortaya çıkabilen durumlar karşısında hızlı, esnek ve etkin bir hazırlığın-faaliyetin sağlanması stratejik planlamanın hazırlanması ve uygulanması ile mümkün olabilmektedir.

İşletmenin ilerlemesi, bulunduğu mevcut noktadan hedeflediği noktaya erişimi sağlamalıdır. Aynı zamanda geleceğe yönelik faaliyet ve amaçların büyük oranda gerçekleşmesi de yine atılacak stratejik adımlara bağlıdır. Stratejik planlamanın stratejik yönetim sürecine de doğrudan etkisi olduğu düşünüldüğünde, önemi çok daha net bir biçimde anlaşılmaktadır. Bu bakımdan stratejik planlama sürecinin değerlendirilmesi ve uygulama aşaması, işletmenin geleceğini, personelini ve rekabet gücünü etkilemesi yönünde olumlu etki sağlayacaktır.

Stratejik planlama sürecinde önemli olan ve işletmenin değerlendirilmesi gereken bazı adımlar söz konusudur. Bu adımlara aşağıda yer verilmektedir.

1.8.1. Planlama

Planlama ve karar verme arasında bulunan sıkı bağ, bazı durumlarda her iki kavramın birbirini yerine kullanılmasına ya da karışmasına da neden olabilmektedir. Bazı durumlarda planlama aşaması, doğrudan karar verme aşaması olarak kullanılabilir. Bu noktada karar verme kavramının da tanımlanması gerekmektedir. Karar verme, farklı seçenekler arasından en uygun ve en doğru olanın belirlenmesi şeklinde açıklanabilir. Yönetimde planlama ise bilimsel bakımdan klasik yönetim teorisi² doğrultusunda ortaya çıkmış olup, her ne kadar günümüz şartlarında bazı değişikliklere maruz kalsa da işler halen bu teori üzerinden yürütülmektedir. Klasik yönetim teorisi, günümüz stratejik yönetimini karşılar hale gelmiştir. Özellikle organizasyonların yapısında gerçekleşen değişiklikler ve ortaya çıkan gelişmeler, stratejik düşünce yapısının ne derece önemli olduğunu ortaya çıkarmış ve işletmelerin bu doğrultuda çalışmalar yapmasını gerekli hale getirmiştir (Demir ve Yılmaz, 2010: 72).

Bu noktada stratejik planlamanın da açıklanması gerekmektedir. Çünkü planlama aşaması, stratejik yönetimin de ilk aşamasıdır. Stratejik planlama ise “bir organizasyonun ne olduğunu ne yaptığını ve bunu niçin yaptığını şekillendiren ve bu sürece rehberlik eden temel karar ve eylemleri üreten disiplinli bir çalışma” biçiminde ifade edilmektedir (Bryson, 2004: 6). Planlamanın ve stratejik planlamanın tanımlarından yola çıkılarak, bir işletme için ne derece önemli oldukları da net olarak anlaşılabilecektir. Bir işletmenin var olma ve ayakta kalabilmesinde en önemli nokta

²Yönetim alanında önemli bir yere sahip olan klasik yönetim teorisi/kuramı altında çok sayıda düşünce yapısı ve yaklaşım şekillenmiştir. Ancak literatürde en fazla kullanılan yaklaşımlar, Taylor’un öncüsü olduğu “Bilimsel Yönetim yaklaşımı”, Fayol’un “Yönetim Süreci Yaklaşımı” ve Weber’in “Bürokratik Yaklaşım”dır. Taylor’a göre yönetici ve personelin işbirliği içinde çalışmaları için gerekli ortamın sağlanamaması halinde tüm yönetim teknikleri ve ilkeler geçerliğini yitirecektir. Bir çatışmanın ortaya çıkmaması için yönetsel ilkelerin hiçbir biçimde taviz verilmeden uygulanması gerekmektedir. Klasik yönetim kuramcılarının Weber’e göre ise çatışmanın asgari seviyede tutulabilmesi için bürokratik ilkelere uygun hareket edilmesi gerekmektedir. Çatışma hem işletme hem de personel için zarar veren bir durumdur ve mümkün olduğu kadar bu durumdan kaçınılması gerekmektedir (Topaloğlu, 2011: 254). Klasik yönetim teorisinde çevre etkileşimi ve rasyonelliğe kapalı bir üretim sistemi ve kurallar dahilinde etkili bir üretim aşaması gerekmektedir. İşin gerçekleştirildiği alan çevre koşullarından etkilenmemekte ve yönetici de personelinin azami verimi elde edecek biçimde bir planlama yapmalıdır. Fayol, örgüt bünyesindeki faaliyetleri altı gruba ayırır: teknik, finansal, ticari, güvenlik, muhasebe ve yönetim (Akbiyıklı vd, 2017: 169).

olan stratejik planlama, önemli olduğu kadar da dikkat ve disiplinli çalışma gerektiren bir aşama olarak öne çıkmaktadır.

Stratejik planlama ve stratejik yönetim her ne kadar anlam bakımından farklı olsa da, tıpkı planlama ve karar verme gibi birbirinin yerine de kullanılabilmektedir. Bazı araştırmacılara göre ise stratejik yönetim, stratejik planlamanın en gelişmiş hali olarak ifade edilmektedir. Buna göre yönetimce uygulama ve kontrol aşamasına yeterince önem verilmemesi ve bu alanların boş kalması, stratejik planlamanın eksik yönüdür. Bu yönün tamamlanabilmesi için ise hem uygulama hem de kontrol mekanizmalarını içeren stratejik yönetim anlayışı ortaya çıkmıştır (Erkan, 2008: 8).

1.8.2. Stratejik Analiz

Bir işletmede belirlenen zayıf ve güçlü yönler, işletmenin önemli bir stratejik ve teknik bilgiye sahip olmasını sağlamaktadır. Aynı şekilde, işletme bünyesinde gerçekleştirilecek değerlendirmeler de işletme ve çevre iletişimini güçlendirip, uyumun artmasına yardımcı olmaktadır. Yine maliyetlerin düşürülmesi, dağıtım kanallarının yenilenmesi, eğitim programları gibi faktörler karar verme sürecinde kritik şekilde kullanılacak iletişim ağı, bir analiz doğrultusunda ortaya çıkarılabilmektedir. İşletme bünyesinde yeni ve etkin bir strateji oluşturulabilmesi bakımından analiz oldukça önemli bir yere sahiptir.

Stratejik analiz, içsel analiz ve dış çevre analizi olarak iki ana başlıkta ele alınmaktadır.

1.8.3. İçsel Analiz

İçsel analiz, işletmenin sahip olduğu kaynaklar, uygulamalar, süreç ve başarı durumunun değerlendirilmesi biçiminde ifade edilmektedir. Kaynaklar, personel, işletme içi sosyal yapı, işletme bünyesinde görev alanlarına ayrılmış olan birimler ve elde edilen toplam başarı gibi faktörleri de karşılayan bir kavramdır. İşletme bünyesinde bir analiz yapılması, işletmenin hem performansını hem de niteliğini artırması bakımından önemlidir. Aynı zamanda işletmede iş birliği anlayışının gelişimine ve

işletme başarı oranının artmasına da katkı sağlamaktadır. Bunlara ek olarak, işletmenin toplumsal bakımdan olumlu sonuçlar elde edebilmesi, iş doyumunun sağlanması, iş stresinin ortadan kaldırılması gibi yönlerden de işletmeye katkı sağlamaktadır (Küçüksüleymanoğlu, 2008: 406).

İşletmenin güçlü ve zayıf yönlerinin tespit edilmesi, amaca uygun stratejilerin belirlenmesinde önemli ölçüde kolaylık sağlamaktadır. Bu bakımdan analiz ve özellikle de iç analiz, planlama sisteminin temel noktalarından bir tanesidir. Analiz süreci, işletmede ihtiyaç duyulan kaynakların, hangi alanda neler yapılabileceğinin tespitinin sağlanması bakımından da önemlidir. Çünkü işletme bünyesinde devam eden mevcut faaliyetler kaynak ve yetenek bakımından doğru yansıtım sağlamayabilir. Bu da yöneticilerin hayal gücü doğrultusunda hareket etmelerine neden olabilir. Analiz doğrultusunda elde edilen sonuçlar dikkate alınarak işletmenin bulunduğu nokta ile hedeflenen nokta arasındaki farkın net olarak görülmesini de sağlayacaktır (Erol, 2017: 7-8). Günümüz şartlarında ve işletmelerin rekabet ettiği ulusal ve uluslararası pazarlarda, analiz sürecinin önemi gittikçe artmaktadır. Doğru ve etkili bir analiz süreci ile veriler elde eden işletmelerin, rakiplerinin önüne geçeceği de muhakkaktır.

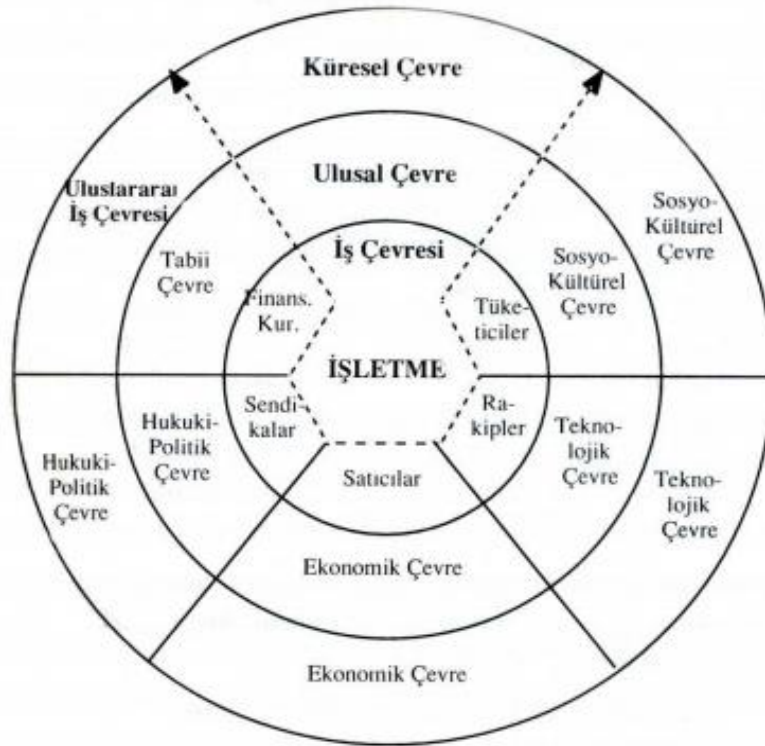
Genel olarak işletme yöneticileri, işletmelerinin potansiyeli konusunda bilgi sahibidir. Ancak bu bazı durumlarda yeterli olmayabilir. İşletmenin büyümesi ve büyüdükçe karmaşık bir yapı kazanması sonucunda yöneticilerin organizasyon bilgisi de yetersiz kalacaktır. Bu noktada analiz süreci ve ardından gelecek değerlendirme süreci, işletmenin bulunduğu noktanın ve başarının ortaya konabilmesi bakımından hayati önem taşımaktadır. Ek olarak işletmenin analiz sürecini belli aralıklarla gerçekleştirmesi, olası hataların, ortaya çıkabilecek olumsuzlukların erken tespit edilmesine ve düzeltilebilmesine de olanak tanıyacaktır. İşletmenin incelenmesi, analiz sürecinin olması gerektiği gibi gerçekleştirilmesi, yöneticinin işletmesini daha iyi tanımasını sağlarken, personel performansında olan ve olması gereken noktaların da en iyi biçimde tespit edilmesini sağlayacaktır (Erol, 2017: 8).

İşletme bünyesinde gerçekleştirilecek başarılı bir iç analiz süreci ve bu sürecin doğru bir biçimde değerlendirilmesi, stratejik planlamanın da önemli bir adımını oluşturmaktadır. İşletme kendisini iyi biçimde tanıdığında, rakipleri karşısında çok daha

güçlü olabilir ve aynı zamanda rekabet gücü elde etme noktasında çok daha başarılı bir hale gelebilir.

1.8.4. Dış Çevre Analizi

Hiçbir organizasyon yalnız faaliyet göstermez. Her biri çevresindeki koşullar içinde varlığını sürdürmekte ve çevresel koşulların etkisi altında kalabilmektedir. Çevre, organizasyonlar üzerinde belirleyici bir etkiye sahiptir. Organizasyonların gelecekteki şekillenmesi üzerinde de yine çevre faktörünün doğrudan etkisi bulunmaktadır. İşletmeyi doğrudan etkileyen dış çevre ve kapsamına aşağıdaki şekilde yer verilmektedir:



Şekil 2. Dış Çevre Faktörleri ve İşletmenin Konumu

Kaynak:(Ofloğlu ve Aydemir, 2006: 3).

Dış çevre analizi gerçekleştirilirken, üç farklı dış çevre tanımlaması yapılmaktadır (Yiğit ve Yiğit, 2011: 121):

- **Gerçek Dış Çevre:** İşletme ile ilgili faktörlerin hemen hepsi gerçek dış çevre olarak değerlendirilmektedir. Satıcılar, rakipler, tüketiciler, ekonomik çevre, teknolojik çevre, hükümet düzenlemeleri bu kapsamda ele alınmaktadır. İşletmenin hedeflerine başarılı bir biçimde ulaşabilmesi için bu çevre ile olan iletişimini en üst seviyede tutması gerekmektedir.
- **Algılanan Dış Çevre:** Gerçek dış çevre, işletme yöneticileri tarafından farklı algılanabilmektedir. İşletmenin dış çevresinde oluşan bir durum bazı yöneticiler için fırsat olabilirken, bazı yöneticiler için tehdit olarak değerlendirilebilir. Bu nedenle dış çevrenin algılanmasının doğru biçimde gerçekleşmesi gerekmektedir. Gerçek dış çevre ile algılanan dış çevre arasındaki fark işletmenin riskini belirlemektedir.
- **Uygulama Çevresi (Karar Alanı):** Yöneticinin algıladığı çevre içinde tercih ettiği alan, karar alanı ya da uygulama çevresi olarak ifade edilmektedir. Hiçbir işletme, hem gerçek hem de algılanan alan sınırlarının tamamına yönelik faaliyetlere girişemez, bu nedenle öncelik verilen alanlarda faaliyetlerin yürütülmesi gerekmektedir. Karar alanı, aynı zamanda işletmenin kimliğini belirleyen alandır.

Dış çevrenin analizi, farklı birçok faktörü de bünyesinde barındırması bakımından işletme için son derece önemlidir. İşletmenin iç analiz ile kendi sınırlarını netleştirmesi, bu doğrultuda adımlar atması ve yapısal bakımdan kendini daha güçlü ve dayanıklı hale getirebilmesi kadar, dış faktörleri de tanınması ve bu faktörler doğrultusunda hızlı ve esnek bir biçimde hareket etmesi gerekmektedir.

Gerçek alan ve algılanan arasındaki farkın az olduğu işletmeler bu bakımdan daha başarılı olacaktır. Algılanan alanın gerçek alana yakınlığı, işletmenin asıl durması gereken nokta hakkında da ipuçları vermesi bakımından ve işletme bünyesinde alınacak stratejik kararlar bakımından son derece önemlidir.

Dış çevre analizi, aynı zamanda birçok alt faktörün de incelenmesini gerektirmektedir. Bunlar arasında ekonomik, politik, yasal, sosyokültürel ve demografik çevre gibi alanlar yer almaktadır (Yiğit ve Yiğit, 2011: 122).

1.8.4.1. Politik Çevre

Politik çevre, işletmenin faaliyet gösterdiği yerde yerel ve merkezi otoritelerin ve bunlara bağlı olarak hizmet veren kuruluşların söz sahibi olduğu alan olarak tanımlanmaktadır. Her ülke, farklı şekilde bir yönetim ağına sahiptir. Farklı yönetim sistemleri ve siyasi kişilerin bulunduğu alanda gerçekleşen her olay, ilişki türü ya da haklar, işletmenin de doğrudan veya dolaylı olarak etkilenmesine neden olmaktadır.

Değişen güç dengeleri, rejimler, seçimler ve seçim sonuçları, muhalefet ve iktidar ilişkileri, saygınlık, resmi makamlar ile ilişkiler, devletleştirme yahut özelleştirme gibi faktörler, politik çevre analizinde dikkat edilmesi gerekenler arasında yer almaktadır. Politik faktörler işletme için tehdit veya fırsat olabilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2007: 83). Bu noktada işletmenin politik çevre şartlarına ve bu şartların geleceği konusunda da öngörüye sahip olması gerekmektedir. Aksi halde olası bir politik olumsuzluk, işletmenin de zarar görmesine yok açabilecektir.

1.8.4.2. Ekonomik Çevre

Ekonomik çevre, toplumsal olarak mal ve hizmetlerin toplumun ihtiyaçlarını karşıladığı, üretimin sağlandığı, tüketimin gerçekleştiği, gelirin paylaşıldığı bir alan olarak ifade edilmektedir. Bu alan, işgücü, kaynaklar, sermaye, bilgi ve girişimcilik gibi üretim faktörlerinin kullanılmasıyla ortaya çıkan mal ve hizmetlerin mübadelesinin sağlandığı bir alandır. Ekonomi, bilimsel açıdan sınırlı kaynaklar ile bir sınıra sahip olmayan ihtiyaçların karşılanması noktasında ortaya çıkan sorunlar karşısında toplumsal tatminin azami düzeyde sağlanması için çaba göstermektedir. Ancak ekonomik değerlerin ve değerlendirmelerin karmaşık bir yapıya sahip olması, ekonomide belli bir düzenin uygulanmasını zorlaştırmaktadır. Karmaşık yapı nedeniyle ekonomi dinamik bir yapıya sahip olduğu için bu durum hem bireysel hem de toplumsal olarak etki gösterir, bu etki işletmeleri de etkileyebilir (Ülgen ve Mirze, 2007: 84).

Bir işletme için belki de en önemli çevre olan ekonomik çevre, aynı zamanda en dinamik çevredir. Özellikle ulusal ve uluslararası platformlarda aniden ortaya çıkabilen ekonomik dalgalanmalar ya da olumsuzluklar, işletmelerin pazardaki yerini ve müşteri

potansiyelini, satış prensiplerini ya da ürün yelpazesini doğrudan etkileyebilecek güce sahiptir. Bu nedenle ekonomik alanda öngörü sahibi olunması, işletmenin uzun vadede başarılı olabilmesi bakımından son derece önemlidir.

1.8.4.3. Sosyokültürel Çevre

Sosyokültürel çevre, kültürel alışkanlıklar, değer yargıları, tutumlar ve davranışlar, bakış açıları, yaşam biçimleri gibi unsurların bir araya geldiği çevre olarak ifade edilebilir. Söz konusu unsurlar yaşanan topluma göre değişiklik gösterebilmektedir. Finansal, kültürel ve toplumsal bakımdan aynı düzeyde olan bireyler ya da toplumlar, belli bir sosyal grubu oluşturmaktadır. Toplumdaki bu değişiklik sosyokültürel farklılıklar, işletme sahipleri, personel ya da yöneticiler arasında da bulunabilmektedir. Bu durum sonucunda işletme etki altında kalabilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2007: 86; Yiğit ve Yiğit, 2011: 122).

Sosyal kültür seviyesi, toplumsal bakış açısı, geçmişten bugüne birçok bakımdan güçlüdür, olayların sonuçlarını ve gidişatını değiştirme gücüne sahiptir. Bu bakımdan belli bir sosyokültürel çevre edinen ve müşteri potansiyelini-mevcut müşteri ağını da bu gibi bir çevreden oluşturan işletmeler, rekabet avantajı sağlayabilecektir. Aynı şekilde gelişmiş sosyokültürel çevreye ayak uydurmak için işletmenin üstün bir performans göstermesi, ortaya çıkabilecek ani değişiklik ve gelişmelere ayak uydurması kaçınılmaz hale gelmektedir.

1.8.4.4.Demografik Çevre

Demografik çevre, işletmenin faaliyet gösterdiği bölgede yer alan mevcut nüfus yapısı, bu nüfusun özellikleri gibi özellikleri kapsamaktadır. Günümüzde nüfus yapısı çok hızlı bir biçimde bölgesel ve ulusal olarak değişiklik göstermektedir. Nüfus yapısı dahilinde yer alan çeşitli unsurlar (etnik yapı, yaş grupları, bölgeler arası ya da uluslararası coğrafi dağılım, nüfusun sayısal değeri, cinsiyet dağılımları vs.) hem ekonomik alanda hem de sosyal alanda nüfusun etkisini artırmaktadır. Nüfus değişiklikleri işletmelerde müşteriler açısından önem arz etmektedir (Ülgen ve Mirze, 2007: 87).

Nüfusun yoğun olduğu bölgelerde faaliyet gösteren işletmeler, talepleri karşılamada kaynak ya da performans eksikliği ile karşı karşıya kalabilmektedir. Aksine, işletmenin başarısı talebin yoğunluğuna bağlı olarak da değişiklik gösterebilir. Bu durum tamamen işletmenin performansına, ürün kalitesine, pazarlama stratejilerine ve müşteri ağının niteliğine bağlı olarak değişiklik göstermektedir.

1.8.4.5. Teknolojik Çevre

İşletmenin hedef olarak belirlediği amaçlara ulaşmak için gereken yeni bilgilerin sağlandığı, uygun süreç ve ürünlerin ortaya konmasında kullanılan faaliyetler bütünü, teknolojik çevre olarak isimlendirilmektedir (Yiğit ve Yiğit, 2011: 123). Teknolojik alandaki değişiklikler, işletmeler için önemli sayılabilecek fırsatlar sunabilir, aynı şekilde işletmeler için bir tehdit de oluşturabilmektedir. Üretilen ve uygulanmaya başlanan yeni teknolojiler, yeni hammaddeleri ve yeni kullanım yöntemlerini de beraberinde getirebilmektedir. Aynı hammaddenin kullanımı ile farklı ürünlerin ortaya konması, yani üretim sürecinde gerçekleşebilecek değişiklikler işletme için fırsat yaratabilecek önemli bir durum haline gelebilmektedir (Dinçer, 1998: 178).

İşletmelerde stratejilerin belirlenmesi esnasında mevcut durum analizine ek olarak dış çevreye ait dinamiklere ve bu dinamiklerde ortaya çıkabilen değişikliklere de ayak uydurmak durumundadır. Bu nedenle de hem esnek uyum ve hareket kabiliyeti hem de fırsatların en iyi şekilde değerlendirilebilmesi bakımından stratejik planlamanın önemi oldukça fazladır. Günümüzdeki rekabet ortamının yoğun ve hızlı gidişatı, rekabet avantajının sağlanmasının gittikçe zor bir hale gelmesi gibi nedenlerle, dış çevrenin analizi ve analiz sonuçlarının değerlendirilmesi işletmenin rekabet edebilmesi ve başarı sağlayabilmesi için hayati önem taşımaktadır (Ofloğlu ve Aydemir, 2006: 18).

Bir işletmede teknolojik gelişmelerin takibi ve bu gelişmelerin uygulamaya alınması, günümüz rekabet ortamı ve pazar şartlarında başarının temel belirleyicilerinden biri haline gelmiştir. Teknolojik alanda yetersiz kalan işletmeler rekabet yarışında da geride kalacaktır. Teknolojinin etkin kullanımı ise işletme yönetimi ve performansı açısından etkisini çok kısa bir süre içinde gösterecektir. Bu bakımdan

teknolojinin çok yakından takip edilmesi ve bu doğrultuda faaliyet gösterilmesi işletme bünyesinde olumlu ve kazançlı sonuçlar alınmasına yardımcı olacaktır.

1.8.5. Strateji Oluşturma

Stratejik planlama süreci birbirine bağlı ve olmazsa olmaz adımlardan oluşan bir yapıdadır. Planlama adımlarına ek olarak, her işletme yahut organizasyon için kullanılabilecek tek bir stratejik planlamadan söz etmek mümkün değildir. Bu yüzden tasarımlar ve planlamalar özgün olmalıdır. Stratejik planlama sürecinde üç temel adım söz konusudur. Bunlardan ilki strateji seçilmesi, ikincisi seçimi yapılan stratejinin uygulanması ve sonuncusu da bu stratejinin kontrol edilmesidir.

Organizasyonların strateji planlama ve belirleme evresinde dikkat etmesi gereken temel nokta seçilecek olan stratejinin, işletme yapısına uygun olmasıdır. Aksi halde işletme çevresel faktörlere uyum sağlayamama, değişime ayak uyduramama gibi sorunlarla karşı karşıya kalabilecektir. Seçilen stratejinin uygulama aşamasında ise bu stratejinin işletmedeki mevcut kaynaklarla desteklenmesi gerekmektedir. Kontrol aşamasında ise hedefe uygun belirlenen göstergeler ile performans standartları belirlenmeli, söz konusu göstergeler ile kontrol sağlanmalıdır (Gürer, 2006: 99-100).

Strateji oluşturma, stratejik yönetimdeki en önemli evre olarak değerlendirilmelidir. Bu aşama, uygulama evresine en yakın aşama olup işletmenin geleceği bakımından son derece önemlidir. Amaçların belirlenmesi için gerekli olan strateji oluşturma aşamasında, kullanıma uygun ve işletme ile uyumlu ne gibi stratejiler olduğu tespit edilmektedir. Bu noktada strateji oluşturma adımı, iki aşamalı olarak ele alınabilir. Bunlardan ilki temel stratejilerdir. Bunlar büyüme, küçülme, karma ve durağan stratejiler olarak açıklanabilir. İkincisi ise alt stratejiler olup bunlar yatay-dikey, bağımlı-bağımsız, aktif-pasif stratejiler olarak sıralanabilir (Karagöz, 2016: 53).

1.9. STRATEJİK PLANLAMANIN UYGULANMASI

Stratejik planlamanın olumlu bir sonuca ulaşabilmesi için, tüm aşamalar sonrasında uygulama aşamasına en kısa sürede geçilmesi gerekmektedir. Ayrıca işletme

bünyesindeki personelin de bu uygulamayı benimsemesi, uygulamanın olumlu sonuçlanması için bir çaba ve iş birliği içinde olması gerekmektedir. İşletme bünyesinde tek bir grubun ya da bir birimin sorumluluğu olarak görülen uygulamalar, başarılı sonuçlar elde edilmesinin önünde engel teşkil edecektir.

Uygulama aşaması, belirlenen stratejilerin hayata geçirilmesi olarak ifade edilmektedir. Uygulama süreci, ciddi anlamda dikkat gerektiren bir evre olup planlamadan daha fazla zaman aldığı ve kontrol dışı faktörlerin etkisi çok daha net olarak bu aşamada hissedildiği için yöneticiler ve personel bu aşamada yetersiz kalabilmektedir. Aynı şekilde eksiklikler bu aşamada fark edilebilmektedir. Stratejik bir kararın verilmesinden sonra amaçların gerçekleştirilebilmesi için uygulama süreci başlatılmaktadır. Bu başlangıç bir süreç olup genel olarak belirlenen stratejilerin uygulanmasına destek sağlayacak işletme bünyesindeki kaynakların dinamik olarak kullanılmasına olanak tanıyacak evredir. Bu süreçte işletmeler, gerekli görülen ya da bir anda ortaya çıkabilen küçük değişiklikler karşısında değişiklikler yapabilmekte, her tür sistemi ve kaynağını harekete geçirerek uyumlu bir rota çizebilmektedir. Uygulama aşamasının aksamadan ortaya konabilmesi için gerekli olan stratejik değişiklikleri, taktikleri uygulamaya dahil edilerek duruma uygun personel ve lider seçimi de yöneticiler tarafından yapılabilmektedir (Karagöz, 2016: 54).

Değerlendirme ve performans ölçümü, daha önceden belirlenen stratejik amaçlar ile uygulama sonucunda elde edilen verilerin karşılaştırılması, analiz edilmesi olarak ifade edilebilir. Performans ölçümünden başarılı ve etkin sonuçlar alınabilmesi için hedeflenen noktanın net ve açık olması gerekmektedir.

İşletmelerde belirlenen amaçlara ulaşıp ulaşılmadığının anlaşılabilmesi için performans ölçümüne ihtiyaç bulunmaktadır. İşletmenin gelişiminin izlenebilmesi için amaç ve faaliyetlerin belli ölçümlerle değerlendirilmesi gerekir. Bu ölçütler fiziki, maddi ya da niteliksel ölçütler olabilmektedir (Kılıç ve Erkan, 2006: 83).

Performans ölçümü, performansı gösteren belli bazı göstergelerin kullanılması ile mümkün olmaktadır. Performans ölçümü ve bu ölçümlerin değerlendirilmesi,

sonuçların daha önceden belirlenmiş olan stratejik hedef ve amaçlar ile ne derece uyumlu şekilde gerçekleştiğinin ortaya çıkarılmasıdır (Acar, 2007: 67).

Değerlendirme, işletmenin stratejik seçimlerinin uygulanması sonucunda elde edilen deneyimlerin ve bilgilerin sonucuyla değişiklik ya da iyileştirme gerekli olup olmadığının anlaşılması amacıyla gerçekleştirilmektedir. Performans ölçümü ise performans göstergeleri doğrultusunda uygulama sonuçlarında ölçüm yapılmasıdır (Acar, 2007: 67). İşletmelerin hedeflerine ulaşip ulaşamadığı ya da ne derece başarılı olduğu gibi noktalarda belirlemelerin yapılabilmesi, belli bazı ölçütlerle anlaşılabilir. Uygulama sonuçlarının tespit edilebilmesi ve uygulamalardan sağlıklı sonuçlar alınabilmesi için çeşitli ölçütlerin kullanılması gerekmektedir. Bu ölçütler fiziksel olabildiği gibi, niteliksel değere sahip ölçütler de olabilmektedir.

Performans ölçümü ve değerlendirme aşamasında, izleme önemli bir ayrıntıdır. İzleme, personele ya da birimlere verilen görevlerin doğru biçimde yerine getirip getirilmediğinin tespit edilebilmesini sağlamakta, istenen sonuçlara ne derece ulaşılabilmediğinin de bir göstergesi olmaktadır. Bu bakımdan stratejik planlama ve yönetim sürecinde önemli bir aşama olarak kabul edilmektedir.

Değerlendirme aşamasında, raporlama da yaygın şekilde kullanılan bir belirleyici olarak öne çıkmaktadır. Raporlama ile işletmenin hedeflediği noktaya ne derece varıldığı net olarak ortaya konabilmektedir. Yine izleme, raporlama ve değerlendirme aşamaları ile işletme hem geçmiş ve bugün karşılaştırması yapılabilmekte, hem de diğer işletmeler ile aradaki performans-başarı farklı görülebilmektedir (Gözlükaya, 2007: 69).

Uygulamasında başarılı olunan stratejik planlama, işletmenin büyümesine, gelişmesine ve güçlenmesine önemli ölçüde katkı sağlamaktadır. Güçlenen ve ayakta kalabilen bir işletme ise hem ulusal hem de uluslararası platformlarda daha fazla çalışma şansı elde edebilmektedir. Bu sayede işletmeler, rakipleri karşısında rekabet gücü elde ederek rekabet avantajı sağlayabilmektedir. Rekabet gücü büyük ölçüde önemli olsa da bu gücün sürekli hale getirilmesi çok daha önemlidir. İşletmelerin bulundukları yerde varlıklarını sürdürmesi, ilerleyip daha fazla güçlenebilmesi ve daha geniş alanlarda faaliyet gösterebilmesi için sürdürülebilir rekabet gücü hayati önem taşımaktadır. Bu nedenle rekabet gücünün en iyi biçimde bilinmesi, işletme bünyesinde

uygulanması, faaliyetlere yansımaları ve rakipler karşısında kullanıma hazır hale getirilmesi de son derece önemlidir.

Birinci bölümde strateji kavramı, strateji oluşturma nedenleri, plan kavramı ve planlamanın önemi, stratejik planlama ve yönetim, stratejik planlamanın özellikleri- amacı ve nasıl yapılması gerektiği üzerinde durulmuştur. Aktarımlar neticesinde stratejisi bulunmayan bir organizasyonun; önünü göremeyen, yönünü kaybetmiş, nerede bulunduğunu ve nereye varmak istediğini bilmeyen, organizasyonu dışındaki çevresel faktörlerin nasıl geliştiğini takip yeteneği olmayan, günün artan rekabetçi koşullarına adapte olamayan, gelecekle ilgili öngöründe bulunamayan bir organizasyon olarak kalacağı ve ilerleme kaydedemeyeceği sonucuna varılmaktadır. Bu bölümde ayrıca; stratejik planlama süreci, işletmeler için analizlerin ne anlam ifade ettiği, strateji oluşturma aşaması ve faaliyetler üzerinde durulmuştur. Bu kavramsal analizlerin ardından işletme analizinin öncelikli olarak güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesi ile kaynakların ve fırsatların doğru kullanılıp kullanılmadığıyla ilgili resmi ortaya koymaya yardımcı olduğu sonucu çıkmaktadır. Ayrıca kurum kültürünün doğru anlaşılmasına, çalışanlar arası iletişimin ve takımadaşlığın geliştirilmesine olumlu katkı sağlayarak başarılı iş sonuçları çıkarılmasına destek olduğu sonucuna varılmaktadır. Analiz yapmanın amacı işletme için üstünlüklerin ve zayıflıkların değerlendirilmesi süreci gibi düşünüldüğünde, üstünlükler temel rekabet avantajı sağladığı için daha da güçlendirilmeli, zayıflıklar ise rekabet avantajını ortadan kaldırdığı için iyileştirilmeli sonucu hakim kılınmalıdır.

İKİNCİ BÖLÜM

2. İŞLETMELERİN REKABET GÜCÜ KAZANMASINDA STRATEJİK PLANLAMANIN ROLÜ VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

2.1. REKABET VE REKABET GÜCÜ TANIMI

Rekabet üstünlüğünün sağlanması, bütün işletmeler için en önemli ölçütlerden biridir. İşletmelerin büyüyebilmesi hem ulusal hem de uluslararası pazarlarda gösterdiği faaliyetlerle doğru orantılıdır ve her işletme, rakiplerinden öne çıkmak için stratejik adımlara ve hedeflere ihtiyaç duymaktadır. Bu noktada rekabet ve rekabet gücü kavramlarının açıklanması, konu bütünlüğü açısından oldukça önemlidir.

2.1.1. Rekabet Kavramı

Türk Rekabet Yasası madde 3’te rekabet kavramı, “rekabet, mal ve hizmet piyasalarındaki teşebbüsler arasında özgürce kararlar verilebilmesini sağlayan yarış ifade eder” biçiminde tanımlanmaktadır (4054 Sayılı Rekabetin Korunması Hakkında Kanun). *TDK Türkçe Sözlük*’te “aynı amacı güden kimseler arasındaki çekişme, yarışma, yarış” biçiminde açıklanan rekabet kavramı, günlük yaşamda da sıklıkla kullanılan terimlerden biridir. Tanımı ile ilgili çeşitli bakış açıları bulunan rekabet kavramı için temelde dört temel yaklaşım bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, rekabetin işlevselliğine yöneliktir. İkincisi rekabet gücüne ağırlık verir, üçüncüsü rekabetin şekilsel ve niteliksel olarak ele alınmasına önem verir ve sonuncusu rekabetin yapısal ve davranışsal yapısı ile ilgilenir.

1776 yılında “Milletlerin Zenginliği” adlı eseri ile ön plana çıkan, klasik bir yaklaşımla kapitalist anlayışa yön vermiş olan Adam Smith’e göre rekabetin varlığı, ekonominin sağlıklı bir biçimde işlemlerini sağlamaktadır. Adam Smith, piyasa ile ilgili ve işletmelerin kendi aralarında anlaşma sağlayamadığı bir ortamda gerçekleşebilecek bir serbest rekabet kavramı üzerinde durmuştur. Serbest rekabet ilk kez Adam Smith tarafından ortaya konmuş olup mal fiyatının talep doğrultusunda belirlendiği ve faaliyet

gösteren organizasyonların kişiliklerinden bağımsız olarak oluşan bir piyasa şekli olarak ifade edilmektedir. Adam Smith'e göre serbest rekabette elde edilecek fiyat, uzun vadede sağlanabilecek en düşük fiyattır. Yani serbest rekabet fiyatı her durumda ve her koşulda alıcıdan sağlanabilecek ya da alıcı tarafından verilmesine razı olunan en yüksek, satıcılarınsa genellikle kabul edebilecekleri ve işlerini aksatmadan sürdürebilecekleri en düşük fiyattır (Smith, 1997: 61).

Rekabet kavramı iktisat alanında farklı tanımlanmıştır. Rekabet temelli olan iktisadi görüşler klasik görüş, Neo-Klasik görüş, Schumpeteryan görüş ve Avusturya Okulu görüşü gibi sınıflarda ele alınmaktadır.

Rekabet, pazar ekonomisi için zorunlu bir şarttır. Serbest rekabet de pazar ekonomisinde kullanılan bir başka modeldir. Pazar ekonomisi, temelde rekabete dayalıdır. Serbest rekabete dayalı olan bir ekonomi, kaynakların etkin bir biçimde kullanılmasını sağlamanın yanı sıra rakip mallarda fiyat düşüşü oluşmasına, pazarda daha önemli bir yer edinmek isteyen işletmelerin kalitelerinde iyileştirmeye gitmelerini sağlamaktadır. Serbest rekabetçi bir yapı sonucu ortaya çıkan ekonomik yarış, ülke ekonomisinin düzenli ve dengeli bir şekilde gelişmesini büyük oranda etkilemektedir (Sabır, 2014: 56).

İktisadi açıdan rekabet, ekonomik faaliyet içinde bulunan organizasyonların daha iyiye ulaşmak, daha çok finansal olanak elde etmek için birbiri ile yarışmasıdır ve pazar ekonomisi modelleri de bu yarışın kurallarında temel belirleyicidir. Sınırlı sayıdaki üreticinin birbiri ile rekabet edeceğine daha fazla kazanmak adına iş birliği içine girmesi, yani piyasada rekabetin kısıtlı hale gelmesi tüketici refahı ve ekonomik verimlilik bakımından rasyonel değildir. Bu gibi bir durumda devlet tarafından rekabet işleyişinin sağlanmasına yönelik müdahale gereklidir. Bu durumda rekabet, “insan doğasında var olan ve çıkarını kollama eğilimi ile ilişki bulunan bir davranışın belli bir piyasa modeli çerçevesinde düzenlenmesidir” biçiminde ifade edilebilir (Sabır, 2014: 57).

2.1.2. Rekabet Gücü Kavramı

Rekabet gücü, bir işletmenin ürünlerini rakiplerinden çok daha uygun maliyetle ve çok daha kaliteli bir biçimde üretmesi olarak tanımlanmaktadır. Aynı zamanda işletmenin kâr sağlama ve büyüme kapasitesi de rekabet gücü için önemli gereksinimlerdir (Gökmenoğlu ve Altunışık, 2012: 5).

Rekabet gücüne yönelik tanımlamalar, rekabet tanımlaması gibi değişiklik göstermektedir. Farklı kişiler tarafından yapılan rekabet gücü tanımlamaları doğrultusunda ortak bir tanımla yapılması mümkündür. Buna göre rekabet gücü, “ekonomik alanda ortaya çıkması muhtemel gelişmelerin ve ilerlemenin oluşabilmesi için gerekli olan şartların sağlanabilmesi, bu süreç boyunca da her anlamda kaliteli bir yaklaşıma sahip olunmasıdır” denilebilir.

Rekabet gücü ile ilgili tanımlamalarda, rekabet gücünün sağlanmasının önemi üzerinde durulmakta ve bu gücün elde edilmesi için gerekli olan unsurlar değerlendirilmektedir. Pazarda rekabet üzerinde etkili olan faktörler ve bu faktörlerin yapısal boyutu ele alındığında işletmelerin sektördeki güçlü ve zayıf yönleri öne çıkmaktadır. Rekabet stratejileri için asıl hedef, pazarda işletmenin rakip işletmelere karşı kendini en iyi şekilde savunabilmesi ve savunmayı uzun süre sürdürebilmesidir. Rekabet gücü ve rekabet stratejilerinin belirlenmesinde ürün kalitesi, ülke imajı, fiyatlandırma ve maliyet gibi unsurlar önemlidir (Papatya vd, 2007: 17-18).

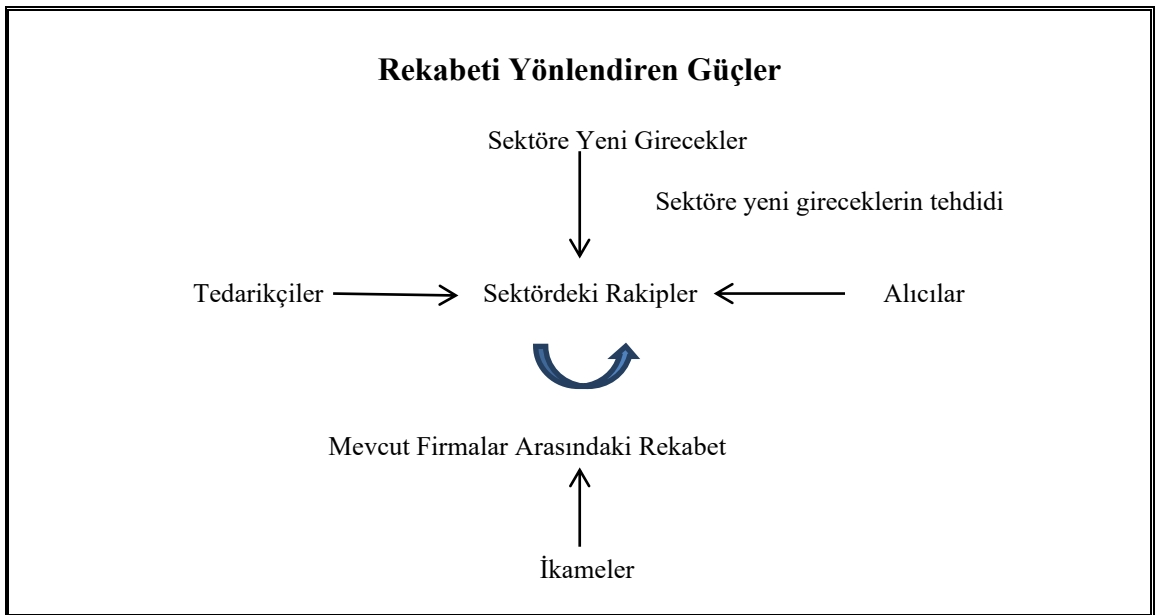
Söz konusu unsurların işletme tarafından sağlanması halinde rekabet gücü elde edilebilir ve işletmenin pazardaki varlığı da devam eder. Rekabet gücü, “firmanın pazarda karşı karşıya kaldığı baskıya dayanma gücü ya da bir firma için rekabet baskısı yaratma gücü” şeklinde de ifade edilebilir. Bu bağlamda işletmelerde rekabet gücü, farklı düzeylerde ele alınmaktadır, firma düzeyinde, sanayi düzeyinde ve ülke düzeyinde (Aktan ve Vural, 2004: 11).

Bir işletmenin ulusal veya uluslararası pazarda rakiplerinden farklı olarak maliyeti düşük tutarak üretim yapabilmesi, ürün ve hizmet kalitesi, ürünün çekiciliği gibi farklı açılardan rakiplerle denk olma ya da rakiplere karşı üstünlük kazanma, firma düzeyinde rekabet gücü olarak ifade edilebilir. Bir sanayide yer alan işletmenin rakipleri karşısında

üstün durumda olması ya da onlarla denk şekilde ürün ve hizmet olanağı sağlaması, piyasanın gerektirdiği kıstaslara uygun hareket edebilmesi, endüstriyel rekabet gücü olarak ifade edilmektedir. Ülke düzeyinde rekabet gücü ise ülke genelinde serbest piyasa koşullarının dikkate alınması ve uzun vadede müşteri taleplerinin sağlanması, bu esnada piyasa koşulları ile uyumlu hareket edilmesi biçiminde ifade edilmektedir (Aktan ve Vural, 2004: 13-18).

İşletmelerin rekabet gücü elde etmek amacıyla müşteri ve ürün-hizmetleri üzerinden oluşturacağı değer, rakiplerin faaliyetleri sonucu elde ettiklerinden daha fazla olmalıdır. Porter, rekabet ve rekabet gücüne yönelik gerçekleştirdiği çalışmada, endüstri alanında yaşanabilecek yapısal değişikliklerin beş rekabet gücüne ait göreceli etkinliği değiştirebileceğini ve bunun da kar oranını olumlu-olumsuz yönde etkileyebileceğini ifade etmektedir. Endüstri alanında ortaya çıkabilecek potansiyel eğilimler, atılacak stratejik adımlar ve belirlenen stratejik hedefler bakımından en önemli gösterge olduğu için faaliyet gösterilen alanı da doğrudan etkilemektedir. Bu nedenle endüstride beş rekabet gücü unsurunun ele alınması gerekmektedir.

Aşağıda, Porter’a ait rekabet düzeyini belirleyen beş güç modeline yer verilmektedir: (Porter, 1998: 5).



Şekil 3. Rekabeti Yönlendiren Güçler (Porter, 1998: 5).

Şekilde de görüldüğü üzere, rekabeti etkileyen güçler birden fazladır. Bunlar arasında iki önemli tehdit unsuru bulunmaktadır. Bunlardan ilki ikameler ve bu işletmelerde üretilen ikame mallar dolayısıyla oluşan tehdit, diğeri ise sektöre yeni giriş yapması muhtemel işletmelerin sebep olduğu tehdittir. Bu iki unsur, olası bir tehdit niteliği taşıdığı için işletmenin pazardaki konumunu etkileyebilme gücüne sahiptir. Alıcıların ve tedarikçilerin pazarlık gücü, işletmedeki en önemli rekabet unsurlarındandır.

Firma rekabetçiliği, geleneksel olarak sürdürülen ekonominin karşılaştırmalı üretim maliyetlerine bağlı olarak tanımlanır ve günümüzde hem maliyetlerden hem de diğer faktörlerden etkilenmektedir. Diğer faktörler arasında insan kaynağı, teknolojik gelişmeler ve yönetsel ilişkiler yer almaktadır. Bu faktörler teknolojik, ekonomik ve toplumsal açıdan bir yer elde etme ve bu yeri koruma gücü ile ilgilidir. Bir işletmenin, rakipleri karşısında güçlü ve kârlı bir konumda bulunması, rekabetçiliğin temel göstergesidir.

2.2. REKABET GÜCÜNÜ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

İşletmelerin, ulusal ve uluslararası pazarlarda rekabet gücünü etkileyen birçok faktör yer almaktadır. Aşağıda, bu faktörlere yer verilmektedir:

2.2.1. Maliyetler

Ulusal ve uluslararası piyasalarda, rekabet gittikçe artmaktadır. Bu durum işletmelere fiyatlarını düşürme bakımından bir baskı unsuru haline gelmektedir. Başarılı olmak ve başarısını devamlı hale getirmek isteyen işletmeler öncelikle düşük fiyat-yüksek kalite dengesini en iyi biçimde oluşturmak durumundadır. Bunun için maliyet düzenlemelerinden ve fiyat hesaplama teknikleri kullanılabilir. Ulusal pazarda da bir işletmenin rekabet gücü kazanabilmesinin en güvenilir ve doğru biçimi, maliyetlerin kontrol altına alınabilmesi olmalıdır. Günümüzde üretim sektöründe ortaya çıkan değişiklikler ve yenilikler, yeni maliyetleme tekniklerinin kullanımını da zorunlu hale getirmektedir. Maliyetleme teknikleri genel olarak hedef maliyetleme, değer mühendisliği, faaliyet kapsamında maliyetleme gibi tekniklerden oluşmaktadır. Bu

maliyetleme sistemine ayak uydurabilen işletmeler, rekabet gücü de elde edebilmektedir (Doğan vd, 2003:115-116).

2.2.2. Yatırım Yapabilme Gücü

Yatırımların ekonomik büyüme üzerinde doğrudan bir etkisi bulunmaktadır. Tasarruf seviyesi, yatırımlar ve büyüme arasındaki ilişkide, tasarruf ve yatırımlar, rekabet gücünün artmasında etkili olacak teknolojilerin kullanımı açısından da önemli ölçüde kolaylıklar sağlamaktadır. Yüksek teknoloji yatırımların yapılması ile üretim maliyetleri düşürülebilir ve verimlilik seviyesi artış gösterir. Verimliliğin artması ise uluslararası alanda rekabet gücü kazanılmasında önemli bir farklılık ve ilerleme sağlamaktadır. Sanayileşmiş ülkelerde üretim ve ileri teknoloji kullanımı önemli bir ilişki içindedir. Sanayileşmiş ülkelerde rekabet gücünün artırılmasında verimlilik artışına ek olarak emek ve sermaye oranı ile tasarrufun artması da önemlidir (Haque vd, 1995: 53). Öte yandan, bir ülkede yatırımların belirleyicisi, gerekli mevduat hizmetlerini sunan bankaların varlığı ile de doğrudan ilişkilidir. Finans piyasaları ne kadar etkin işlerse tasarruflar o kadar iyi şekilde yatırımcılara iletilebilmektedir (Dornbush ve Fischer, 1998: 285).

2.2.3. Sipariş Teslim Süresi

Farklı ülkeler arası mal ve hizmet nakliyatı zaman alan ve masraflı işlemlerdir. Bu da maliyetleri artıran etkenlerden biridir. Bu bakımdan dış pazarlama alanında bir proje oluşturulması, nakliye işlemlerinin tüm detayları ile araştırılması ve rakiplerle karşılaştırma yapılması işletme açısından oldukça önemlidir. Ulusal ya da uluslararası pazarlarda rekabete giren işletmeler, sipariş edilen malı olabildiğince kısa bir süre içinde talep edene ilettebildiğinde, rakipleri karşısında üstünlük sağlayabilmektedir. Bunun için ise ürüne ait nakliye detayları, envanter durumu etkili ve doğru bir biçimde değerlendirilmelidir (Doğan vd, 2003: 116).

2.2.4. Kapasite Esnekliği

Düşük kapasiteli çalışma ve talep yetersizliği, işletmeler açısından ortaya çıkabilecek önemli sorunlardan bir tanesidir. Kapasite esnekliğine sahip işletmelerde rekabet ortamında talep dalgalanmalarından etkilenme en aza inmektedir. İşletmenin kapasitesinde yetersizlik veya fazla kapasite nedeniyle oluşan arz fazlası, işgücünün etkin ve verimli bir biçimde kullanılamaması, toplam verimliliği düşürmekte ve rekabet gücünün azalmasına neden olmaktadır. Bazı işletmelerde çalışmalar belli dönemlerde artmakta, belli dönemlerde ise azalmaktadır. Bu gibi durumlarda da işletmenin personel, çalışma süresi gibi konularda esneklik kazanmış olması gerekmektedir (Coşar, 2008: 48).

Kapasite esnekliğine sahip olan işletmelerde, maliyet artışına yol açmadan kapasite artışı ya da azalışı yapabilen işletmeler rakipleri karşısında önemli bir avantaj elde etmektedir (Doğan vd, 2003: 117).

2.2.5. Kalite ve Standartlara Uygunluk

Ulusal ve uluslararası rekabet gücünün belirlenmesinde en önemli unsurlardan biri, üretim ve üretim sonrasındaki hizmetlerde müşterilerin memnuniyetinin en iyi seviyede sağlanabilmesidir. Pazar payının genişletilebilmesi ve işletmenin marka değeri kazanabilmesinde rekabet gücünün fazla olması büyük bir öneme sahiptir. Maliyet ve kalite ilişkisinde ise kalite geliştirme faaliyetlerinin ek maliyetlere neden olmaktadır. Kaliteli ve uluslararası standartlara uygun üretim yapabilen ve talepleri en kısa sürede en iyi biçimde karşılayabilen işletmeler rakiplerine karşı rekabet avantajı sağlayabilmektedir. Kalitenin artması uzun vadede maliyetlerin düşürülmesinde ve verimliliğin artırılmasında etkin bir rol oynamaktadır (Düzgün, 2007: 426).

Kaliteli ve standartlara uygun ürün sağlayabilen ve hizmet verebilen işletmeler, iç ve dış pazarda rekabet üstünlüğü elde edebilmektedirler. Ürünlerin standardizasyonu, belli bir standart çerçevesinde mal ve hizmetlerin belli ölçütlere uygun hale getirilmesi, tüketicilerin taleplerine ve isteklerine yetişmek, tüketicilerin aldığı ürün ya da hizmetten

tam olarak beklentisinin karşılanması sağlanması bakımından da son derece önemlidir (Coşar, 2008: 48).

2.2.6. Güvenilirlik

Ürünün kullanım süreci boyunca kendisinden beklenen fonksiyonları yerine getirmesi, güvenilirlik olarak ifade edilmektedir. Güvenilirlik ölçütünün belirlenmesinde bozulma süresi ile ilk bozulma zamanı arası dönem gibi kıstaslar söz konusudur. Güvenilirlik, özellikle bakım ve onarım süresi uzun olan ürünlerde, bu ürünlerin kullanımını aksattığı için daha fazla önem kazanmaktadır. İç ve dış pazarlarda talep sahiplerine sunulan ürünlerin güvenilir olması, arıza oluşma süresinin uzun olması, müşteriler için tercih nedeni olacak ve işletmeyi de rakipleri karşısında öne geçirecektir (Doğan vd, 2003: 119).

2.2.7. Ar-Ge ve Teknoloji

İşletme düzeyinden başlayarak ülke çapında Ar-Ge ve teknolojiye yapılan yatırımların, üretimi yapılan mallarda kalite ve katma değer artışı beklenmektedir. Gittikçe artan rekabete dahil olabilmek adına katma değeri yüksek alanlarda faaliyet gösterilmesi ve bu alanlarda uzmanlaşılması önem taşımaktadır. Dünya genelinde küresel ekonominin hızlı değişimi ve gelişimi sonucunda rekabet önlenemez biçimde artmaktadır ve bunun sonucunda teknolojik ilerlemeler meydana gelmektedir. Bunun yanı sıra yeni teknolojilerin kullanımına başlanması, ortaya çıkan fırsatların değerlendirilmesi ve artan taleplerin karşılanması için yeni ürünler piyasada yer almaya başlamaktadır. Yeni rekabet şartlarına ayak uydurmak ve rekabet mücadelesi verebilmek için gereken donanımına sahip olmak, işletmeler için rekabet üstünlüğü fırsatı yaratmaktadır (Kocatepe, 2007: 119).

Küreselleşme sonucunda teknolojik alanda ortaya çıkan yenilikler çok çabuk eskimekte ve ürünler çok kolay bir biçimde taklit edilebilmektedir. Bu yüzden işletmeler daima yenilikleri takip etmeli ve yeni ürünler ortaya koyabilmelidir. Bu noktada işletmelerdeki Ar-Ge birimlerine de önemli bir rol düşmektedir. Söz konusu birimler teknolojik gelişmelerin işletmeye uyarlanması konusunda bir kilit noktası

niteliğindedir. Yeni teknolojinin beraberinde getirdiği yepyeni ürünler ve piyasa esnekliği, düşük maliyet, ürün kalitesi ve çeşitliliği gibi alanlarda işletmenin rekabet üstünlüğü elde etmesine katkı sağlamaktadır (Coşar, 2008: 47).

2.2.8. Pazar Payı

Son yıllarda ortaya çıkan değişimler ve teknolojik gelişmeler, işletmelerin büyüme ve dış pazarlara açılma isteği, bu pazarlardaki belirsizlik ve riskler, oluşabilecek fırsatlar, işletmeleri hem olumlu hem de olumsuz olarak etkileyebilmektedir. İşletmelerin tüm bu faktörleri dikkate alarak dış pazarlarda faaliyet göstermesi kaçınılmazdır. İşletmelerin dış pazarlarda sahip olacağı yer, yani pazar payı genel olarak hazır bir müşteri kitlesini de temsil edecektir. Bu bakımdan işletmeyi rekabet açısından daha avantajlı bir konuma getirir. Yani bir işletme rakiplerinden daha fazla pazar payına sahip olduğunda, pazara yeni giren veya girme potansiyeli taşıyan işletmelere nazaran çok daha avantajlı olacaktır (Doğan vd, 2003: 121).

2.2.9. Firma İmajı

Ulusal ve uluslararası alanlarda faaliyet gösteren işletmelerde, ülke ve firma imajı, büyük bir öneme sahiptir. Ülkelerin yabancı sermayeye yönelik tutumları, toplumsal barış, siyasi istikrar gibi alanlar ülke imajını doğrudan etkileyen unsurlardır. Aynı zamanda ülke imajı, işletmenin imajını olumlu ya da olumsuz yönde etkileme gücüne de sahiptir.

Tüketicilere sunulmakta olan ürün ya da hizmetin kalitesi, kurumsal imaj ile doğrudan ilgilidir. Ürün ve hizmetlerin kaliteli olması, müşterinin söz konusu işletmeyi tercih etmesinde temel nedendir ve bu da imajı doğrudan etkilemektedir. Müşterinin beklentisi ve aldığı ürün ve hizmetin kalitesi arasında bir farklılık bulunmadığında, bu durum işletme imajı açısından olumlu etki yaratacak ve müşteri tatmini sağlanmış olacaktır. Bu durum sonucunda ise potansiyel müşteri edinme kapasitesi artış gösterecektir. Firma imajı olumlu olan işletmeler hem iç hem de dış pazarlarda rakiplerine üstünlük sağlayabilecektir (Coşar, 2008: 49).

2.2.10. Satış Sonrası Hizmetler

Bir işletme, sağladığı ürün ve hizmet müşteriye ulaştıktan sonra da faaliyet göstermeye devam eder ve etmelidir. Çünkü satış sonrasında müşterilerden sağlanan destek talepleri hem işletmenin imajına hem de pazar payına katkı sağlamaktadır. Satış sonrası hizmetler kapsamında nezaket, hız, yeterlilik, bakım ve onarımda kolaylık, çözüm odaklı yaklaşımlar büyük önem taşımaktadır. Aynı şekilde satış sonrasında sunulan hizmetlerin maliyetlerinin müşteri açısından düşük olması da müşteri tatmini açısından önemli bir unsurdur (Doğan vd, 2003: 121).

2.2.11. Envanter Yönetimi

Teknolojinin gün geçtikçe gelişmesi ve dünya ekonomisindeki hızlı büyüme rekabetin artmasına neden olmakta ve işletmelerin adımlarını çok daha dikkatli ve akıllıca atmalarını gerektirmektedir. Bu bakımdan işletmeler için envanter yönetimi büyük bir önem taşımaktadır. Stok miktarının eksiksiz ve zamanında bilinebilmesine yönelik olarak tasarlanan envanter yönetimi, işletmelerde stok ve üretim maliyetlerinin en az seviyede seyretmesi için önemli bir araçtır. En az seviyede stokla çalışma prensibi, işletmeye finansman bakımından da kolaylık sağlamaktadır. Bu sayede işletme rakipleri ile kıyaslandığında maliyet avantajına sahip olmakta ve finans kaynaklarının kısıtlı olduğu zamanlarda bile esnek bir yönetim biçimi benimseyerek rekabet üstünlüğü sağlayabilmektedir (Coşar, 2008: 49).

2.2.12. Üretim Zamanı

İşletme için ürün ve hizmetlerin zamanlaması son derece önemlidir. Çünkü ürün ve hizmetlerin zamanında üretilmemesi, müşterilerde tatminsizliğe neden olabilmektedir. Üretim sürecinin nispeten kısa olması, talep dalgalanmaları karşısında işletmelerin çok daha rahat hareket edebilmesine olanak tanımaktadır. Aynı şekilde ani talep düşüşü durumunda ise stok birikmeyecek biçimde üretim yavaşlatılabilecektir. İşletmenin rakiplerinden daha kısa süren bir üretim zamanlamasına sahip olması, sürekli

değişen piyasaya ve bu piyasanın koşullarına uyum sağlama ve rekabet avantajı kazanma açısından oldukça önemlidir (Doğan vd, 2003: 121).

2.2.13. Nitelikli İşgücü

Sürekli olarak bir değişim döngüsü içinde olan rekabet ortamında, işletmelerin kendi sınırlarını zorlamak ve rakiplerinden öne geçmek için gösterdikleri faaliyetlerde nitelikli işgücü ve nitelikli personelin yer alması son derece önemlidir. 20. yüzyıldan itibaren “pasif insan” algısı, üretim ve bilgi teknolojilerinin geliştiği toplumlarda “aktif insan”a evrilmiştir (Alayoğlu, 2010: 28). Bu bakış açısına sahip olan işletmelerde, beden gücünden çok zihin gücü ve yetenekler ön plana çıkmaya başlamış, bu da işletme yönetiminde yeni bir dönemin başlamasını sağlamıştır.

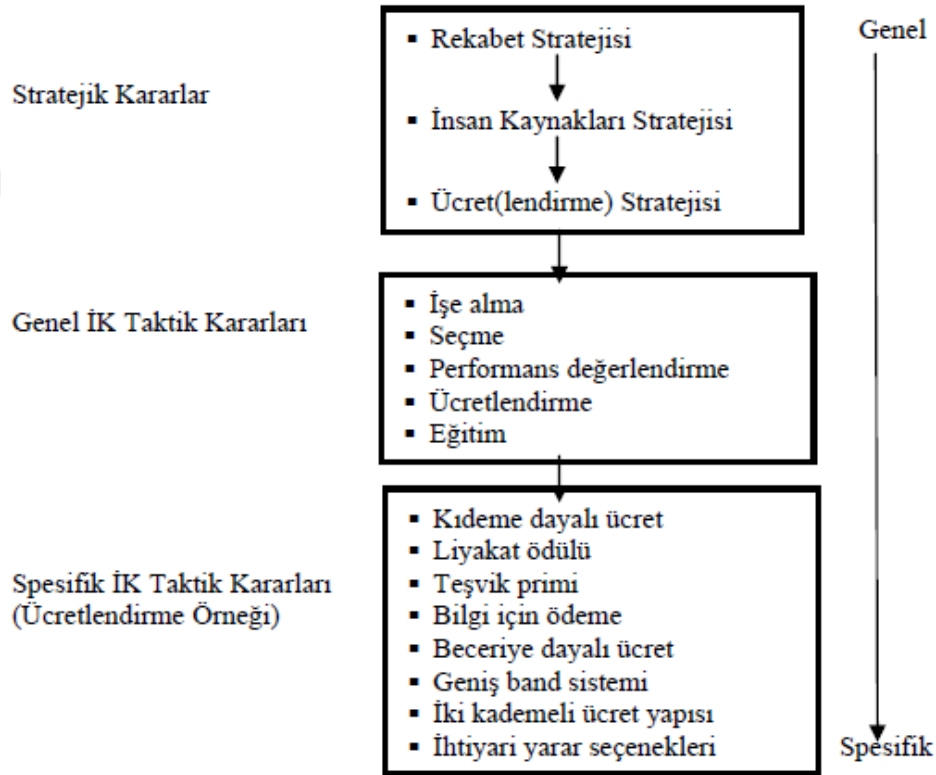
Yeni dönemde insan, insana ait yaratıcılık, zekâ, deneyim ve yetenekler, rekabet üstünlüğü elde edilmesi bakımından vazgeçilmez bir unsur halini almaya başlamıştır. Günümüzde taklit edilemez kaynakların bulunması ve kullanılması işletmeler için oldukça önemli bir durumdayken, buna nitelikli işgücü ve bu işgücü kapasitesi de eklenmiştir. Bu durumun farkına erken zamanda varan işletmeler, insan kaynağına finansal ve fiziksel kaynaklar kadar önem verir hale gelmişlerdir (Uyargil, 1997: 23).

Günümüzde, işletmelerin içinde bulunduğu rekabet ortamında ortaya çıkan değişiklikler sonucunda insan unsuru işletmede bütüncül şekilde ele alınması gereken bir konu haline gelmiştir. Bu çerçevede teknolojilerin, ne kadar gelişirse gelişsin, insan kaynağının yerini tutamayacağı da ortaya çıkmıştır. Çünkü işletmede insan gücü dışındaki tüm kaynaklar satın alınabilir, ikame edilebilir ve farklı yollardan temin edilebilir konumdadır (Demir, 2009: 36).

Bir işletme bünyesinde nitelikli işgücünün eksikliği, aynı zamanda bilgi açısından önemli bir eksiklik anlamına gelir. Günümüzde teknolojinin gelişme hızı dikkate alındığında, üretim teknolojisi ile ilgili donanım ve bilgi eksikliğinin ürün ve hizmet üretiminde yetersizliğe yol açtığı, rekabet gücünü zayıflattığı ortaya çıkmıştır. Bu durum sanayileşmiş ve sanayileşmekte olan ülkeler arasındaki ürün kalitesinde farklılıklar biçiminde öne çıkmaktadır. Düşük sanayili ülkelerde üretimde insan

gücünün nitelikli olmaması, doğrudan ürün ve hizmet kalitesini etkilemektedir. Teknolojik gelişmelere ayak uydursa ve dışarıdan talep edilen ürünleri temin edebilse bile bir işletmede nitelikli işgücü bulunmaması durumunda bozuk ve kalitesiz malların üretilmesi kaçınılmaz hale gelmekte, bu da maliyetlerin artmasına ve verimlilik düzeyinin düşmesine sebebiyet vermektedir. Bu nedenle nitelikli işgücü işletmenin rekabet gücü sağlamasında son derece önemli bir noktadır (Gür, 2012: 37).

Günümüzde işletmelerin İK stratejileri, organizasyonların gelecekte belirecek ihtiyaçlarını karşılama kapasitesine sahip nitelikli iş gücü kaynağını geliştirme amaçlı ortaya konan programların bütünü olarak anılmaktadır. İşletmelerin hedeflerinin gerçekleştirilmesinde işgücünün uygun tutum ve davranışlar içinde olması İK stratejisinin bir fonksiyonu olarak karşımıza çıkmaktadır (Alayoğlu, 2010: 37-38).



Şekil 4. Stratejik İK Kararları Arasındaki İlişki (Martocchio, 2001:10)

Şekil 4’ te görüldüğü üzere stratejik kararlar içinde rekabet stratejisi, İK stratejisi ve ücret stratejisi değerlendirilmektedir. Genel İK taktik kararları; nitelikli iş gücünün

seçimi, işe alınması, performans değerlendirmesi, ücretlendirmesi ve nitelik yatırımının devamı kapsamında eğitim olarak özetlenmiştir. Spesifik taktik kararları ise baz maaş tespiti ve kıdeme bağlı ayarlamayı, liyakat düzeyine bağlı ödüllendirmeyi, beceriye dayalı ilave destekleri kapsamaktadır. (Martocchio, 2001:10)

Özetle nitelikli iş gücüne sahip olunabilmesi kadar elde tutulması da işletmeler için kritik konumdur. İK yönetimleri bu bağlamda işletme devamlılığının sağlanması ve kalıcı rekabet üstünlüğü elde edilmesinde nitelikli iş gücü yatırımları ile önemli bir faaliyet sergilemektedir.

2.3. REKABET GÜCÜNÜN İŞLETME AÇISINDAN ÖNEMİ

Rekabetin son derece yoğun yaşandığı günümüz pazarında tüketicilerin ihtiyaç ve taleplerinin karşılanması için birçok alternatif bulunmaktadır (Erdoğan, 2009: 165). Bu nedenle işletmelerin, müşterileri kendi ürün portföyünde bulunan ürün ve hizmetlere ulaşmasını ve müşterilerin tercih nedeni olacak ürün ve hizmetlerin geliştirilmesini sağlamak zorunluluğu söz konusudur. Bunun için de işletmeler rekabet gücünden yararlanmaktadırlar. Rekabet yöntemleri, işletmelerin strateji geliştirme süreci içinde kullandığı kaynakları ve faaliyet gösterdikleri iş kollarındaki çalışmalarını ifade etmektedir. Söz konusu kaynaklar ve çalışmaların performans artışını hedefler bir çizgide ilerlemesi, rekabet gücünün sağlanması için son derece önemlidir (Powers ve Hahn, 2002: 43).

Serbestleşme, küreselleşme, bilgi, iletişim, üretim, ulaştırma gibi teknolojilerde gerçekleşen ilerlemeler, pazarlama ve yönetim tekniklerindeki ilerlemeler, ürün ve hizmetlerin ticaretini büyük oranda artırmaktadır. Bunun yanı sıra sektörlerde yer alan işletmeler hem yurt içinde hem de uluslararası alandaki rakipleri ile hem fiyat hem de performans açısından daha fazla rekabet içine girmektedirler (Kaldırımcı, 2003: 105).

Uluslararası alanda serbest ticaretin zamanla giderek gelişmesi ve gümrüklerde gerçekleştirilen indirimler, gümrük engellerinde gidilen azaltmalar, bilgi ve iletişim teknolojilerinde ortaya çıkan gelişmeler sonucunda işletmeler arası rekabet dünya

genelinde bir yarış halini almıştır. Bu da işletmeler üzerindeki rekabet baskısının bir kat daha artmasına yol açmıştır (Khemani, 1996).

Rekabet ve rekabet ortamı işletmelerde katma değer artışı oluşmasının yanında, istihdam alanı yaratması bakımından da devlet gelirlerine destek sağlamaktadır. Rekabet gücü, işletmelerin, sektörlerin ve devletlerin toplam verimliliğinin artırılması için yeterli güce sahip olması biçiminde ifade edilebilir. Rekabet gücünün artırılabilmesi için ise insan kaynağı, sermaye gücü, teknolojik gelişmelere ayak uydurulması ve doğal kaynakların yenilenmesi gibi faktörlere göre değişiklik göstermektedir. Aynı şekilde sanayi ve sektörler arası ilişkilerin geliştirilmesi, verimliliği ve rekabet gücünü olumlu yönde etkilemektedir (Khemani, 2007).

Verimliliğin artması ve teknolojinin büyümeye etkisinin net olarak ortaya konabilmesi için bazı somut önlemler alınması kaçınılmaz hale gelmektedir. Bunlar arasında makro ekonomide istikrarlı devam edilmesi, istihdamın artmasını sağlayacak reel gelirlerin korunması, işçilerin ve üretimin maliyetinin düşürülmesi, çalışanlara sermaye yatırımı yapılması, ücretler dışındaki maliyetlerin en aza indirilmesi, yatırımların iyileştirilmesi, yapısal işsizliğe karşı alınan önlemler, kapasite raporları tutulması sayılabilir (Taymaz ve Suiçmez, 2005: 59).

Ulusal rekabet gücünün artırılabilmesi için kamu etkinliği, ekonomik performans, özel sektör etkinliği ve alt yapı unsurlarının etkileşim içinde olması gerekir. IMD'ye göre bir işletmenin ulusal rekabet gücüne katkı sağlayabilmesi ve ulusal rekabette ülkenin kazançlı olabilmesi için bazı "altın kurallar" belirlenmiştir. Buna göre söz konusu kurallar şunlardır (IMD, 2005);

- Ekonomik yapının esnek bir yapıya sahip olması,
- Altyapı ve teknolojik yatırımlar yapılması,
- Yabancı sermayenin özendirilmesi,
- Uluslararası alanda cesur bir tavra sahip olunması,
- Yönetimde şeffaflık ve hıza sahip olunması,
- Kaliteye odaklanma,
- Verimlilik, ücret ve vergileme arasındaki ilişkinin devam ettirilmesi,
- Finansal dengesizliklerin giderilmesi ve sosyal yapının korunması,

- Eğitim alanındaki yatırımların artırılması,
- Ülke çapındaki ekonomik yapının ve küresel dengenin korunması.

Rekabet gücü, geleceğe yönelik işletmenin kendisini ne derece hazırladığını ölçen bir kriterdir. Küresel alan dikkate alındığında işletmeler ve ülkeler çapında bir kıyaslama görülebilir ve bu da rekabet gücünün tespit edilmesi açısından son derece önemlidir. Buna ek olarak ekonomik bakımdan güçlü olmak, rekabet gücünün de fazla olmasını sağlayan bir başka kriterdir. Ekonomik açıdan güçlü işletmeler ve ülkeler, ihracat ve yabancı sermaye bakımından her zaman rakiplerini geride bırakabilecek potansiyele sahiptir (Rosseler, 2007: 21).

Porter'a göre, rekabet avantajını oluşturan unsur, temelde işletmelerdir. Bu nedenle işletmelerin rekabet stratejileri belirleyerek bunlara uygun bir biçimde hareket edebilmesi, uluslararası pazarlara girmeleri ve bu pazarlarda ayakta kalabilmeleri bakımından da büyük önem taşımaktadır. Bunun sağlanabilmesi için ürün, maliyet, kalite, yeni ürün, ölçek ekonomileri, teknolojik farklar ve piyasa yapılarının her biri bir rekabet avantajı unsuru olarak dikkate alınmalıdır (Porter, 1985: 35). Rekabet üstünlüğünün sağlanmasında bilgi kullanımı, yönetim ve nitelikli insan gücünün önemi de unutulmamalıdır. Bir işletme rekabet üstünlüğü elde edebilmek için bilgi yönetimi ve insan kaynağını etkin ve verimli bir biçimde kullanabiliyor olmalıdır (Drucker, 1995: 355).

Günümüzde rekabet gücünün iyi seviyede olması, ulusal ve uluslararası alanlarda başarı için kaçınılmaz bir özellik halini almıştır. Rekabet gücünün en iyi seviyede olması işletme için mikro ve makro düzeyde avantajlar sağlamaktadır. Bu avantajlar şöyle sıralanabilir (Aktan ve Vural, 2004: 123):

- Rekabet gücünün en önemli etkisi verimlilik üzerine gerçekleşmektedir. Verimlilik, ülke performansı üzerinde doğrudan olumlu etkiye sahiptir.
- Dünya geneli ile bütünsel şekilde hareket etmeyi kolaylaştıran rekabet gücü, aynı zamanda yüksek seviyede bir yaşam standardına ulaşma, bu standardı sürdürme konularında kolaylaştırıcı etkiye sahiptir.

- Rekabet ortamında gerçekleştirilecek düzenlemeler ile devletin, girişimler sonucu dışarıdan gelebilecek risklere karşı ülkeyi ve ülke ekonomisini korumak, bu yapıya esneklik kazandırmak gibi görevlerine ve işlevlerin kusursuz şekilde sürdürülmesine yardımcı olacaktır.
- Finansal yapının gelişmesi ve altyapıya ilişkin yatırımların desteklenmesi gibi süreçlerde de rekabet gücünün olumlu etkileri söz konusudur. İşletmelerin en üst verimlilik seviyesine ulaşabilmeleri, küreselleşme sürecine dahil olmaları ve yönetim ile ilgili yeteneklerin gelişebilmesi, rekabet gücünün de artmasını sağlamaktadır.
- Hâlihazırda kullanılmakta olan teknolojilerin geliştirilmesinde, Ar-Ge çalışmaları ve bilgiye ulaşmada, insan kaynağının ve insan gücünün iyileştirilmesinde, içinde bulunduğu sektörde faaliyet göstermekte olan işletmelerin esnek bir yapı kazanmasında rekabet gücü doğrudan etki göstermektedir.

2.3.1. Rekabet Gücü ve Çalışanların Rolü

Rekabetin artması ve uluslararası alanda olmazsa olmaz bir hale gelmesi, işletmelerde ve organizasyonlarda insan gücünü çok daha önemli bir hale getirmiştir. Bu bakımdan nitelikli insan gücünün temin edilmesi, istihdamı ve aynı zamanda insan kaynakları yönetiminin etkin hale gelmesi de gerekli hale gelmiştir.

Devletler, iş hayatındaki bu yeni gereksinim için faaliyet göstermeye başlamış, insan gücünün nitelikli bir hale getirilebilmesi için çeşitli programlar ve uygulamaları kullanmaya başlamışlardır. Bir taraftan teknolojik gelişmeler ve ilerlemeler “yeni çalışan tipi” ni gerekli hale getirirken, bir taraftan da bu yeni insan tipi yalnızca teknolojik gelişmeleri kullanan ve takip eden değil, aynı zamanda onları üreten konumuna geçmiştir. Rekabet gücünün yeni güç odağı, sadece maddi ve yenilenebilir kaynaklardan insan gücüne doğru ivme kazanmıştır. Bu bakımdan işletmelerde rekabet gücünün elde edilmesinde ve sürdürülebilmesinde çalışanların yani insan kaynağının nitelikli, yenilikçi, uyumlu ve esnek bir yapıya sahip olması kaçınılmaz hale gelmiştir.

İstikrarlı ve güçlü bir iş ortamının meydana getirilmesinde işgücü yapısı oldukça önemli bir konuma yükselmiştir. Rekabet gücünün sağlanması ve devam ettirilebilmesi için işgücünün yani çalışanların nitelikli olması temel kriterlerden biri haline gelmiş, çalışanların işletme içerisindeki rolü de böylece artmıştır (Aktan ve Vural, 2004: 49).

2.3.2. Nitelikli İşgücü ve Rekabet Gücü İlişkisi

İş alanında ve sanayilerde ortaya çıkan ve mal üretimi odaklı üretimden hizmet üretimine doğru devam eden evrimleşme, eğitim, sağlık, finans, iletişim vs. hizmet sektörlerinde gerçekleşen büyüme ve iş yaşamında ortaya çıkan niteliksel değişiklikler, işgücünün önem kazanması ile sonuçlanmıştır.

İşgücünün önem kazanması ile ifade edilen yüksek teknolojilerin en iyi biçimde kullanımı, bilgi ve bilgi yönetimi faaliyetlerinin uygulanması, ileri seviye iletişimin kullanılır hale gelmesidir ve tüm bu gelişmeler sonucunda işletmeler için rekabet gücünün kazanılması ve sürdürülebilmesi hem kaçınılmaz hem de çok daha zor bir hale gelmiştir. Rekabet şartlarının gittikçe zorlaşması işletmelerin tüm dağıtım kanallarını aktif biçimde kullanmaları, arzu edilen seviyede bilgi paylaşımının uygulamaya alınması ve tüketicilere birçok kanaldan ürün, mal ve hizmet ulaştırılması gibi faktörleri de beraberinde getirmiştir (Duranlar, 2007: 126-27).

Ortaya çıkan yeni düzen kapsamında üretimde esneklik ve kolay adaptasyon sürecini gerçekleştirmek durumunda olan işletmeler, aynı zamanda yapısal değişim sonucunda insan gücüyle de güçlü bir biçimde desteklenen yeni bir bakış açısı kazanmıştır (Sarı, 2010: 112). Teknolojik alanda çok hızlı gerçekleşen değişim, işletmelerin adaptasyon sürecinin de hızlı olmasını gerekli kılmaktadır ve bunun için de insan gücüne önem verilmesi önemli bir hal almıştır. Çünkü sanayi sonrası toplumlar, bilgi ve teknoloji temelinden hareket etme özelliğine sahiptir (Öztürk ve Tuzcu, 2012: 91).

Günümüz işletmelerinin önemli bir özelliği de işgücünün sayısal verimi değil niteliğidir. Yani işletme bünyesinde çalışanların bilgili ve becerikli olması, verimliliği doğrudan etkileyen bir faktör olarak öne çıkmaktadır. Çalışanların kalitesi, ekonomik

büyüme ve verimlilik arasındaki pozitif ilişkinin temel noktasıdır. Bu bağlamda işgücü bakımından niteliği yetersiz olan ülkelerde büyüme hızında düşüş meydana gelmektedir (Aktan ve Vural, 2004b: 128). Küresel pazarlarda rekabet içinde olan işletme ve organizasyonların ürün ve hizmet alanında belli bir standart üzerine çıkabilmesi ve bu standardı muhafaza edebilmesi için üstün nitelikli insan kaynağı ile çalışma gerekliliği söz konusudur (Barutçugil, 2004: 89). Aksi halde, işletmeler ulusal ve uluslararası rekabette dünya çapında bir rekabete dahil olamayacaktır.

2.3.3. Stratejik Planlama ve Rekabet Gücü İlişkisi

Strateji, genel olarak rekabet avantajı elde edilmesi ve işletmenin hedeflerine ulaşması amacıyla iş ve dış çevrenin sürekli ve düzenli olarak analiz edilmesi, amaçların belirlenmesi ve bu amaçlar doğrultusunda gerekli olan faaliyetlerin planlanması, kaynakların da bu çerçevede hazırlanması olarak ifade edilmektedir. Geleceğe yönelik hareket eden ve değişiklik gösteren çevresel koşullar karşısında esnek bir yapı elde edebilen işletmeler, rakipleri karşısında da üstünlük elde edebilmektedirler. Bu bağlamda, strateji, yönetim ve planlama gibi kavramları da kapsamaktadır. Dolayısıyla planlama, yönetim ve strateji, bir arada düşünülmelidir (Gültekin ve Mazi, 2016: 452).

İşletmenin rutin ilerleyişine paralel olarak, bulunduğu pazarda rakipleri karşısında nasıl hareket edeceği ve rekabet ederken ne gibi konulara dikkat etmesi gerektiği gibi konular, rekabet stratejileri konusuna dahildir. İşletme rekabet stratejileri ile hem müşteri gereksinimlerinin ve beklentilerinin karşılanması, hem de işletme için fark yaratan adımların atılmasını sağlayabilmektedir (Ercan ve Köksal, 2013: 20). Strateji, stratejik yönetim ve rekabet stratejileri bu noktada birleşmektedir. Stratejide endüstri, temel analiz birimi olarak değerlendirilmektedir. İşletme başarısı, işletmenin rekabet ettiği endüstrinin çekiciliği (kâr oranının ve gelişme hızının yüksek olması) ve işletmenin endüstri içindeki konumu (endüstrinin ve rekabet gücünün boyutu) dur. Herhangi bir sektör içinde rekabeti belirleyen temel faktörler ve bu faktörlerin ortaya çıkış nedenlerinin tespit edilmesi halinde, işletmeler kendi güçlü ve zayıf yönlerini, avantaj ve dezavantajlarını görebilecektir. Stratejik açıdan ele alındığında ise bir işletmenin güçlü ve zayıf yönleri, rekabet gücü oranında değişiklik göstermektedir. İşletme ne kadar güçlü olursa, rekabet kapasitesi ve gücü de aynı oranda güçlü olacaktır.

(Bay vd, 2016: 1411). Stratejik açıdan gelişmiş bir veri tabanı, rekabet gücünün açığa çıkmasına katkı sağlayacağı gibi, planlanan ya da hedeflenen stratejilerin gerçekleşmesine de katkı sağlayacaktır.

Küreselleşme ile birlikte, rekabet gücü hemen hemen bütün ülkeler için çok önemli bir amaç haline gelmiştir. Gün geçtikçe büyüyen ekonomik pazarlarda, şartlara hazırlıklı ve altyapı bakımından eksiksiz rakiplerin pazara dahil olması, daha önceki dönemlerde piyasalarda son derece rahat hareket eden ülkelerin rekabet gücüne önem vermesine ve rekabetçi konumlarını koruyabilmek adına daha fazla çalışmasına neden olmuştur. Ülkelerde rekabetçi üstünlüklerin ön plana çıkması, ürün ve hizmetlerin artmasını, bunların olabildiğince ucuz ve kullanıma hazır bir biçimde bulundurulmasını da beraberinde getirmiştir (Çivi, 2001: 21).

Bütün işletmelerin rekabet ve strateji kavramları ile yakın olma zorunluluğu bulunmaktadır. Rakip işletmelerin hamlelerine aynı hızla cevap verebilmek, ortaya çıkan değişiklikler karşısında uyumlu hareket edebilmek, müşteri taleplerinin karşılanması için çaba gösterebilmek ve mevcut kaynakları en iyi biçimde kullanabilmek gibi unsurlar doğrultusunda işletmelerin devamlı olarak güncel olabilmesi gerekmektedir. Stratejik planlama, bireysel olarak değil, işletme bünyesinde genel bir çerçevede değerlendirilmeli ve geliştirilmelidir. Stratejik planlama aynı zamanda geniş ölçekli araştırmalar sonucunda ve elde edilen bilgi ve veriler ışığında geliştirilmelidir. Günümüzde yoğun bir biçimde gelişen rekabet ortamında işletmeler, sürekli olarak bilgi toplama ve rekabete yönelik güncel verileri elde etmek ve bunları kullanmak durumundadır. Tüm bunlar elde edildiğinde, piyasa şartlarının gerektirdiği biçimde kullanabilmek ve rekabet koşullarına uyum sağlayabilmek stratejik planlamanın rekabete olumlu etkisi olarak işletmeye yansıyacaktır (Şağbaşua, 2006: 3). Nadir olan fırsatların (Pazar alternatifi, ürün çeşitliliği, müşteri memnuniyeti vb.) değerlendirilmesi ve rekabet avantajı sağlanacak ürün ve hizmetlerin, ürün yönetiminin, satış yöntemlerinin ve servis kalitesinin yeniliklere açık olması, yeni teknolojilerin kullanılması gibi faaliyetlerle rekabet avantajı elde edebilmek mümkündür. Rekabet avantajı için işletmelerin Pazar, ürün, hizmet, kalite, yenilik, esneklik gibi unsurlara önem vermesi gerekmektedir.

İşletmeler için en önemli unsurlardan biri olan stratejik planlama, işletmelerin ulaşmayı arzu ettiği hedefler konusunda farkındalık kazanma, hareket tarzını belirlemeyi büyük oranda kolaylaştırmaktadır. Düzenli planlama faaliyetleri işletmelerin karar mekanizmasını doğrudan etkilemekte ve risk faktörlerini önemli ölçüde azaltmaktadır. Planlamaların kesin olarak ortaya konması ile işletme bünyesinde alınacak kararlarda risk faktörleri önemli ölçüde ortadan kalkacaktır. Aynı zamanda işletme faaliyetleri ve çalışanlar arası iş birliği sağlanmasında da planlamanın çok önemli bir yer bulunmaktadır (Şağbanşua, 2006: 5).

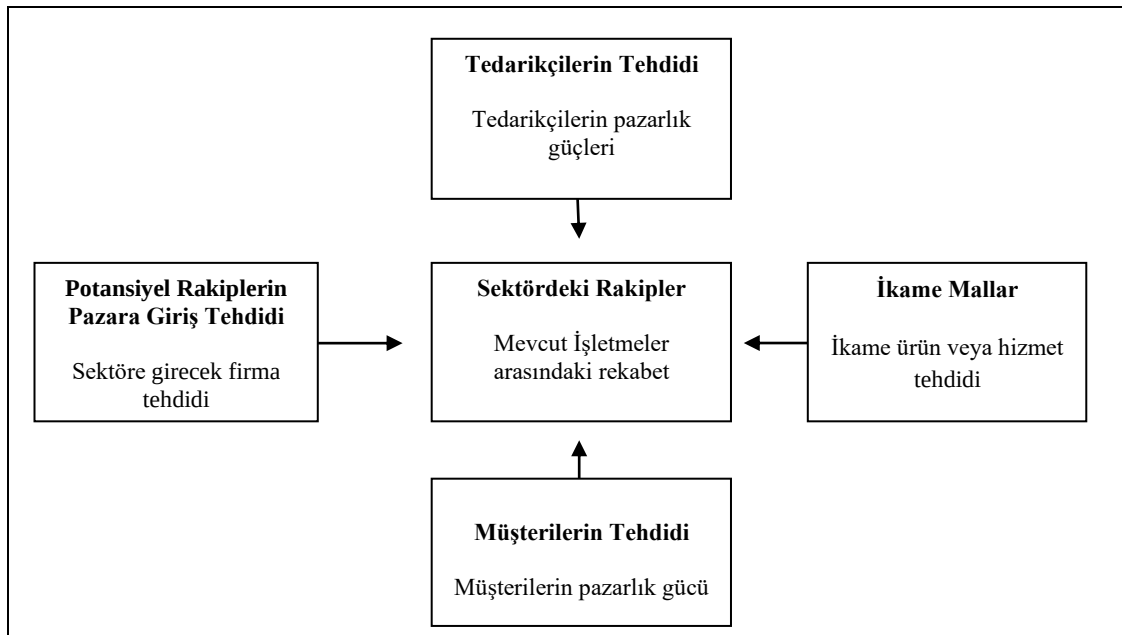
İşletmelerin rekabet üstünlüğü elde edebilmesi için stratejik planlama yapılması kaçınılmazdır. Bu planlama, uzun vadeli ve çok yönlü bir süreç olarak öne çıkmaktadır. İşletme bünyesinde hazırlanan stratejik planlama çerçevesinde eylem planlarının oluşturulması esnasında bu planların başarılı olabilmesi için gerekli şartlar arasında kullanılacak kaynak, insan gücü, sınırlılıklar vb. konulara ağırlık verilmesi gerekmektedir. Bu nedenle de süreklilik arz eden bir yapıya sahip olan stratejik planlama işletmenin rekabet ortamında dinamik bir yapı kazanabilmesi için son derece önemlidir (Demir ve Yılmaz, 2010: 85). Stratejik planlama, rekabet gücü ve işletme performansının artmasını sağlayan, işletmenin genel faaliyetlerine de doğrudan etki eden önemli ve yönetsel bir süreç olarak öne çıkmaktadır. İşletmelerde stratejik planlama süreçlerinin önemsenmesi ve bu süreçlere daha fazla yer verilmesi, stratejik planlama araçlarının kullanılması, işletme başarısını doğrudan etkilemektedir. Sürecin etkin bir biçimde uygulanması, işletmeler açısından yönetim alanında oluşan belirsizliğin netleştirilmesi ve işletmelerin hedeflerine daha rahat ulaşabilmesi açısından da önemlidir (Kevser, 2019: 38).

2.3.4. Stratejik Planlama ve Stratejik Yönetimde Rekabet Yaklaşımı

Stratejilerde, analiz için kullanılan temel birim, yine sanayidir. Bir işletmenin başarısı, içinde bulunduğu ve rekabet ettiği sanayinin durumu ve bu işletmenin bu sanayi içindeki genel durumu ile doğrudan ilişkilidir. Sanayinin durumu ile anlatılmak istenen, gelişme hızının ne durumda olduğu ve kârının ne derecede olduğudur. Sanayinin genel durumu ise rekabet şiddetinin seviyesi ve söz konusu sanayi dalının geleceğinin nasıl şekillenmekte olduğudur (İnce, 2011: 33). Bir işletmenin yer aldığı

sektörde, rekabete etki eden faktörlerin belirlenmesi, işletmeler açısından avantaj ve dezavantajların tespit edilmesini, güçlü ve zayıf yönlerin görülebilmesini kolaylaştırmaktadır (Kaya, 2010: 64). Bir işletmenin rekabetçi bir yaklaşım sergilemesi, çevresine bağlıdır. Rekabet stratejisinin bir işletme için çekici hale gelmesi ve işletmenin bu rekabet stratejilerine kendi şartları doğrultusunda uyum sağlaması önemlidir (Porter, 1985: 4).

Rekabette avantajlı konum genel olarak iki biçimde ortaya çıkmaktadır. Bunlardan ilki, rakiplerden daha düşük fiyata mal ve hizmet üretebilmek, diğeri rakiplerinden farklı olabilmektir. Rekabet avantajı, sanayi alanında hemen her unsorda mevcuttur; ürünler, hizmet, müşteri portföyü, işletmenin coğrafi koşulları vb. tüm bu unsurlar rekabet avantajı için değişkenler olarak ifade edilmektedir ve bu değişkenler sektörlerin yapısını da etki altına alabilmektedir. Sanayi alanında bir işletme için uygun birden fazla pozisyon hemen hemen her zaman bulunabilmektedir. Ancak işletme için bu koşulların çekiciliği, işletmenin durumu ile de doğrudan ilişki içerisindedir (İnce, 2011: 33). Genel olarak işletmelerin faaliyet gösterdiği alanlarda sanayinin incelenbilmesinde en sık kullanılan model, Porter tarafından hazırlanan Beş Rekabetçi Güç Modeli'dir. Bu modelde, rekabetteki tehdit ve dezavantajların işletme açısından geniş bir çerçevede incelenmesinden oluşmaktadır. Şekil 5'te bu modele bir kez daha yer verilmektedir:



Şekil 5. Porter'in Sektördeki Rekabeti Belirleyen Beş Güç Modeli (Porter, 2008: 27)

Beş Güç Modeli'ne göre işletmelerin rekabet stratejisi belirlemede, uygulamasında, analizinde müşterilerin ve tedarikçilerin pazarlık gücü, ikame malların tehdidi, sektördeki mevcut işletmeler arasındaki rekabet, sektöre yeni girecek olan işletmelerin tehdidi, müşterilerin tehdidi gibi unsurlar rekabet stratejilerinin belirlenmesinde ve uygulamasında işletme için yol gösterici konumda bulunmaktadır. Porter'in beş güç modeline göre sektöre yeni girecek rakiplerin, ikame malların, müşterilerin ve mevcut işletmelerin tehditleri dikkate alınmaksızın ve bunlardan asgari düzeyde etkilenecek bir yapı ortaya konmaksızın rekabet üstünlüğünün sürdürülmesi mümkün değildir. Çünkü ona göre farklılaştırma, odaklanma ve maliyet alanında liderlik rekabet üstünlüğü elde edilmesi ve bu üstünlüğün sürdürülebilmesinde yeterli olmayacaktır.

Bu modelde temelde şu alanlarda vurgu yapılmaktadır (Akgemci, 2008: 173).

- Bir sektörde yer alan rekabet, mevcut olan rakipler dışında başka unsurlardan da etkilenebilmektedir.
- Bu model, ekonomik prensipler çerçevesinde geliştirilmiştir.
- Bu model aracılığıyla işletmeler, düşünme ve tartışma için ortam oluşturan kavramsal bir çerçeveye sahiptir.
- Bu model, işletmenin faaliyet gösterdiği alanda rekabet üstünlüğü elde edebilmesinde ne gibi faktörlerin etkili olduğunun tespit edilmesini sağlamaktadır.

Porter'e göre şekilde sözü edilen unsurların incelenmesi ile iş alanında gerçekçi bir rekabet analizi yapılabilecektir. Şayet sektöre giriş engelleri fazla ise, ikame mallar sektörde mevcut olan ürünler için alternatif konumunda bulunmakta ise, rekabet şiddeti azsa ve müşterilerin pazarlık gücü yüksek değilse söz konusu sektör, rekabet gücü yüksek bir sektör olarak değerlendirilebilmektedir. Aksi durumda ise sektör rekabet gücü açısından cazip olmayan bir konumda değerlendirilmektedir (Akmermer ve Ayyıldız, 2016: 54).

Stratejik yönetim ve stratejik planlamada rekabet stratejilerinin geliştirilebilmesinde bazı teknikler kullanılmaktadır. Söz konusu teknikler 1980’li yıllardan itibaren kullanılmaya başlanmış ve günümüze dek daha aktif olması gerektiğine yönelik bir inanışla gelişmiştir. İşletmeler, bu doğrultuda kendilerini ve rakiplerini daha iyi şekilde analiz etmeye, uzun vadeli planlarını hazırlamaya ve bu planların gerçekleşmesi için gereken koşulların sağlanmasını sağlayacak stratejiler geliştirmeye başlamışlardır. Stratejik rekabet stratejilerinin belirlenebilmesi için öncelikli olarak alternatif stratejilerin belirlenmesi gerekmektedir. Bu stratejiler ise hem işletmeye hem de çevresindeki bileşenlere bağlı olarak değişiklik göstermektedir (Göksel, 2009: 84).

Bu bölümde rekabet ve rekabet gücü kavramları, rekabet gücünü etkileyen faktörler, rekabet gücünün işletme için neden önemli olduğu, nitelikli işgücünün rekabet açısından şirketler için ne kadar vazgeçilmez olduğu konuları üzerinde durulmuştur. Bu çerçevede sürekli değişen ve gelişim gösteren çok yönlü rekabet ortamında, radikal ve etkin stratejilerin geliştirilmesinin çok önemli olduğu bir kez daha ortaya çıkmaktadır. Hem bölgesel hem de küresel pazarlarda rekabet gücüne sahip olan işletmelerin kendine özgü fırsatlar yaratarak, taklit edilemez ürün ve hizmetler sunarak, esnek bir yapı kazanarak başarılı bir rekabet sürdürebildikleri anlaşılmaktadır. İşletmeye özgü taklit edilemez ürün ve hizmetlerin tespit edilebilmesinin ve sonrasında müşteri taleplerine uygun kalitede, memnuniyet yaratacak biçimde üretilerek pazarlanabilmesinin, satış sonrasında da aynı özenin gösterilebilmesinin, rekabet gücünün elde edilmesinde ve uzun vadeli olarak kullanılabilmesinde önemli bir yere sahip olduğu sonucuna varılabilmektedir. Bu bakımdan, rekabet gücü elde edilmesini sağlayan faktörlerin tespit edilerek uygulamaya alınması, eksiksiz ve olması gerektiği gibi devam ettirilebilmesi, işletmelerin stratejik planlamaları uygulamadaki başarısı ile de doğru orantılı olarak gelişme göstermektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. STRATEJİK PLANLAMA VE REKABET GÜCÜ AÇISINDAN TÜRKİYE'DEN BİR ENERJİ ŞİRKETİ: AYGAZ A.Ş. DEĞERLENDİRMESİ

Çalışmanın bu bölümünde, Aygaz A.Ş.'nin yapısı, yurt içi ve yurt dışındaki faaliyetleri ele alınacak ve bu çerçevede şirket stratejisi, öncelikleri, insan kaynakları uygulamaları, çalışanlar üzerindeki etkileri, bu çerçevede gerçekleştirilen stratejik planlamalar ve bu planlamaların şirkete doğrudan ve dolaylı etkileri üzerinde durulacaktır. Aygaz A.Ş' nin faaliyet gösterdiği LPG sektöründeki yerinin daha net anlaşılması açısından gerek dünya gerekse Türkiye LPG piyasası hakkında bilgilere de yer verilecektir.

3.1. DÜNYADA VE TÜRKİYE' DE LPG PİYASASI VE AYGAZ'IN YERİ

LPG' nin dünya genelindeki trendine ilişkin Aygaz A.Ş Satış Genel Müdür Yardımcılığı'nda görüşme yapılan bir yetkili; pişirme ve ısınma amaçlı evsel enerji ihtiyacının karşılanması için ortaya çıkan LPG'nin günümüzde kimya sektörü, sprey sanayi, araçların yakıt ihtiyacı ve elektrik üretim santralleri gibi pek çok alanda kullanılmakta ve kullanımının günden güne artmakta olduğu fakat doğalgazın yayılımı ile evsel tüketimin azaldığı bilgisini paylaşmıştır. Ülkemizde evsel doğalgaz kullanımının devlet tarafından sübvansede edildiğini ileten yetkili, Fransa, İtalya, İspanya gibi Avrupa ülkelerinin evsel tüplü gaz tüketiminin bizden fazla olduğunu hatta dünyadaki en büyük LPG tüketiminin ABD'de gerçekleştiğini ifade etmiştir. Türkiye'de halen 5 milyon hanenin tüplü gaz kullandığı bilgisini de paylaşmıştır. Avrupa'da otogaz kullanımının LPG'nin çevreci özellikleri nedeniyle arttığına ilişkin aktarımda bulunan yetkili, ülkemiz gibi gelişme potansiyeli gösteren ülkelerde tercih nedeninin özellikle petrole kıyasla %30-35 oranında daha ekonomik olmasını dile getirmiştir.

2020 yılı Dünya LPG Birliği (WLPGA) tarafından yayınlanan rapor verilerine göre küresel açıdan LPG üretimi, 2019 yılına kıyasla %4 artış göstermiş ve 331 milyon

tona ulaşmıştır. Üretim toplamının %56'sı sırayla ABD, Çin, Suudi Arabistan, Rusya ve Kanada'da gerçekleşmiştir. LPG üretimi fosil yakıtların üretim ve tüketimi ile doğrudan bağlantılı olup bu üretimin %63'lük kısmı doğalgaz, %37'lik kısmı rafineri kaynaklı olarak gerçekleşmiştir. LPG, doğalgaz ve petrol ürünlerine alternatif yakıt olarak görülse de üretimi doğalgaz ve petrol üretimi ile bağlantılı olarak artmaktadır (Aygaz, 2020 Faaliyet Raporu, 25).

Yine WLPGA tarafından yayınlanan rapora göre Türkiye, Rusya ve Güney Kore, otogaz tüketiminde ilk üç ülkedir. Bu üç ülke toplam küresel otogaz tüketiminde %35'lik paya sahiptir. Türkiye 4,8 milyon adet araç sayısı ile dünyanın en büyük LPG'li araç parkına sahip ülke konumundadır. LPG, kolay işlenme ve taşınabilme özellikleri ile sektörde öne çıkmış olup, aynı zamanda rezerv bakımından da zengindir. Çevre dostu olan LPG'nin günümüzde 1,5 milyar potansiyel kullanıcısı bulunmaktadır. (Aygaz, 2021-Şubat, Yatırımcı sunumu)

LPG diğer enerji kaynakları ile karşılaştırıldığında, sera gazı salınımının daha az olduğu bir kaynaktır. Bu da LPG'nin küresel ölçekte daha fazla kullanımını kolaylaştırmaktadır, çünkü gün geçtikçe dünya genelinde iklimsel değişikliklerin önlenmesine yönelik politikalar ile çevreci yaklaşımlarda artış gözlemlenmektedir (Aygaz, 2020 Faaliyet Raporu, 26).



Şekil 6. WLPGA Global LP Gaz Raporu, 2020 (Aygaz, 2021-Şubat, Yatırımcı Sunumu).

Tablodan anlaşılabacağı üzere; 2020 yılı Dünya LPG tüketimi %52 oranında evsel kullanım ve otogaz kullanımı olarak gerçekleşmiştir. Yine aynı yıl Dünya LPG tüketiminin en yoğun olduğu bölge %45 ile Asya Pasifik bölgesi olmuştur.

Aygaz A.Ş. Tedarik Zinciri Direktörlüğü'nde görüşme yapılan yetkilinin aktardığı ve Aygaz yatırımcı sunumlarından derlendiği şekliyle; 2020 yılı itibariyle küresel ölçekte LPG ticaret hacminin toplamda 129 milyon ton olarak gerçekleştiği bilgisi alınmıştır. Yetkili, ABD'nin daha önceki dönemlerde LPG ithalatçısı iken kaya gazı kaynaklarını kullanıma açarak ihracatçı konuma geçmiş olduğunu ve 49 milyon ton ihracat gerçekleştirerek toplam hacmin %40' ına tekabül eden bir büyüklüğe ulaştığını ifade etmiştir. Avrupa' nın ikinci en büyük pazarı olan Türkiye LPG pazarında LPG talebinin %24' lük kısmının yerli üretimle, %76' lık kısmının ise ithalatla karşılandığı bilgisi alınmıştır. Ayrıca Dünya geneli enerji tüketimi hakkında bilgi paylaşan yetkili, LPG tüketim payının toplamda %2,6 olduğunu aynı kıyaslamının Türkiye'de %3,1 olduğunu aktarmıştır. Öte yandan 2020 yılı itibariyle Türkiye'nin ithalat yaptığı ülkelerin başında ABD, Cezayir ve Norveç geldiğini ifade etmiştir. (Aygaz, 2021-Şubat, Yatırımcı sunumu)

Aynı yetkili Aygaz' ın özellikle yurtdışı yatırımları için pazar arayışlarını Güneydoğu Asya ülkelerinden Bangladeş'te yoğunlaştırdığını ülkenin önde gelen kuruluşlarından United Enterprises ile LPG alanında faaliyet gösterecek bir ortaklık oluşturduğunu dile getirmiştir. Ayrıca Bangladeş'in 2015-2019 yılları arasında ortalama GSYİH büyüme oranının %7 seviyelerinde olduğunu ve 163 milyonun üzerinde nüfusu ile dünyanın nüfus açısından en yoğun ülkelerinden biri olduğunu ve ülkede son beş yılda LPG tüketim hacminin 6,5 kat arttığına dikkat çekerek ciddi bir potansiyeli olduğuna vurgu yapmıştır.

2020 yılı Aralık ayında Enerji Piyasası Düzenleme Kurumu (EPDK)'nin yayınladığı rapora göre 12 aylık süreçte toplam LPG pazarı Türkiye'de %7,5 oranında daralma göstermiştir. Süregelen doğalgaz geçişleri, salgın tedbirleri, sokağa çıkma yasakları ve kentsel dönüşüm çalışmaları sonucunda tüpgaz pazarında %1,4'lük bir daralma meydana gelmiştir. Tüm dünyayı etkisi altına alan covid salgını nedeniyle

seyahat kısıtlamaları ve sokağa çıkma yasakları nedeniyle otogaz pazarı ise %9 küçülmüştür. Türkiye’de kullanılan binek araçların %37’sinde otogaz kullanılmakta olup, 2011 yılından günümüze dek en fazla tercih edilen otomobil yakıtı olmuştur (Aygaz, 2020 Faaliyet Raporu, 27).

Yaklaşık 90 adet LPG dağıtım şirketinin yer aldığı Türkiye LPG piyasasını tüplügaz ve otogaz segmentinde ayrı ayrı incelemek gerekmektedir. Türkiye tüplügaz pazarını etkileyen faktörleri 2020 yılı özelinde doğalgaz yayılımının optimum seviyeye gelmesinden dolayı yavaşlayarak da olsa artış göstermesi ve artan LPG fiyatlarının tüketimde baskı yaratması şeklinde sıralamak mümkündür. Piyasa yapıcı, en yaygın bayi ağına sahip ve ürüne adını veren marka olarak konumlanan Aygaz, 2020 yılı tüplügaz pazarını %41 pazar payı ile lider kapamıştır. Türkiye otogaz pazarını etkileyen faktörler; yine 2020 yılı özelinde pandemi kısıtlama tedbirleri kapsamında sokağa çıkma yasaklarıyla araç kullanımının azalması, benzine göre %30 fiyat avantajı sunan ürün olması, araç garantileri nedeniyle dönüşümlerin kısıtlı ilerlediği bir süreç olması, ulusal ve yerel oyuncuların yoğun rekabeti şeklinde sıralabilir. Grup firması Opet ile yaratılan bayi ağı sinerjisi ile Aygaz, 2020 yılı otogaz pazarını %22 pazar payı ile lider kapamıştır (Aygaz, 2021-Şubat, Yatırımcı Sunumu) (www.epdk.gov.tr).

Faaliyet gösterdiği LPG alanında önemli kurumlardan biri olan Aygaz A.Ş., pazarda lider olma özelliğini sürdürmekte ve yakın zamanda gündeme aldığı yurtdışı yatırımları ile de global pazarda adını daha fazla duyurmaktadır.

3.2. AYGAZ A.Ş.’ NİN YAPISI VE FAALİYETLERİ

3.2.1. Aygaz A.Ş. Hakkında Genel Bilgi

Şirketin yapısı ve faaliyetleri ile ilgili görüşme yapılan Aygaz A.Ş. Kurumsal İletişim Müdürlüğü’nden bir yetkili; Koç Holding’e ait olarak enerji sektöründe faaliyet göstermek üzere 1961 yılı itibariyle kurulan Aygaz’ ın, LPG temini, stoklaması ve dolumu ile LPG’li cihaz üretimi ve bu ürünlerin satışını da kapsayan, tüpgaz, dökme gaz ve otogaz çözümleri sunan ve yakın zamanda ambalajlı su satışı ile kargo dağıtım gibi farklı iş alanlarında da faaliyette bulunan enerji holdingi konumunda bir şirket olduğunu

aktarmıştır. Aynı yetkili, en çok tercih edilen marka ve en güvenilir marka ödülleri ile tüketici dostu marka ödülleri defalarca almış Aygaz' ın, sunduğu hizmet kalitesi ile sektöründe hep öncü konumda olduğunu da dile getirmiştir. Görüşmenin devamında Aygaz A.Ş.'nin halka açık şekilde LPG sektöründe faaliyet gösteren ilk ve tek şirket olduğu ifade eden yetkili Aygaz' ın 81 ilde 2.297 tüpgaz bayisi, 1.736 otogaz istasyonu ile hizmet sağladığını da aktarmıştır. Ayrıca LPG dolum ve depolama faaliyetleri için Aygaz'ın 12 tesise sahip olduğunu ve her gün yaklaşık 200.000 araca yakıt, yaklaşık 50.000 haneye enerji temin etmekte olan entegre bir LPG şirketi olduğunu da dile getirmiştir.

Enerji sektöründe çeşitlendirilmiş iştirak portföyü bulunan Aygaz' ın 2020 yılı satış tonajı 2,2 milyon ton olup satış gelirleri 10,1 milyar TL seviyesindedir. (Aygaz, 2021 Şubat - Yatırımcı Sunumu, 3).

Aygaz A.Ş' nin ortaklık yapısı %51,2 Koç Holding, %24,3 borsada işlem gören halka açık bölüm, %24,5 Liquid Petroleum Gas Dev. Company şeklindedir. 2020 yılı İSO verilerine göre Aygaz A.Ş. Türkiye'nin en büyük 22. sanayi şirkettir (www.aygaz.com.tr).

Şirketin vizyonu Türkiye'nin LPG pazarındaki yerinin ve konumunun üstün kalite ve hizmetle bütünleştirilmesi, yeni LPG kullanım alanları geliştirilmesinde öncülük yapılması ve dünya genelinde en güvenilir LPG şirketi olunması olarak belirlenmiştir. Aygaz'ın vizyonunun gerçekleştirilmesinde planlanan stratejik hedefler çerçevesinde tüketiciler için her açıdan en uygun LPG temininin sağlanabilmesi için (Özkoçak, 2001: 90);

- LPG'ye yönelik donanımın temin edilmesi, stok durumu, dolumu ve dağıtımına yönelik hizmetlerin verilmesi
- Tüketicilerin şirkete bağlılığının sağlanması ve çalışan memnuniyetinin ön planda tutulması
- LPG sektörü içindeki mevcut fırsat ve tehditlerin dikkate alınması ile bütün kaynakların verimli ve etkin bir biçimde kullanılması ile ortakların beklentilerinin karşılanması temel amaçlar olarak sıralanmaktadır.

Geçen yıllarla birlikte şirket vizyonu ve misyonu daha farklı konumlanarak 2020 yılı Faaliyet Raporu'nda belirtildiği şekliyle; “başta LPG ve doğal gaz olmak üzere Türkiye ve potansiyel pazarlarda enerji çözümleri sunan öncü şirket olmak” şeklinde, misyonu ise “Koç Topluluğu değerlerine uygun çalışma prensibi ile yüksek kalite ve güvenlik standartlarını ön planda tutarak, topluma ve çevreye duyarlı bir şekilde başta LPG olmak üzere faaliyet gösterdiği her alanda en iyi ürün ve hizmeti sunmak” şeklinde revize edilmiştir. (Aygaz 2020 Faaliyet Raporu, 16).

Aygaz ürünleri ISO 9001 kalite, ISO 50001 Enerji, ISO 14001 Çevre ve OHSAS, ISO 10002 Müşteri Şikâyetleri ve ISO 18001 İş Sağlığı-İş Güvenliği belgelerine sahiptir. Aynı zamanda TSE'nin Müşteri Dostu marka ve Müşteri Dostu Kuruluş belgeleri ile Avrupa Birliği ülkelerinde serbest dolaşımı belgeleyen PI ve CE sertifikalarına sahiptir (www.aygaz.com.tr).

3.2.2. Aygaz A.Ş. Bağlı Ortaklık ve İştirakleri

Aygaz A.Ş., uzun yıllardır farklı alanlarda faaliyet göstermektedir. Şirketin iştiraklerini ve bağlı ortaklıklarını; 50 yıla yakın süredir tüpgaz ve su satışı ile akaryakıt ticareti ve pazarlama faaliyetleri yürüten Akpa A.Ş., 1967 yılından bu yana deniz yoluyla LPG taşımacılığı yapan Aygaz'ın 2010 yılında tüm operasyonel faaliyetleri çatısı altında birleştirdiği Anadoluhisarı Tankercilik A.Ş., 2004 yılında kurulan ve boru hattı satışı dışında sıvılaştırılmış doğalgaz satış faaliyetini yürüten Aygaz Doğalgaz A.Ş., 2013 yılında kurulan ve otogaz ve akaryakıt istasyonu şeklinde gayrimenkul satın alma faaliyeti yürüten Opet Aygaz Gayrimenkul A.Ş., doğalgaz santrali ve hidroelektrik santraller işletmesi ile elektrik üretim faaliyeti yürüten Entek A.Ş., rafineri yatırımları yanında deniz taşımacılığı faaliyetinde bulunan Enerji Yatırımları A.Ş., e-ticaret ve kargo dağıtım sektöründe hizmet sunan Aygaz Aykargo A.Ş., su sektöründe faaliyetini sürdüren Bal Kaynak Su A.Ş. olarak sıralayabiliriz. (Aygaz 2020 Faaliyet Raporu, 14-15).

3.2.3. Aygaz A.Ş. Temel Faaliyet Alanları

Aygaz A.Ş.’nin temel faaliyet alanlarına ilişkin görüşme sağlanan Yatırımcı İlişkileri Yöneticiliği’nden bir yetkilinin aktardığı ve resmi internet sitesinden derlenen bilgiler çerçevesinde ilgili faaliyet alanları; LPG temini, LPG dolumu, deniz taşımacılığı, kara taşımacılığı, üretim ve yurtdışı faaliyetleri şeklinde sıralanmaktadır.

LPG temini faaliyeti, Aygaz A.Ş.’nin 3 gemiden oluşan ve tek Türk gemi filosu destekli lojistik yapısı aracılığıyla olup hem kendi müşterilerine hem de diğer LPG şirketlerinin ve yurtdışı müşterilerinin de dahil olduğu geniş bir alanda sürdürülmektedir. Ekonomik ve yüksek kaliteli LPG temin hizmeti sağlanan bu faaliyet ile Aygaz Avrupa’nın en büyük LPG ithalatçısı konumunda bulunmaktadır. Aygaz bu gücü ve yüksek temin kapasitesinin yanında kaynak çeşitliliği de sağlayarak kesintisiz hizmet sürdürebilmektedir. Türkiye LPG sektörüne ürün temin güvencesi sağlanması bakımından önemli konumda bulunan Aygaz; Kazakistan, Rusya, Norveç, Cezayir ve ABD gibi kaynak çeşitliliğine sahip ana üreticilerden ürün alımı gerçekleştirmektedir.

LPG dolum faaliyeti, Aygaz A.Ş.’nin, sahip olduğu uluslararası standartlara uygun ve en yeni teknoloji ile yönetilen 6 dolum tesisi, 5 deniz terminali ve 7 dağıtım merkezine ek olarak tank, tüp ve LPG cihazları üretmekte olan bir işletmesi aracılığıyla sağlanmaktadır. Aygaz toplamda 178 bin m³ ile Türkiye’nin en büyük LPG depolama kapasitesini elinde bulundurmaktadır. Aygaz, tesislerinde depoladığı LPG’yi, tankerler aracılığıyla otogaz istasyonlarına ulaştırmakta, tüplere ise otomatik sistemler aracılığıyla doldurmaktadır. Tüketicieye ulaştırılan her Aygaz tüpünde “aşırı dolum, gaz kaçağı” kontrolleri yapılmakta “birebir sızdırmazlık contası değişimi” sağlanmakta ve “tüp bilgi kartı”, “hologram kapak” güvencesi yer almaktadır.

Deniz taşımacılığı faaliyeti, Aygaz’ın sahip olduğu tam basınçlı ve özel donanımlı Beylerbeyi, Kuzguncuk ve Beykoz adlarına sahip üç LPG gemisi aracılığıyla sürdürülmektedir. Bu üç geminin tüm operasyonel faaliyetleri %100 Aygaz iştiraki olan Anadoluhisarı Tankercilik A.Ş. tarafından yönetilmektedir. Söz konusu gemiler hem ithalat ve ihracat faaliyetlerinde kullanılmakta hem de Aygaz’ a ait deniz terminallerine

LPG ikmalinin sağlanmasında önemli role sahiptir. Aygaz deniz taşımacılığı faaliyeti ile tek başına Türkiye LPG ithalatının %37' lik kısmını karşılamaktadır.

Kara taşımacılığı faaliyeti, Aygaz özellikle deniz taşımacılığı ile ulaşılamayan ve doğrudan bir boru hattı bulunmayan dolum tesislerine LPG'yi tanker römorkları ve kamyonlarla ulaştırmaktadır. Aynı zamanda tanker kamyonları ile sanayi müşterilerine, konutlara, otogaz istasyonlarına, dökme gaz tedariği sağlamaktadır. Ayrıca, yurt geneline yayılmış olan tüpgaz bayilerinin sevkiyatları ve dolum tesislerine bağlı olarak faaliyet göstermekte olan tüp dağıtım tesislerine tüpgaz nakliyesi de bu faaliyet kapsamında gerçekleştirilmektedir. Aygaz kara taşımacılığı filosunda 300 adet tanker, 200 adet tüpgaz nakliye aracı ve 55 adet su taşıması yapan kamyon bulunmaktadır.

Üretim faaliyeti, Aygaz' a ait Gebze Organize Sanayi Bölgesi'nde bulunan ve 77 bin m2 alana sahip üretim tesisinde gerçekleştirilmektedir. Hem iç piyasaya hem yurtdışı pazarlara tüp, tank, valf ve dedantör üretimi gerçekleştirilmektedir. 54 ülkeye ihracatın yapıldığı ve ileri teknolojinin hakim olduğu işletme, ISO 45001 İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi, ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi, ISO 27001 Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi, belgelerine sahiptir.

Yurtdışı faaliyetleri, Aygaz Londra Şubesi ve United Aygaz LPG aracılığıyla sürdürülmektedir. Aygaz ihracat, ithalat ve transit satış operasyonlarını geliştirmek, yurtdışı pazarlardaki ticaret hacmini artırmak ve ek değer oluşturmak maksadıyla 2019 yılında Aygaz Londra Şube'sini açmıştır. Aygaz ayrıca uluslararası büyüme ve global pazarda önemli bir şirket haline gelebilme stratejisi kapsamında Bangladeş'te kendi ana faaliyetlerini içeren LPG temini, dolumu ve dağıtımını gerçekleştirmek üzere ülkenin en önemli şirketlerinden olan United Enterprise & Co ile ortaklık anlaşması imzalamış ve çok hızlı büyüme trendine sahip olan Asya LPG pazarına adım atmıştır. İlgili firma ile %50-%50 ortaklıkla oluşturulan girişim, United Aygaz LPG Ltd. unvanıyla şirketleşmiş olup iki ülke arasında gerçekleşecek yatırımlara temel olması açısından önemli bir konuma sahiptir (www.aygaz.com.tr).

3.3. AYGAZ A.Ş.'NİN STRATEJİK ÖNCELİKLERİ, HEDEFLERİ VE STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİ İLE ŞİRKET YÖNETİMİ

3.3.1. Aygaz A.Ş. Vizyonu, Misyonu ve Stratejik Öncelikleri

Daha önce pek çok farklı raporda da karşımıza çıktığı ve şirket içi görüşme yapılan birçok yetkilinin ifade ettiği şekliyle, Aygaz A.Ş. vizyonu “başta LPG ve doğalgaz olmak üzere Türkiye ve potansiyel pazarlarda enerji çözümleri sunan öncü şirket olmak” Aygaz A.Ş. misyonu ise “Koç Topluluğu değerlerine uygun çalışma prensibi ile yüksek kalite ve güvenlik standartlarını ön planda tutarak, topluma ve çevreye duyarlı bir şekilde başta LPG olmak üzere faaliyet gösterdiği her alanda en iyi ürün ve hizmeti sunmak” olduğu görülmektedir. Şirket tüm faaliyetlerini ilgili değerleri ön planda tutarak sürdürmektedir.

İncelenen raporlar çerçevesinde yıllardır kendi sektöründe öncü konumda olan ve çeşitli stratejik planlamalarla faaliyetini sürdürmekte olan Aygaz A.Ş. tarafından benimsenen bazı stratejik öncelikler de söz konusudur. Bu öncelikler şirkette sürdürülebilir rekabet gücü sağlanması, personel, ürün, müşteri memnuniyeti ve çalışma niteliği gibi birçok konuda şirketin kazanması ve başarılı olması için gerekli, dikkate alınması önemli olan, kısacası şirketi kısa zamanda daha ileri taşıyan önceliklerdir. Sürdürülebilirlik Raporu’nda ifade edilen stratejik öncelikler şöyle sıralanabilir (Aygaz Sürdürülebilirlik Raporu, 2018, 7):

- Sektörde itibarlı, güven veren ve tüketiciye en yakın marka olmanın sorumluluğu ile geleceğe yatırım yapılması
- Yüksek ürün kalitesi ve güvenlik standartlarının ön planda tutulması
- Gelişen teknolojiyi ve inovasyonu odağına alan; yenilikçi hizmetler, ürünler geliştirmesi ve çözümler sunması
- LPG pazarında sahip olunan liderlik konumunun sürdürülmesi
- LPG temini ve satış süreci boyunca verimliliğin artırılmasına yönelik çalışmalar yapılması
- Hem yurt içinde hem de yurt dışında birleşme, satın alma ve yatırıma yönelik fırsatların değerlendirilmesi

- Paydaşların tamamı için değer yaratmanın hedeflenmesi ve sürdürülebilir büyüme sağlanması.

Aygaz A.Ş. çeşitli stratejik toplantı ve görüşmelerde belirlenen stratejik ve finansal hedefler için kurumsal risk yaklaşımı yönetimi uygulanmaktadır. Bu çerçevede şirket olarak sağlanan güvenin sürdürülmesi, üretimin nitelikli olması ve aksamaması bakımından muhtemel riskler tespit edilmekte ve bu riskler için çözümler geliştirilmektedir. Genel itibariyle stratejik adımlar risk yönetimiyle eşzamanlı olarak yürütülmekte olup öncelikli olarak Yürütme Komitesi ve şirkette yer alan bölümlerden alınan geri bildirimler değerlendirilmekte, Yönetim Kurulu tarafından onaylanan politikalar ve belirlenen stratejik hedefler doğrultusunda uluslararası standartlara uygun bir biçimde öncelikli hale getirilmekte, ardından farklı birimlerin katkısıyla ortak bir süreç ortaya konmaktadır (Aygaz Sürdürülebilirlik Raporu, 2016-2017, 13).

Şirket olarak, belirlenen stratejik hedef ve amaçlara ulaşma konusunda da kurumsal bir yaklaşım sergilendiği, bu doğrultuda yasal süreç ve düzenlemelere uygun bir biçimde, etik ilkelere bağlı ve kurumsal adımlar atılması yönünde şirket içi kontrol mekanizmasının çalıştığı görülmektedir. İç kontrol sistemi ile finansal işlemlerin yanı sıra yetkilendirme sistemi, standart iş tanımları, raporlamalar, görev tanımları, yazılı süreçler ve şirket politikaları gerçekleştirilmektedir. Aynı zamanda Koç Holding iç denetim birimleri ve Bağımsız Denetim Kurulu aracılığıyla periyodik olarak denetimler yapılmakta, bu denetimler sonucunda elde edilen raporlar Yönetim Kurulu'na sunulmaktadır (Aygaz Sürdürülebilirlik Raporu, 2016-2017, 14).

3.3.2. Aygaz A.Ş. Sürdürülebilirlik Durumu

Aygaz A.Ş.' de sürdürülebilirlik, belirlenen stratejik alanlar çerçevesinde yönetilmektedir. Bilgi güvenliği, iklim değişiklikleri, büyük veri, demografik değişiklikler, enerji talebinde artış ve sürdürülebilir enerji kaynaklarının önem kazanması gibi sektörü doğrudan ilgilendiren küresel yenilik ve trendlere uyumlu biçimde hareket edilmesi, şirketin geleceğe hazırlanmasını sağlamaktadır. Bu amaçla ayrıca uluslararası standartlarda yer alan önceliklendirme çalışmaları ve sürdürülebilirlik alanında yer alan öncelikli konular, yatırım alanları belirlenmektedir.

Account Ability AA1000SE (paydaş katılımı) standardına uygun biçimde gerçekleştirilen analizlerle iç ve dış paydaşların görüşleri alınmaktadır. Başta sürdürülebilir kalkınma hedefleri olmak üzere uluslararası standartlar, ilkeler ve tavsiyelerle sektörü ve küresel gündemi doğrudan etkileyen trendler incelenmekte ve böylece dış trend analizleri yapılmaktadır. Ayrıca Aygaz'ın stratejik öncelikleri ile şirketteki üst düzey yönetici görüşleri de birleştirilmekte ve bir arada değerlendirilmektedir. Yapılan analizler sonucunda hem şirkete hem de paydaşlara faydalı olacak çok yüksek öncelikli olan konular belirlenmektedir (2019 Yılı Sürdürülebilirlik Raporu, 2019: 14).

2019 yılı sürdürülebilirlik raporunda ifade edildiği gibi sürdürülebilirlikte çok yüksek öncelikli konular şu şekildedir (2019 Yılı Sürdürülebilirlik Raporu, 2019: 15);

- Ar-Ge ve İnovasyon
- Dijitalleşme ve Teknoloji
- Müşteri Gizliliği ve Memnuniyeti
- Veri Güvenliği ve Veri Gizliliği
- Risk Yönetimi
- İş Sağlığı ve İş Güvenliği
- Operasyonel Güvenlik ve Mükemmellik
- Ürün Güvenliği ve Ürün Kalitesi
- Dağıtım Ağı Kalitesi ve Güvenliği
- Kurumsal Yönetim
- İş Etiği

3.3.3. Aygaz A.Ş. Stratejik Planlama Süreci

Şirket içinde farklı birimlerle yapılan görüşmelerden elde edilen veriler ışığında; Aygaz A.Ş.'de stratejik plan oluşturma sürecine her yıl Mayıs ayında başlanmakta ve Haziran ayına kadar gerekli düzenlemeler yapılarak nihai durumu Koç Holdinge şirket sunumu şeklinde yapılmaktadır. Stratejik plan çalışması oluşturulurken sorumlu birimlerden çeşitli makroekonomik varsayımlar çerçevesinde doğruya yakın tahmini veriler 5 yıllık süreç için istenmekte ve finansal model oluşturularak tüm veriler

konsolide edilmekte ve ardından stratejik planın nihai hali elde edilmektedir. Bu kapsamda başlangıçta satış ve pazarlama ekibinden 5 yıllık Türkiye LPG pazarı, pazar payları ve segment bazlı satış tahminleri, tedarik zinciri ekibinden yurtdışından ve Tüpraş' tan tedarik edilecek LPG için satış ve fiyat tahmini, üretim işletmesinden üretilecek tüp-tank ve cihazlar için satış ve ciro tahmini, diğer ürünler satış ekibinden su satış tahmini ve fiyat kabulleri, tedarik zinciri ekibinden oluşacak tahmini fiyat kabulleri, fiyatlandırma biriminden satış fiyatı tahminleri, yine tedarik zinciri biriminden ürünün temin yapısı ile ilgili tahmin, yatırımlar biriminden tesisler-bilgi teknolojileri ve pazarlama faaliyetleri ile ilgili plan tahmini, yine satış ekibinden ciro indirimleri-komisyon ve depozito satışı ile ilgili tahmin, bütçe planlama biriminden masraf tahminleri, insan kaynakları biriminden çalışan dağılımları, sayıları ve ücret artış politikası ile ilgili tahmin istenerek bütçe planlama birimi tarafından konsolidasyon çalışmaları yapılmaktadır. Stratejik planın finansal kabulleri sonrasında ilk sonuçlar paylaşmakta ve çeşitli değişiklikler yapılarak Koç Holding Enerji Grup Başkanlığı ile toplantı yapılmakta ve stratejik plan sunuşunun ve finansal modelin nihai hali oluşturularak Koç Holding'e sunuş yapılmaktadır. Holding kabullerinin ardından stratejik plan devreye alınmaktadır. Stratejik plan toplantıları Aygaz A.Ş. özelinde genel müdür, satış genel müdür yardımcısı, mali genel müdür yardımcısı, pazarlama ve inovasyon genel müdür yardımcısı, tesis ve yatırımlar genel müdür yardımcısı, tedarik zinciri direktörü, iş geliştirme ve stratejik planlama direktörü, tüplügaz ve otogaz satış direktörlerinin katılımı ile yapılmaktadır. Mevcutta 2018-2022 yıllarını kapsayan plan devrede olup her yıl yapılan plan 5 yıldan aşağı düşülerek tekrar gözden geçirilmekte gerçekleşme ölçekleri ayrıca değerlendirilerek kalan yıllar için yeniden oluşturulmaktadır. Bütçe çalışması ve finansal kabullerle paralel olarak stratejik planda, şirket vizyonu ve misyonu ile örtüşen orta ve uzun vadeli planlar yapılmakta şirketin nerelere varabileceği öngörülmektedir.

3.3.4. Aygaz A.Ş. Stratejik Plan Gündemi

Aygaz A.Ş. stratejik öncelikleri ve stratejik planlama gündemi hususunda görüşme yapılan İş Geliştirme ve Stratejik Planlama Direktörlüğü'nden bir yetkili; Aygaz' ın uzun vadeli stratejik planında birinci önceliğin Türkiye'de yıllardır süregelen

LPG sektör liderliğini pazardaki daralmalara rağmen faaliyetlerini optimize ederek karlılığın ve satış hacminin sürdürülmesi olduğunu, ikinci önceliğin yurtdışı LPG dağıtım süreçlerine dahil olarak farklı ülkelerde faaliyette bulunarak uluslararası LPG oyuncusu olmak olduğunu, üçüncü önceliğin ise yeni iş modelleri ile katma değer yaratarak mevcut bayi ve dağıtım ağında yeni değerler oluşturmak şeklinde ifade etmiştir. Yapılan görüşme sonrası stratejik planda üç aşamalı bir hedefe odaklanıldığı ve şirketin SWOT analizi yapılarak bir yaklaşım gösterildiği kanaatine ulaşılmıştır.

Aygaz A.Ş. uluslararası piyasalarda üçüncü taraflarla birlikte yürütülmekte olan ticareti artırmanın yanında tedarik zincirinden ek değer üretecek bir yatırım yaparak Londra’da bir şube açmış ve faaliyete geçirmiştir. Aygaz Genel Müdürü Gökhan Tezel, Aygaz’ın Avrupa’daki en büyük LPG ihracatçısı olduğunu ifade ederek şu sözleri sarf etmiştir (Özdemir ve Demirbağ, Aygaz Dünyası: 25):

“Toplam taşıma kapasitesi 28.800 metreküp olan, özel donanımlı ve tam basınçlı üç geminin yer aldığı filomuzla desteklediğimiz lojistik altyapımız sayesinde yurt dışı müşterilerimizin de aralarında bulunduğu geniş bir ekosisteme yüksek kalitede LPG sağlıyoruz. Yüksek temin miktarımız ve kaynak çeşitliliğimizle güçlü lojistik altyapımızın verdiği imkânları kullanarak transit satışlar da gerçekleştiriyoruz. Londra Şubemiz, yurt dışı piyasalarda üçüncü taraflarla yürüttüğümüz ticaret hacmimizi daha da artırarak ithalat, ihracat ve transit operasyonlarımızı destekleyecek ve tedarik zincirinden ek değer üretecek bir yatırım olacak.”

Aygaz, Asya pazarına da açılmış ve Bangladeş’te LPG temini, dağıtımı ve dolumu yapmak amacıyla, bu sektörde önemli bir yere sahip olan şirketlerden Bangladeşli United Enterprises ile anlaşmıştır. Yatırım çerçevesinde ilk tesis 2021 yılında faaliyete geçirilecektir. %50 hissesi 605 bin \$ karşılığında satın alınan şirket, büyüme trendi olan ve evsel LPG tüketiminin en yüksek paya sahip olduğu Asya pazarına açılmak adına önemli bir konuma sahiptir. Bu ortaklığın yararlı olacağı görüşünü paylaşan Aygaz Genel Müdürü Gökhan Tezel uluslararası büyüme stratejileri kapsamında önemli bir adım atıldığını ifade etmiştir (<https://www.aa.com.tr/tr/sirkethaberleri/enerji/aygaz>).

2011 yılından beri Pürsu markası ile su sektöründe hizmet vermekte olan Aygaz, bu alanda yeni sayılabilecek bir yatırım daha gerçekleştirerek Bursa’da bulunan 135 bin m² alan üzerine kurulmuş olan Bal Kaynak A.Ş.’nin tüm hisselerini alarak 2019 yılında bünyesine katmıştır (Özdemir ve Demirbağ, Aygaz Dünyası: 26).

Pürsu markası ile ambalajlı su ve damacana su sektöründe faaliyetlerini sürdüren Aygaz’ ın bağlı ortaklığı Bal Kaynak A.Ş.’ nin 2020 yılı satış rakamlarına ilişkin görüşü alınan Bal Kaynak Su Şirket Müdürlüğü yetkilisi, 41 ilde 350 bayi aracılığıyla yaklaşık 7,4 milyon adet damacana su satışı ve 171 milyon litre toplam su satışı gerçekleştirildiğini ifade etmiştir. Ayrıca Pürsu’ nun günümüzde su sektöründe yer alan dört yüze yakın marka arasında satış sıralaması olarak bu kadar kısa sürede ilk beşte yer bulabildiğine dikkat çekmiştir.

Aygaz A.Ş. mevcut bayi yapısı ve nihai tüketiciye ulaşan iş tecrübesini kullanarak sürekli büyüme trendine sahip kargo ve e-ticaret sektöründe faaliyette bulunmak üzere McKinsey Grubu ile stratejik iş birliği oluşturarak Aygaz Aykargo A.Ş. şirketini kurmuştur. Şirketin 5 yılda toplamda 75 milyon \$ yatırım yapması beklenmekte ve ortaklık yapısının %80 Aygaz, %20 McKinsey şeklinde oluşturulması öngörülmüştür. (<https://www.kap.org.tr/tr/Bildirim/Aygaz>)

Aygaz’ın kargo dağıtım sektörü gibi farklı bir iş kolunda faaliyet gösterecek olmasına ilişkin görüşme sağlanan Aykargo Kalite ve Operasyonel Mükemmellik Müdürlüğü yetkilisi, özellikle büyüyen e-ticaret pazarına vurgu yaparak 2014-2019 yılları arasında her yıl ortalama %30-35 büyüme gösterdiğini ve 2020 yılında büyümenin pandeminin de etkisiyle %45’in üzerine çıktığını ifade etmiştir. E-ticaretle doğrudan ilintili kargo dağıtım sektörünün de büyümesi ve mevcutta yer alan oyuncuların büyüyen talebi karşılayacak büyüklükte ve kalitede hizmet sağlayamıyor olması sektörde yeni ve köklü bir oyuncunun fark yaratacak olması düşüncesiyle Aygaz’ın bu stratejik adımı attığını dile getirmiştir. Aygaz’ın 60 yılı aşkın süredir evlere hizmet götürme tecrübesini kargo dağıtım işinde de farklı bir noktaya getireceğine

değinen yetkili ilerleyen süreçte Koç Topluluğu sinerjisinden de faydalanarak teknolojik bir şirket oluşturma hedefinde olduklarını aktarmıştır.

Aygaz A.Ş.'nin güçlü yönlerinin ortaya konulmasına yönelik görüşme yapılan Pazarlama ve İnovasyon Genel Müdür Yardımcılığı'ndan bir yetkili; Aygaz'ın pazarda kuruluşundan bu yana sektör lideri olması, jenerik marka olması, güçlü ve yaygın bayi ağı ile sağlam lojistik yapısına sahip olması, krizlere ve ekonomik dalgalanmalara dayanıklı olması, finansal açıdan güçlü olması şeklinde sıralamıştır. Ayrıca sürdürülebilir faaliyet karlılığı, enerjinin farklı alanlarında oluşturulmuş farklı portföy yapısı ile uzun vadeli strateji yapıcı olması ve topluma fayda sağlayan kalıcı değerler üretmesi şeklinde şirketin sahip olduğu güçlü yönlere ilavelerde bulunmuştur. Aygaz A.Ş.'nin stratejik önceliklerini ise itibarlı, güvenilir, tüketiciye yakın marka olmasıyla ve geleceğe yatırım yapması, güvenlik standartlarının ve ürün kalitesinin ön planda olması, dijitalleşme ve inovasyon odaklı olması özellikleriyle LPG'de pazar liderliğini sürdürmek şeklinde özetlemiştir.

Aygaz A.Ş.'nin sürdürülebilir büyüme hedefleri ile ilgili görüşme yapılan Tüplügaz Satış Direktörlüğü yetkilisi; yurtdışında veya yurtiçinde şirket satın alımı fırsatlarını değerlendirmek, LPG'nin şirket içindeki tüm süreçlerinde verimliliği en üst seviyede tutmak, tüm bayiler, çalışanlar ve yatırımcılar için değer yaratılması şeklinde dile getirmiştir.

Yapılan görüşmelerde ve şirkete ait incelenen birçok raporlarda, şirketin genel özelliklerinin iyi teşhis edildiği, odaklanılması gereken alanların doğru yaklaşımlarla stratejik plana dahil edildiği ve ilgili planlamalara bağlı kalınarak faaliyette bulunulduğu anlaşılmaktadır. Özellikle son dönem için güncel tutulan üç aşamalı stratejik plan gündeminin ifade edildiği ölçüde doğru ilerlediği ve adımların doğru atıldığı gözlemlenmektedir.

3.3.5. Aygaz A.Ş. Şirket Yönetim Süreci

Aygaz A.Ş. bünyesinde stratejik planlama, kurumsal risk yönetimi ve iç denetim mekanizması ile eş zamanlı olarak yürütülmektedir. Kurumsal risk yönetim süreci, şirketin strateji ve hedeflerine entegre edilmekte ve sistematik olarak yürütülmektedir. Böylece tüm menfaat sahipleri ve paydaşlar için en yüksek değerin yaratılması amaçlanmaktadır. Aygaz’ da mevcut değerinin korunması ve artırılması amacıyla risk tespiti yapılması, risklerin yönetilmesi ve aynı zamanda risklerden doğabilecek fırsatların da değerlendirilmesi temel stratejik amaçlar arasında yer almaktadır. Kurumsal olarak yürütülen risk yönetimi ve şirket genelinde oluşturulan ortak bakış açısı doğrultusunda, stratejiler daima odak noktada yer almaktadır. Stratejik planlamalar bu çerçevede sürekli olarak kendini güncelleyen süreçler ve aksiyon planları ile birlikte değerlendirilmekte olup bu sayede stratejik politikalar oluşturulmaktadır. Bu politikalar doğrultusunda Yürütme Komitesi başta olmak üzere Risk Yönetimi Komitesi ile şirket içinde yer alan bölümlerden alınan geribildirimlerin değerlendirilmesi ile belirlenen stratejik hedefler doğrultusunda şirketin iç ve dış dengesini sağlayan, büyüme ve getiri faktörlerini de dikkate alan risk yönetimi uygulaması gerçekleştirilmektedir. Muhtemel riskler, Aygaz A.Ş.’nin içinde bulunduğu finansal, hukuksal ve operasyonel alanlarda ortaya çıkabileceği için risk yönetimi kurumsal bir çerçevede, sistematik olarak yönetilmektedir. Söz konusu risk yönetim süreçleri dönemsel biçimde güncellenmekte ve kuruma yayılmaktadır. Bu uygulama ile şirket kültürünün bir parçası haline getirilen risk yönetimi, şirketin işleyişine ve yönetimine önemli ölçüde katkı sağlamaktadır (Aygaz 2019 Yılı Faaliyet Raporu, 64).

Aygaz A.Ş. kurumsal risk yönetimi ile ilgili görüşü alınan İç Denetim Yöneticiliği yetkilisi, kısaca (KRY) şeklinde ifade ettiği süreci; kurumun mevcut değerlerini korumak amacıyla riskleri yönetmeyi ve oluşacak fırsatlardan yararlanmayı kapsayan bir süreç şeklinde dile getirmiştir. Riskleri bütünsel olarak yönetme anlayışının hakim olduğunu ve büyük resme bakarak hareket edildiğini bu bağlamda ortak bakış açısı ve stratejiler geliştirmenin gerekli olduğunu aktarmıştır. KRY’ yi esnek, stratejik ve sürekli güncellenen yapısı ile erken uyarı sistemine benzeten yetkili, önemli noktanın riskleri

ortaya çıkaran faaliyetlerin tamamen durdurulması değil, bu risklerin tespit edilerek yönetilmesi olduğunu ifade etmiştir.

Faaliyet raporları incelendiğinde, Aygaz A.Ş.'nin faaliyetlerini sürdürecektir sermaye yapısına ve kapasiteye sahip olduğu görülmektedir. Ayrıca şirket yönetimince hazırlanan ve düzenli aralıklarla Risk Yönetim Komitesi'ne sunulan raporlar doğrultusunda Yönetim Kurulu'nun bilgilendirilmesi sağlanmaktadır. Hem yasal hem de stratejik alanlarda ortaya çıkabilecek riskler ilgili birimler tarafından değerlendirilmekte ve bu alanda üst yönetim tarafından alınan kararlar yine Komite aracılığıyla Yönetim Kurulu'na takip edilmektedir.

Stratejik planlama faaliyetlerine yönelik ayrıca Yönetim Kurulu, yönetim ve stratejik planlamaya ilişkin süreçler kapsamında sürdürülen kurumsal risk yönetimi çalışmaları ile ilgili olarak üst yönetim ile Risk Yönetimi Komitesi tarafından bilgilendirilmektedir. Ortaya çıkabilecek herhangi bir risk durumunda zararların karşılanması bağlamında bağlı ortaklıklar da dahil olmak suretiyle çeşitli konularda sigortalama çalışmaları da sürdürülmekte, sigorta süreci ile transferi sağlanabilen bütün riskler üçüncü taraflara aktarılmaktadır (Aygaz Faaliyet Raporu, 2017: 57).

3.3.5.1.Risk Yönetimi

Risk yönetimi, sektör fark etmeksizin tüm şirketlerde düzenli ve verimli çalışması gereken mekanizmalardan biridir. Risk yönetimi aracılığıyla şirketler geleceğe yönelik planlamalarını daha sağlam bir zeminde hazırlayabilmekte ve mevcut durumun daha sağlıklı bir değerlendirmesini yapabilmektedir. Aynı zamanda olası risklere karşı zamanında önlem almak ve güç kaybetmemek bakımından da risk yönetimi organizasyonlar için son derece önemlidir.

Aygaz A.Ş. bünyesinde finansal risk yönetimine oldukça büyük bir önem verilmektedir. Alanında en iyilerden biri olan Aygaz A.Ş.'de finansal risk kapsamında

genel olarak faiz³, kur⁴, emtia⁵, likidite⁶ fiyatlarında ortaya çıkan belirsizlikler ya da dalgalanmalar sebebiyle meydana gelen riskler tanımlanmakta ve değerlendirilmekte olup gerekli hallerde risk azaltımına gidilmektedir (Aygaz 2019 Yılı Faaliyet Raporu, 64).

Faaliyet yapısının genişliği bakımından Aygaz A.Ş., birçok müşteri ve bayi içine alan farklı coğrafi alanlara ve farklı sektörlere yayılmıştır. Belli bir alan dahilinde ya da müşteride yoğunlaşma olmaması için dikkat edilmektedir. Ticari olan alacaklar, düzenli raporlarla ve değerlendirmelerle takip edilmekte ve ticari alacaklar nedeniyle oluşabilecek muhtemel müşteri kredi riskinin onaylı sınırlar dahilinde kalmasına dikkat edilmektedir. Bu çerçevede kredi açısından güvenilirliği bulunan taraflarla işlem yapılması ve mevcut risklerin alınan teminatlar aracılığıyla azaltılması büyük önem taşımaktadır. Tahsilat alanında ortaya çıkabilecek risklerin önlenmesi amacıyla, alacaklar olabildiğince karşılığı teminat altına alınmakta olup (teminat mektubu, akreditif, alacak sigortası, ipotek vs.) riskler işlem bazında kontrol altında tutulmaktadır. Tahsilatların tamamlanmasında banka sistemleri aktif bir biçimde kullanılmaktadır. Tahsilatta riskin azaltılmasında ödeme sistemlerinin çeşitlendirilmesi yöntemi de kullanılmaktadır (Aygaz 2019 Yılı Faaliyet Raporu, 65).

Aygaz A.Ş. risk yönetimine ilişkin görüşme yapılan Finansman ve Risk Direktörlüğü yetkilisi, sermaye riski bakımından şirketin hedefinin, ortaklar için getiri

³ Faiz riski, faize duyarlı bulunan varlık ve yükümlülüklerde ortaya çıkmaktadır. Faiz riski nedeniyle ortaya çıkan olumsuz etkiler, finansal borçların kısa ve uzun vadede sabit/değişken faiz dengelenmesi ile ortadan kaldırılmaktadır (Aygaz 2019 Yılı Faaliyet Raporu, 64).

⁴ Kur riski, gerçekleştirilen ticari faaliyetlerin bir gereği olarak yabancı para türünden gerçekleştirilen alımlar yahut likidite amacıyla alınan yabancı para cinsi krediler nedeniyle meydana gelmektedir. Riskler gerekli hallerde vadeli döviz alımı ve satımı ile ya da benzeri sözleşmelerle, gerektiğinde hedeflenen limitler çerçevesinde kısıtlanmaktadır (Aygaz 2019 Yılı Faaliyet Raporu, 64).

⁵ Emtia riskine yönelik olarak, uluslararası piyasalarda fiyatlarda ortaya çıkan dalgalanmaların sebep olduğu olumsuz etkinin sınırlandırılması açısından doğal hedge maksadıyla tutulan stoklara yönelik işlemler yapılmaktadır (Aygaz 2019 Yılı Faaliyet Raporu, 64).

⁶ Likidite riski, nakdin mevcut pozisyonu ve öngörülen nakit akışlarının yakından izlenmesi ile yönetilmekte olup varlıklarla yükümlülükler arasında bir vade uyumu sağlanmasına dikkat edilmektedir. Kısa vadeli likiditenin korunması maksadıyla net işletme sermayesi sıkı bir şekilde takip edilmekte, sermaye piyasalarında oluşabilecek hareketliliklere karşı uygun ve yeterli miktarda nakit/nakit benzeri varlık tutulmaktadır. Uzun vadeli yükümlülükler ise mümkün olduğunca sabit faizli ve esnek bir yapıda tutulmakta, aynı zamanda ortaya çıkabilecek faiz ıranı riskinin türev ürünler ile yönetilmesi politikası uygulanmaktadır. Bankalarla birlikte hareket edilerek kullanıma hazır nakdi ve gayri nakdi kredi limitleri belirlenmektedir (Aygaz 2019 Yılı Faaliyet Raporu, 64).

sağlanırken, faaliyetlerini sermaye maliyetini azaltan en uygun sermaye yapısıyla sürdürülmesi olduğunu ayrıca öngörülemeyen durumlarda dahi paydaşlara ve şirkete zarar gelmesini engellemek olduğunu aktarmıştır. Dikkate alınan en önemli göstergelerin Net Finansal Borç/Vafök, Toplam Finansal Borç /Özsermaye, Likidite ve Cari Oranları, Net İşletme Sermayesi ve Finansal Borç Vade Yapısı olduğu ifade edilmiştir. İlgili göstergelerin hedeflenen limitler dahilinde tutularak Aygaz A.Ş.’nin faaliyetlerini sağlıklı şekilde devam ettirecek güçlü sermaye yapısının ve borçlanma kapasitesinin korunmasının önceliklendirildiği ayrıca paylaşılmıştır.

Yönetim Kurulu, şirket yönetimi tarafından hazırlanan ve Risk Yönetim Komitesi’ne düzenli olarak sunulan raporlar çerçevesinde bilgilendirilmektedir. Yasal, operasyonel ve stratejik risklere yönelik birimler raporları değerlendirmekte ve bu alanda üst yönetim tarafından çeşitli kararlar alınmaktadır. Alınan kararlar Komite aracılığıyla yine Yönetim Kurumu tarafından takip edilmektedir. Bunlara ek olarak Yönetim Kurulu, Stratejik planlama ve stratejik yönetim süreçleri çerçevesinde sürdürülen kurumsal risk yönetimi faaliyetleri ile ilgili olarak hem üst yönetimce hem Risk Yönetim Komitesi tarafından bilgilendirilmektedir (Aygaz 2019 Yılı Faaliyet Raporu, 65).

Aygaz bünyesinde oluşabilecek operasyonel riskler, ilgili iç birimlerce takip edilmekte ve düzenli aralıklarla üst yönetime rapor edilmektedir. Operasyonel risklerin ya da diğer risklerin gerçekleşmesi halinde ortaya çıkabilecek zararların karşılanması açısından bağlı ortaklıklar da dahil olmak suretiyle farklı alanlarda sigortalama işlemleri yaptırılmaktadır. Sigorta sürecinde transfer edilme olasılığı bulunan bütün riskler üçüncü taraflara aktarılmaktadır. Süreçlerin güncel tutulması ve entegrasyonu çerçevesinde Risk Politikası oluşturularak muhtemel riskler için planlamalar yapılmıştır. Mevzuatta gerçekleşen değişiklikler, Hukuk Müşavirliği başta olmak üzere bütün birimlerce takip edilerek yasal süreçte oluşabilecek risklerden kaçınmak adına gerekli olan eğitim, bilgilendirme ve uyum programına yönelik faaliyetler gerçekleştirilmektedir (Aygaz 2019 Yılı Faaliyet Raporu, 65).

Risk Yönetimi Komitesi, 6102 sayılı TTK’ nın 378. maddesine ve Sermaye Piyasası Kurulu’nun Kurumsal Yönetim Tebliği’ne uyumlu olması, aynı zamanda

Yönetim Kurulu bünyesinde bulunan komitelerin etkin biçimde çalışmasının sağlanması amacıyla ve şirket açısından tehdit oluşturabilecek her çeşit riskin teşhis edilmesi, tespiti ve gerekli olan önlemlerin alınması, risk yönetimine ilişkin çalışmalar yapılması amacıyla kurulmuştur. Toplantılarda Aygaz A.Ş.'nin risk yönetim sürecine, risk raporlamasına ilişkin veri ve esasları incelenmektedir. Ayrıca risk yönetim sürecinde belirlenen limitlere uymayan durumlar için alınması gerekli olan önlemlere yönelik görüş belirtmektedir. Yönetim kurulu, tüm bu süreç, raporlamaya yönelik çalışmalar ve komite değerlendirmeleri hakkında da bilgilendirilmektedir (Aygaz 2019 Yılı Faaliyet Raporu, 66).

3.3.5.2. İç Denetim ve İç Kontrol Sistemi

Sektör fark etmeksizin organizasyonların başarılı olmasında, rekabet gücü kazanmasında ve stratejik hedeflerine ulaşabilmesinde iç denetim mekanizması büyük bir öneme sahiptir. İç denetim ve iç kontrol sisteminin sağlıklı çalışması ile ortaya çıkabilecek herhangi bir sorunun erken tespiti sağlanabilmekte olup söz konusu riskler için kısa ve uzun vadeli çözümler uygulamaya alınabilmekte, organizasyonun herhangi bir nedenle kendi içinde ve dış piyasada zarar görmesi büyük oranda engellenebilmektedir. Aygaz A.Ş. bünyesinde, mali raporlama sistemlerinin yasal düzenlemelere uygunluğu ve faaliyetlerin verimliliği açısından etkili ve aktif olarak faaliyet gösteren bir İç Kontrol Sistemi yer almaktadır.

İç kontrol sistemi, iş akışlarında bulunan standart tanımlar, prosedürler, görev tanımları, raporlamalar, finansal işlemler, yetkilendirme ve onay işlemleri, yazılı süreçler ve politikaları kapsayan bütün kontrolleri ifade etmektedir. İç kontrol sistemi, Genel Müdür'e bağlı olarak faaliyet göstermekte olan İç Denetim Müdürlüğü tarafından düzenli olarak takip edilmekte, değerlendirilmekte ve denetlenmektedir. İç Denetim Müdürlüğü, risk bazlı öngörü, tavsiye ve tespitlerini objektif bir bakış açısıyla sunmayı, bu sayede organizasyonel değerin korunmasını ve gelişimini sağlamayı misyon edinmiştir (Aygaz 2018 Yılı Faaliyet Raporu, 63).

İç Denetim Müdürlüğü, mali raporlama ve muhasebeye yönelik sistemlerden elde edilen bilgilerin tutarlılığı, bütünlüğü, güvenilirliği ve gereken zamanda elde

edilebilirliğinin sağlanması amacıyla etkin ve düzenli bir kontrol sistemine sahiptir ve elde edilen veriler düzenli aralıklarla üst yönetimle paylaşılmaktadır. 2019 yılı itibarıyla Aygaz A.Ş.'nin Türkiye geneline yayılmış halde bulunan tesis, terminal ve dağıtım alanları, gerekli hallerde ve rutin olarak gerçekleştirilen ziyaretler çerçevesinde operasyonel açıdan ve mali bakımdan incelenmiştir. Denetleme planı çerçevesinde süreç analizleri yapılmakta, iyileştirmeye açık olan ya da riskli olduğu tespit edilen alanlarda denetim çalışmalarının sonuçları İç Denetim Müdürlüğü tarafından üst yönetime düzenli olarak rapor edilmektedir. Aynı şekilde denetim planı çerçevesinde farklı kanallar aracılığıyla gelen ihbar ve şikâyetlere yönelik inceleme çalışmaları sonuçları da üst yönetime raporlanmaktadır. Raporlama faaliyetleri sonucunda gerekli önlemlerin ve aksiyonların planlanması ve sonuçlandırılması da iç denetim mekanizması tarafından takip edilmektedir (Aygaz 2019 Yılı Faaliyet Raporu, 66).

Genel olarak incelenen faaliyet raporları ve şirket içi yapılan görüşmeler neticesinde çalışma sistemleri ve yönetim süreçlerini ifade eden bu bilgilerin yanında, şirketin stratejik planlama sürecinde insan kaynaklarına yönelik faaliyetlerinin de ele alınması çalışma açısından önem arz etmektedir.

3.4. AYGAZ A.Ş. STRATEJİK PLAN PERSPEKTİFİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

İnsan kaynakları yönetimi, stratejik planlamanın en önemli bileşenlerindendir. Bu durum Aygaz A.Ş. içinde geçerlidir. İnsan kaynakları yönetimine dair politikalar ve faaliyetler, şirketlerin stratejik planlamasına ve personele dair tüm detaylara doğrudan etki etmekte olduğundan bu bölümde öncelikle Aygaz'ın insan kaynakları yönetimine dair politikaları ve uygulamaları ele alınmaktadır.

3.4.1. Aygaz A.Ş. İnsan Kaynakları Politikaları

Görüşme sağlanan Aygaz A.Ş. İnsan Kaynakları Direktörlüğü yetkilisinin aktardığı şekliyle ve faaliyet raporlarında da derlendiği üzere Aygaz insan kaynakları; yüksek motivasyonlu, yaratıcı, yetkin ve sektörün en iyilerinden oluşan çevik bir iş

gücünü yönetmektedir. Ayrıca Aygaz’ da temel insan kaynakları uygulamalarının şu şekilde olduğu aktarılmıştır (Aygaz 2019 Faaliyet Raporu, 47 - Aygaz 2020 Faaliyet Raporu, 61):

- Herkes için eşit fırsat
- Doğru işe doğru kişinin alınması ve atanması
- Eşit işe eşit ücret
- Başarıya bağlı liyakat
- Zamanında tanıma ve takdir
- Çalışma başarısında süreklilik ve verimlilik
- Etkin iç iletişim
- Topluma duyarlılık

2020 yılı Aygaz A.Ş.’nin toplam istihdamı ortalama 1.304 olup 637 saha çalışanı ve 679 ofis çalışanı bulunmaktadır. Çalışanların %86’si erkek, %14’si kadındır. Çalışanların yaş ortalaması 39,2; kıdem ortalaması ise 9,5 yıldır. Ofis çalışanlarının %93’ü lisans ve yüksek lisans düzeyinde eğitime sahipken bu oran toplam çalışanlarda %45’e tekabül etmektedir. Aygaz, enerji sektöründe kadınların daha aktif bir rol üstlenmesini ve daha etkin rol almasını desteklemekte olup orta ve üst düzey yönetim kadrosunda kadın çalışan sayısı son beş yılda %5 artmış ve %18’e yükselmiştir (Aygaz 2020 Faaliyet Raporu, 60).

Faaliyet raporlarında Aygaz bünyesinde istihdam edilen çalışanlara yönelik faaliyetlere detaylı olarak yer verilmektedir. Bu çerçevede stratejik insan kaynakları yönetim mekanizmasının aktif ve verimli biçimde çalışmakta olduğu ifade edilebilir.

3.4.2. İnsan Kaynaklarına Yönelik Uygulamalar

Aygaz İnsan Kaynakları Direktörlüğü yetkilisi ile yapılan görüşmede aktarıldığı şekliyle, Aygaz insan kaynakları departmanı 1997 yılında kurulmuş olup bugüne kadar yönetim ekibi içinde stratejik bir konumda yer almaktadır. Kurucu merhum Vehbi Koç’un “En değerli sermayemiz, insan kaynağımızdır” sözüne vurgu yapan yetkili gereksinimler, öncelikler ve değişen trendler doğrultusunda insan kaynakları alanında

Çalışanlara en etkin ve verimli desteğin sağlanmasının bu departmanın temel hedeflerinden biri olduğunu ifade etmiştir. şirket bünyesinde insan kaynakları fonksiyonunun Aygaz, Aygaz Doğal Gaz, Akpa, Aygaz Aykargo, Bal Kaynak Su, Anadolu Hisarı Tankercilik şirketlerinden meydana gelen Aygaz Grubu’nda merkezi olarak tek bir noktadan hizmet verildiği ve bu sayede bütün şirketlerde ortak insan kaynakları politikaları uygulanmakta olduğu ayrıca verimlilik sağlanması hedeflendiği aktarılmıştır.

İnsan kaynaklarına yönelik uygulamalarda Koç Holding İnsan Kaynakları Direktörlüğü’nce belirlenen genel ereve dahilinde, süreçler gereksinimlere göre şekillendirilmektedir. Aygaz grubu insan kaynakları temel amaçları şöyle ifade edilmektedir (Tunçer, 2013):

“Aygaz’ın verimli çalışma bilincine sahip, azimli, birleştirici ve yn gösterici, yetki alan ve devreden, iletişim ve ilişki yönetimi güçlü, farklılıklara hızlı adapte olabilen, müşteri duyarlılığına sahip ve gelişim odaklı çalışanlarının, yüksek çalışan bağlılığı ve motivasyonunu sürdürmektir. Bunun için işgücü planlama, işe alım, eğitim ve gelişim, performans yönetimi, yetenek yönetimi, i iletişim, ücret yönetimi, organizasyon geliştirme, yetkinlik değerlendirme, yönetici potansiyeli belirleme ve ödüllendirme gibi tüm İK süreçlerini yürütülmektedir.”

Aygaz A.ř. bünyesinde insan kaynaklarına yönelik uygulamaların etkin biçimde planlandığı ve gerçekleştirildiği görülmektedir. İnsan kaynakları yönetimi ile sağlanan görüşmede ve faaliyet raporlarında da bu alana yönelik detaylı bilgilere ulaşılmaktadır. İfade edildiği şekliyle Aygaz insan kaynakları politika ve uygulamaları, şeffaflık, çağdaşlık ve eşitlik ilkeleri dikkate alınarak oluşturulmaktadır.

Aygaz A.ř. insan kaynaklarına yönelik uygulamalara ř şekilde yer verilmektedir.

3.4.2.1. Seçme ve Yerleştirme

Şirket vizyonu doğrultusunda hareket edecek yetkin ve nitelikli çalışanların kuruma kazandırılmasında yeni nesil seçme ve yerleştirme süreçleri uygulandığı faaliyet raporunda ifade edilmektedir. Bu doğrultuda, şu ifadelere yer verilmektedir (Aygaz, 2020 Yılı Faaliyet Raporu, 61):

“Şirketi ileriye taşıyacak yeteneklere ulaşmak hedefiyle Koç Topluluğu işveren markası ile güçlü tanıtım faaliyetleri gerçekleştirmektedir. Geleceğin parlak gençlerine, Aygaz’ ın yapıcı ve kurum kültürünü tanıtan, onları sektör ve Koç Topluluğu hakkında bilgilendiren üniversite etkinlikleri düzenlemekte, çeşitli iletişim mecraları üzerinden işveren markasını güçlendirmeye yönelik faaliyetler organize etmektedir.”

Aygaz bünyesinde nitelikli insan kaynağının istihdam edilebilmesi amacıyla yürütülmekte olan seçme ve yerleştirme aşaması, yönetimin her kademesinden sağlanan katılımlarla, grup mülakatları, yabancı dil seviyesi tespiti, sunumlar, vaka çalışmaları, sözel ve sayısal testler ile kişilik envanteri uygulamaları ve referansa yönelik araştırmaları kapsamaktadır. Gereksinim duyulan pozisyonda istihdam edilmesi planlanan adayın en doğru personel olması için çeşitli yönlerden faaliyetler yürütülen Aygaz A.Ş.’de, dijital ve çok yönlü bir oryantasyon programı da uygulanmaktadır. Aynı zamanda Aygaz, toplumsal cinsiyet eşitliği konusunda ortaya çıkan ve küresel bir dayanışma hareketi haline gelen *He For She* kapsamında işe alınan kadın çalışan sayısını son beş yılda %40 seviyesine ulaştırmıştır (Aygaz 2019 Faaliyet Raporu, 47).

3.4.2.2. Performans Yönetimi

Performans yönetimi, birçok şirkette olması gereken ve stratejik hedeflere ulaşmada önemli bir etkisi bulunan faaliyetlerdendir. Performans yönetimi ile personelin organizasyona bağlılığının artırılması ve daha verimli bir çalışma biçimi benimsenmesi sağlanmaktadır.

Aygaz A.Ş. performans yönetim prensibi, hedeflerin yönetim kademesinden başlayarak en alt kademeye kadar yayılması prensibine dayanmaktadır. Çalışanların performans değerlendirmesi ve yönetimi objektif bir biçimde gerçekleştirilmekte ve yönetilmektedir. Kısa vadede elde edilecek kazanımlar yerine, sürdürülebilir değer yaratmanın ödüllendirilmesi söz konusudur. Bu çerçevede performans yönetimi, sayısal verilere dayandırılarak uygulanmaktadır. 2018 yılı itibariyle Aygaz bünyesinde geliştirilen SF sistemi ile çalışanların hedefleri mobil cihazlar aracılığıyla oluşturulmakta olup onay süreci de aynı yöntemle gerçekleştirilmektedir. Bu sayede personel tarafından yıl boyunca her alandan rahatlıkla erişim sağlanabilecek bir performans yönetim süreci meydana getirilmiştir (Aygaz, 2019 Faaliyet Raporu, 48).

Aygaz’ da performans yönetiminin amacı çalışanların performansının tarafsız bir biçimde değerlendirilmesi, yönetilmesi ve şirket dahilinde performans kapasitesinin mükemmel olmasının sağlanmasıdır. Şirketin performans yönetimi sistemi, üst düzey yönetimden başlanarak hedeflerin bütün çalışanlar arasında yayılması ve benimsenmesi prensibine dayanmaktadır. Personelin gösterdiği performanslar hedef kartları ile takip edilmekte ve sözel-sayısal kriterler ile değerlendirmeye alınmaktadır. Performans yönetim sisteminden alınan sonuçlar ücret artış oranlarının belirlenmesinde, kişisel kariyer ve gelişim planlamasında, potansiyel yöneticilerin tespit edilmesinde kullanılmaktadır. Yüksek performans gösteren çalışanlar içinde özel bir ödüllendirme sistemi de mevcuttur (Tunçer, 2013).

3.4.2.3. Eğitim ve Gelişim

Bir organizasyonda çalışanların sürekli olarak gelişim göstermesi, yüksek verimle ve yüksek performansla çalışarak bireysel ve kurumsal hedeflere ulaşması, ancak eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile mümkün olabilmektedir. Bu çerçevede Aygaz A.Ş. eğitim ve geliştirme uygulamalarıyla ilgili bilgi alındığında, stratejik insan kaynakları yönetimi çerçevesinde eğitim ve geliştirmeye yönelik faaliyetlere büyük bir önem verildiği dikkat çekmektedir.

Sürekli eğitim ve gelişim sistemini insan kaynakları yönetiminin merkezinde konumlayan Aygaz A.Ş.’ de görüşme esnasında aktarıldığı şekliyle personelin mevcut

vizyonunun genişletilmesi, bilgi, teknik, yetenek gelişimleri ve kişisel gelişimi sürekli desteklenmektedir. Yetkinlik değerlendirme sistemi aracılığıyla çalışma arkadaşları ve yöneticilerden alınan geribildirim ve ileri beslemelerle, çalışanın performans sürecinde gerçekleşen personel ve yönetici görüşmelerinin sonuçlarıyla birlikte; insan kaynakları yönetimi toplantılarında ihtiyaçların tespiti sağlanmakta olduğu ve çeşitli vadelere gelişim – eğitim ve yetenek yönetimi planlarının yapıldığı ifade edilmiştir.

3.4.2.4. İç İletişim ve Karşılıklı Geribildirim Kültürü

Bir şirket için personeller arası ve personeller ile yöneticiler arası iletişimin sürekli ve sağlıklı olması, stratejik hedeflere ulaşma açısından büyük bir öneme sahiptir. İletişim, gelişimin sürekli olması, sürdürülebilmesi için de oldukça önemlidir. Karşılıklı geribildirim ise hem bireysel hem de kurumsal olarak stratejik hedeflere ulaşmayı kolaylaştırmada, şirketin genel çerçevesinin çizilmesinde ve geleceğe yönelik adımların planlanmasında büyük bir role sahiptir.

Aygaz’ da şirket içi iletişim planları yıllık olarak hazırlanmakta ve geribildirimler aracılığıyla bu planlar daima güncel tutulmaktadır. Bu konuya kaynak ayrılmasının yanı sıra sürekli gelişim ve karşılıklı geribildirime önem verilmektedir. Bu çerçevede 360 Derece Yetkinlik Değerlendirme Sistemi oluşturulmuş olup personele, yöneticilere, takım arkadaşlarına herkesi kapsayan, farklı seviye ve fonksiyonlardan geribildirim alınması sağlanmaktadır. Bu çerçevede, Koç Topluluğu politikaları doğrultusunda bir Mentorluk programı hazırlanmış olup, bu program aracılığıyla personelin kariyer planlamalarına ve vizyonlarını genişletmelerine yönelik çalışmalar da gerçekleştirilmektedir. Bu program dahilinde katılımcılar karşılıklı olarak fikir alışverişi yapabilmekte ve karşılıklı iletişim – gelişim sağlayabilmektedir. 2018 yılı itibarıyla uygulanmaya başlanan Tersine Mentorluk programı ile az tecrübeli ve genç yaştaki çalışanlar, yeni döneme dair ihtiyaçlar, genç kuşakların beklentileri ve dijitalleşme gibi önemli ve yararlı konularda yönetim kademesine, deneyimli personele mentorluk hizmeti verilmektedir. (Aygaz, 2019 Faaliyet Raporu, 47).

Görüşme yapılan Aygaz İnsan Kaynakları Yönetim ve Organizasyonel Gelişim yetkilisinin “birbirinden öğrenenlerin buluşma noktası” diye ifade ettiği mentorluk ve

tersine mentorluk programları ile deneyimli çalışanların birikimlerini az deneyimli ve genç çalışanlara aktardığı, tersine mentorluk ya da genç bilenden öğren yaklaşımı ile yeni neslin talep ve ihtiyaçlarının belirlenebilmesi farklı yaş grupları arasında iletişimin farklı bir kanalla ele alınabilmesi ve sürekli gelişim adına destek sağlanabilmesi hedeflendiği aktarılmıştır. Ayrıca sürecin sonunda memnuniyet anketi yapılan katılımcıların 5 üzerinden 4,8 puanlama ile programdan ayrıldıkları ifade edilmiştir.

3.4.2.5. Kariyer Planlaması ve Yetenek Yönetimi

Yapılan görüşmede personelin kariyer beklentileri, şirket öngörüler ve çalışanların yetkinlik planlaması ile ilgili soru yöneltilen İnsan Kaynakları Direktörlüğü yetkilisi; entegre kariyer ve yetenek yönetimi anlayışının benimsendiğini aktarmıştır. Çalışanların kariyer beklentileri sahip oldukları bilgi-beceri-deneyim ve yetkinlik ölçeğinde ele alınarak kariyer planlamasının devreye alındığını ifade etmiştir. Rotasyon talepleri ve mobilite durumlarının personelin görüşü ile şekillendiği tüm personelin her an erişim sağlayabileceği mobil teknolojiye geçilerek kariyer yönetiminde önemli bir adım atıldığı iletilmiştir. Bu sayede olanakların sürekli ve anlık olarak takip edilebildiği Aygaz personelinin de kişisel kariyer plan ve beklentilerini ifade edecekleri dijital bir platformun aktif hale getirildiği belirtilmiştir.

Aygaz bünyesinde her yıl, yönetim kademesinde bulunanların görüşleri ve belli metotlar doğrultusunda düzenlenen Stratejik İnsan Kaynakları Planlama Toplantıları gerçekleştirilmekte ve bu sayede geleceğe yönelik hedef ve beklentilere uyumlu bir potansiyel personel ve yönetici havuzu aracılığıyla şirket bünyesindeki tüm pozisyonlar için yedekleme planları gerçekleştirilmektedir. Yedek olarak belirlenen söz konusu potansiyel personelin şirkette aktif olarak çalışmaya başlamadan önce eğitim ve geliştirme olanaklarından yararlanması sağlanmaktadır (Aygaz 2019 Faaliyet Raporu, 48).

Aygaz personeline kişisel gelişim ve kariyer planlama hedeflerine yönelik eğitim olanakları da sunulduğu bilgisi alınmıştır. Bu çerçevede en fazla önemsenen ve öncelik verilen konulardan bir tanesinin yabancı dil eğitimi olduğu anlaşılmıştır. Kendini geliştirmeye açık ve istekli olan personel için koşullar doğrultusunda sınıf içi, online ya

da birebir İngilizce eğitimi verilmektedir. 2019 yılı itibariyle bu doğrultuda, dünyanın her yerinden ana dili İngilizce olan öğretmenler tarafından web üzerinden sesli-görüntülü ya da mobil hizmet olarak pratik de yapılabilen *English Ninjas* adlı programın devreye alındığı ve şu ana kadar ilgili programdan 83 çalışanın faydalandığı aktarılmıştır. Aktif kullanılan Koç Akademi platformunun da Aygaz personeline elektronik ortamda istediği yerde ve zamanda birçok farklı eğitim alabilme imkanı sunduğu ifade edilmiştir.

Kariyer ve yetenek yönetimi çerçevesinde Aygaz, 2016 yılı liderlik ve yöneticilik yetkinliklerinin geliştirilebileceğine yönelik eğitimler içeren LEAD Programı'nı da devreye sokmuştur. Söz konusu program günümüzde gerekli olan stratejik yaklaşım ve gereksinimler çerçevesinde hazırlanmış olup yöneticiliğe dair beceriler, durumsal liderlik, geribildirim, koçluk, inovasyon, dijitalleşme gibi güncel birçok konuya odaklı ve geniş kapsamlı bir program olması bakımından dikkat çekmekte olan liderlik odaklı bir programdır (Aygaz 2020 Faaliyet Raporu, 65).

İnsan Kaynakları Organizasyonel Gelişim ve Eğitim yetkilisi, yetkinlik kazanımı ve kariyer yönetiminin sadece Aygaz bünyesinde değil Koç Holding tarafından da yönetilen çeşitli programlarla desteklendiğini aktarmıştır. Dijital yetkinlikleri geliştirmeye yönelik hazırlanan HBX, Udacity, Code Academy, MIT gibi programlardan ve Koç Üniversitesi yönetici MBA, modüler ve teknik MBA programlarından bahseden yetkili potansiyel yönetici havuzunda bulunan birçok çalışanın ilgili programlara dahil edildiğini iletmiştir.

3.4.2.6. Ödüllendirme

Görüşme yapılan Aygaz A.Ş. İnsan Kaynakları Ücret, Performans ve İşe Alım yetkilisinden, çalışan personelin şirket hedefleri doğrultusunda sürekli gelişim gösterebilmesi, motivasyonunun üst seviyede olabilmesi, ilave değer oluşturması adına teşvik edilmesi için ödüllendirme ve takdir sisteminin uygulandığı bilgisi alınmıştır. Çaba ve çalışmaları bakımından personelin çeşitli şekilde motive edildiği, aidiyet duygusunun geliştirildiği uygulamalar ve ödüllendirmelerin Aygaz bünyesinde çalışma yılı bazında hizmet ödülü, yaptığı çalışmalardan dolayı üstün başarı ve performans ödülü, şirkete katma değer sağlayacak ilginç fikirlerinden dolayı inovasyon ödülü,

fikirlerin projelendirilmesi durumunda holding ölçeğinde en başarılı koçlular ödülü, kurum içi yüksek iletişimden kaynaklı Aygaz'ın yıldızları ödülü gibi ödüllendirmeler olduğu ifade edilmiştir. Bu ödüller çerçevesinde şirketin öncelikleri ve stratejileri ile bağlantılı, çalışanların motivasyonunun ve aynı zamanda şirkete bağlılıklarının da artırıldığı iletilmiştir.

3.4.2.7. Çalışan Bağlılığı

Bir organizasyonda stratejik hedeflere ulaşmada ve müşteri memnuniyeti oluşturmada en önemli şart, çalışan memnuniyeti ve çalışan bağlılığının oluşturulmasıdır. Bu çerçevede Aygaz A.Ş. bünyesinde 1996 yılından bu yana bağımsız bir araştırma firması aracılığıyla çalışan bağlılığı ve memnuniyetine yönelik ölçümler yapılmaktadır. Bu ölçümlerden elde edilen sonuçlar gelişime müsait alanların analiz edilmesi ve güçlü yönlerin tespit edilebilmesi, bağlılığın sürdürülebilir hale getirilmesi gibi amaçlar için değerlendirmeye alınmaktadır. 2019 yılı verilerine göre Aygaz, 78,7 bağlılık puanı, 2020 yılı verilerine göre pandeminin de olumsuz etkileri nedeniyle biraz düşüş göstererek 75,3 bağlılık puanı elde ederek sektör ortalaması üzerinde başarılı bir sonuç sağlamıştır (Aygaz 2019 Faaliyet Raporu, 48 – Aygaz 2020 Faaliyet Raporu, 62).

3.4.2.8. Aygaz A.Ş. Çalışan Yetkinliği Yaklaşımı ve İK Stratejisi

Aygaz İnsan Kaynakları Direktörlüğü yetkilisi son olarak tüm çalışanları kapsayan yetkinlik modeli dönüşüm sürecini; Aygaz bünyesinde, şirketin sektörel başarılarını sürekli kılabilmek adına tüm çalışanların sahip olması gereken yetkinlik setinin yeniden tanımlandığı bir süreç olarak ifade etmiştir. Ayrıca şirket stratejisi, vizyonu ve değerlerini baz alan bu programın dinamik iş yapış şekillerinde hedeflere ulaşma konusunda daha emin ve güçlü olunacağı durumunu dile getirmiştir. İlgili yetkinliklerin üç ana grupta toplandığını belirten yetkili; temel yetkinlik – fonksiyonel yetkinlik ve liderlik yetkinliği şeklinde başlıklarla aktardığı çalışan yetkinlikleri dönüşüm projesini ve eğitim-gelişim faaliyetleri sonrası kazanımları şu şekilde ifade etmiştir:

Temel yetkinlikler; müşteri ve değerleri odağına alan “güven”, planlama, sonuç odaklılık ve dayanıklılığı odağına alan “sınır tanımama”, iletişim, ekip olma, bilgiyi paylaşmayı odağına alan “iş birliği”, yeniliği, değişimi, dijital zekayı ve global düşünmeyi odağına alan “çeviklik” ve son olarak analiz, karar verme ve öngörüyü odağına alan “cesaret” yetkinliği olarak aktarılmıştır.

Fonksiyonel yetkinlikler; inovasyon ve kalıpların dışında düşünmeyi odağına alan “yenilikçilik”, kalite, verimlilik ve kontrolü odağına alan “mükemmeliyetçilik”, girişimcilik ve ticari bakışı odağına alan “ticari odaklılık” yetkinliği şeklinde ifade edilmiştir.

Liderlik yetkinlikleri; koçluk ve performans geliştirmeyi odağına alan “ilham vermek”, takdir ve yetenek gelişimini odağına alan “yeteneği yönetmek” yetkinliği olarak sıralanmıştır.

Tüm bu yetkinlik yaklaşımları ile çevik çalışma anlayışının hız kazanacağı, değişen trendlere uyum sağlayacak kültürel dönüşüm sürecinin destekleneceği, bireysel ve kolektif hedeflerin gerçekleştirilmesinde rehber olacağı ve iş sonuçlarının şirket geneli için kolay ulaşılır hale geleceği öngörüsü ve gözleminin bilgisi paylaşılmıştır.

Son olarak insan kaynakları stratejisine de değinen yetkili dört aşamalı bir stratejik planın devreye alındığını ve değişim süreci üzerine yoğunlaşıldığını ifade etmiştir. Birinci aşamanın “Kültür” başlığı altında liderlik kültürü, rotasyon projeleri, performans ve geri bildirim kültürü, çevik çalışma metodolojisi olduğunu, ikinci aşamanın “Sistem ve Süreçler” başlığı altında İK süreçlerinde dijitalleşme, performans sistemi projesi, ücretlendirme projesi olduğunu, üçüncü aşamanın “Çalışan Deneyimi” başlığı altında ödül süreçleri ve eğitim-gelişim kaynaklarının çeşitlendirilmesi olduğunu, dördüncü ve son aşamanın ise “Markalaşma” başlığı altında çalışan değer önerisi olduğunu aktarmıştır.

Tüm bu aşamalarla birlikte şirket genelinde yapılmak istenen insan kaynağı yatırımının, öne çıkan kültürel değişimin, süreç iyileştirmelerinin ve çalışan ile marka değerinin dönüşüm sürecindeki kapsamı daha net anlaşılmaktadır.

Aygaz genelinde sürdürülen yetkinlik yönetimi kültürel dönüşüm projesi ve stratejik insan kaynakları planlama süreçleriyle; bağlılığı destekleyen çalışan deneyiminin, kaliteli insan kaynağının şirkete kazandırılmasının, yeteneğin doğru yönetiminin ve gelişimi destekleyen şirket kültürü oluşturma'nın önemli unsurlar olduğunu ve bu hususta doğru yaklaşımlar gösterildiğini söylemek mümkündür.

Genel hatlarıyla Aygaz A.Ş.' de insan kaynakları yönetiminin aktif, verimli ve geleceği planlar şekilde çalıştığı, yapılan görüşmelerden ve faydalanılan raporlardan anlaşılmaktadır. Aynı zamanda sürdürülen faaliyetlerin, şirketin stratejik hedeflerine paralel gerçekleştirildiği de dikkat çekmektedir. İnsan kaynağının en kıymetli kaynak olması, çalışanların donanımlarının, yetkinliklerinin, bağlılıklarının ve motivasyonlarının sürekli üst seviyede tutulmaya çalışılması şirketi öne çıkaracak, rakipleri karşısında üstün hale getirecek ve şirket hedeflerine ulaşmada personel gücünün stratejik yönetimde ne denli önemli olduğu şirket yaklaşımları nedeniyle net anlaşılmaktadır. Odağına personele yönelik faaliyetleri alan yaklaşım ile eğitim, gelişim ve kazanımları, mevcut pozisyonu ve potansiyel pozisyonu için gerekli yetkinlikleri elde edebilmesinde personele birçok imkan sağlandığı görülmektedir. Bu da Aygaz A.Ş.'nin gerek kendi sektöründe gerekse farklı alanlarda başarı oranını artırmaktadır.

3.5. AYGAZ A.Ş. STRATEJİK YÖNETİM DEĞERLENDİRMESİ

Aygaz A.Ş. stratejik planlama ve yönetim sürecinde doğru yaklaşım gösteren bir şirket olarak ön plana çıkmaktadır. Özellikle denetim mekanizmasının işlevsel biçimde yürütülmesi, risklerin çok önceden tespit edilmesine ve bu riskler için gerekli önlemlerin alınmasına zaman oluşturmaktadır. Bu çerçevede Aygaz A.Ş., hem stratejik planların hayata geçirilmesinde hem de şirket yönetiminde gerçekçi ve dikkatli bir süreç yönetmektedir. Aynı zamanda şirketin iş gücü yönünden gerçekleştirilen incelemesinde; insan kaynakları yönetimi çalışmaları ile şirket bünyesinde çalışmakta olan personele

her yönden önem verildiği de dikkat çekmektedir. Personel temini, eğitimi, personelin şirket bünyesinde gerçekleştirilen çeşitli süreçlere katılımı stratejik hedeflerin çok daha rahat bir biçimde hayata geçirilmesini sağlamakta ve bu da Aygaz A.Ş.'nin yükselen bir grafik çizmesine yardımcı olmaktadır.

Günümüzde, bilgi teknolojilerinin gelişimi ve bilgiye ulaşma olanaklarının artış göstermesiyle stratejik planlama, gelecekte ortaya çıkabilecek sorunların ya da yakalanabilecek fırsatların şekillendirilmesinde kullanılmaya başlanmıştır. Bu özelliği çerçevesinde üst düzey yönetimde uzun süreli planlamaların yapılmasında önemli avantajlar sağlayan stratejik planlama, karar alma mekanizmaları içinde temel haline gelmiştir. Şirketlerin ulaşmak istediği hedefler konusunda farkındalık kazanması, en uygun faaliyet türünün ve biçiminin belirlenmesini büyük ölçüde kolaylaştırmaktadır. Planlama faaliyetlerinin belli bir düzen çerçevesinde gerçekleştirilmesi, karar mekanizmalarının doğal olarak sahip olduğu risk faktörlerini de en aza indirmektedir. Stratejik planlama aynı zamanda alınan kararların şirket geneline yayılması suretiyle işletme içinde bir hedef birliği de oluşturmaktadır (Şağbanşua, 2006: 5).

Aygaz A.Ş.'de stratejik planlama, karar alma ve uygulama süreçlerini büyük ölçüde kolaylaştırmaktadır. Stratejik planlamaların uzun vadeli olarak yapılması, uygulamada yapılacak hata oranını düşürmekte ve böylece daha isabetli adımlar atılabilmesini ve geleceğe yönelik hedeflerin gerçekleşmesini kolaylaştırmaktadır. Aygaz A.Ş.'de stratejik planlamaya yönelik faaliyetlerin rekabet gücü üzerinde de etkisi olduğu görülmektedir. Şirkete ait yatırımcı sunumlarında ve faaliyet raporlarında görüldüğü üzere her yıl bir önceki yıldan daha avantajlı bir süreç ortaya konmakta ve yıllık büyüme hedefi büyük oranda sağlanmaktadır.

Stratejik planlama, genel itibarıyla daha önce de belirtildiği gibi insan kaynakları ile de doğrudan ilgilidir. Bu alanda günümüze dek farklı çalışmalar yapılmış olup söz konusu çalışmalar stratejik planlama ile insan kaynakları/halkla ilişkiler arasında güçlü bir bağlantı bulunduğunun altını çizmektedir. Bir yönetim fonksiyonu olarak insan kaynakları, günümüzde iletişim alanındaki değişimlerden sonra çok daha etkili bir hale gelmiştir. Daha önceki dönemlerde yalnızca organizasyonların düzenlenmesi, medya ilişkilerinin yürütülmesi, şirketin tanıtımı ya da imaj çalışmaları yapmakla sınırlı kalan

insan kaynaklarının görev tanımı ve etkinlik alanı da gelişme göstermiştir. Günümüzde geleneksel sınırların çok ötesine geçmiş bulunan insan kaynaklarına yönelik uygulama ve faaliyetler, stratejik planlama hamlelerinin hızlı, sonuç odaklı, avantajlı ve esnek bir biçimde geliştirilmesinde etki sahibidir (Dikici, 2019: 105).

Stratejik planlamaya yönelik hamlelerin gerçekleştirilmesinde Aygaz A.Ş. insan kaynakları yönetiminde örgütsel bütünlük ve örgütsel stratejilerin uygulanması, şirketin amaçları çerçevesinde ekonomik sistemlerin, ulusal ve uluslararası iletişim kurulan unsurların, çevrenin ve personelin bir arada uyum içinde faaliyette olmasını sağlamakta ve bu açıdan da rekabet gücünün sürdürülmesinde etkisini göstermektedir. Ayrıca şirket içi iletişimin güçlendirilmesi de rekabet gücünü uzun vadede etkileyen bir faaliyet olup insan kaynakları yönetimi faaliyetleri çerçevesinde itibar yönetimi, pazarlama ilişkileri, iş stratejilerinin oluşturulması, personele yönelik eksiklik ve hataların giderilmesi gibi fonksiyonlar açısından da Aygaz A.Ş. insan kaynakları yönetiminin önemli bir rolü bulunmaktadır.

Aygaz A.Ş.'nin rekabet gücünün sürdürülmesinde sahip olduğu avantajlar arasında yer alan değişikliklere adaptasyon sağlanması, stratejilerin uzun vadeli olarak hazırlanması, marka gücü ve firma imajının korunması, ilave ticari değer oluşturarak ekonomik alanda güç kazanılması gibi unsurlar üzerinden insan kaynakları yönetiminin etkisinin yadsınamaz olduğu söylenebilir. Başta nitelikli işgücü olmak üzere bu ve benzeri alanlarda gerçekleştirilen geliştirici uygulamalara ek olarak yönetimde sahip olduğu karar alma fonksiyonuna etkisi bakımından da insan kaynaklarının rekabet gücüne etkisi oldukça fazladır.

Aygaz A.Ş.'nin rekabet gücü kazanımı ve sürdürülebilirliğine yönelik görüşme sağlanan farklı birim yetkililerinden; maliyet, ar-ge faaliyetleri, satış sonrası hizmetler ve pazar payı gibi unsurlara gerekli önem verildiği anlaşılmaktadır. Maliyet hususunda görüşme sağlanan Satınalma Müdürlüğü yetkilisi, 2020 yılında yaklaşık 365 milyon TL'lik bir satın alma cirosu olduğu ve 2200 adet üzerinde tedarikçi ile yaklaşık 35 bin faturanın olduğu bilgisini aktarmıştır. Aygaz satın alma yönetiminin tedarikçi çeşitliliğine gittiği riskin gerek temin gerekse maliyet hususunda dağıtıldığı

anlaşılmaktadır. Pazar payı hususunda çalışma içinde de daha önce değinildiği üzere faaliyet gösterdiği ana iş LPG dağıtımı hususunda resmi kurum verileri neticesinde kuruluşundan bu yana lider olduğu aktarılmıştı. Aygaz' ın, yüksek pazar payı nedeniyle sektöre yön verebilme adına diğer oyunculara göre avantajlı olduğu anlaşılmaktadır. Satış sonrası hizmetler hususunda görüşme sağlanan Müşteri İlişkileri Yöneticiliği yetkilisi, 2020 yılında yaklaşık 200 bin adet iletişim hattı çağrısı alındığı, ilgili şikayet ve önerilerin %100'e yakın oranda çözüme kavuşturulduğu ve %80 seviyesinde müşteri memnuniyeti sağlandığı bilgisini iletmiştir. Aygaz' ın ürünü müşteriye teslim ettikten sonra da faaliyetini sürdürdüğü ve ilgili satış sonrası faaliyetlerinin firma imajı açısından ne denli önemli olduğu hususundaki hassasiyetin bilincinde olduğu anlaşılmaktadır. Ar-ge ve teknoloji faaliyetleri hususunda Aygaz' ın 2010 yılından bu yana Ar-Ge Müdürlüğü aracılığıyla birçok farklı proje üzerinde çalıştığı, projelerin çeşitliliği ve kapsamı nedeniyle akademisyen ataması gerçekleştiği ve Tübitak teşvikleri alındığı bilgisi alınmıştır. Aygaz' ın teknolojik dönüşüme yakın konumlanmasıyla gerek ürün kalitesini gerekse yenilikçiliği ve sektörde öncü olmayı sürdürebilecek adımları her zaman önceliklendirdiği ve ilgili unsurların tümünün rekabet üstünlüğü sağlamada önemli role sahip olduğunun bilincinde olduğu anlaşılmaktadır.

Şirketin sahip olduğu hedeflerin en üst yönetim kademesinden başlanarak şirket bünyesinde bulunan bütün çalışanlar arasında yaygın hale getirilmesi, hazırlanan stratejik planlamaların aynı şekilde yaygın hale getirilmesi ve her aşamada performans değerlendirmelerin sürdürülebilir değerler sağlamasına yönelik çalışmalar yapılması, şirketin büyümesinde ve rekabet gücü elde etmesinde önemli bir yere sahiptir.

Stratejik planlar, Aygaz A.Ş. bünyesinde yıllık olarak değerlendirilmektedir. Bu planlamalar içinde finansal, sosyal ve insan kaynakları merkezli iletişime yönelik detaylar bulunmaktadır. Plan dahilinde konan hedefler doğrultusunda güçlü bir iç iletişim oluşturulması ve belirlenen hedeflere odaklanması önceliklidir.

İnsan kaynakları yönetiminin stratejik planlama ve yönetim fonksiyonu açısından önemi verimlilik, işgücü, rekabet gücü, finansal performans gibi birçok konu açısından büyük bir öneme sahip olduğu, bu alanda yapılan birçok uygulamalı çalışma ile vurgulanmıştır (Richard and Johnson, 2001: 299).

Aygaz A.Ş.'nin stratejik plan gündeminde değerlendirilen üç aşamalı stratejik plan özeti doğrultusunda adımlar attığı ve stratejik planlama gündemini sürekli dinamik tuttuğu anlaşılmaktadır. Stratejik planlamaya ait elde edilen veriler ışığında yurtiçinde mevcut faaliyetlerini optimize ederek karlılığını sürdürmeye çalıştığı, yurtdışı büyüme stratejisi nedeniyle ilk olarak Bangladeş'te yatırıma başladığı, ek değer yaratabilmek ve üçüncü taraflarla ticaret hacmini geliştirebilmek için Londra'da şube açtığı, yeni iş modelleri oluşturma adına ambalajlı su sektörüne giriş yaptığı, mevcut bayi alt yapısını kullanarak ilave değer yaratabilmek için kargo dağıtım sektörüne yatırım yaptığı bilgilerine ulaşılmıştır. Böylelikle stratejik planların ne denli önemli olduğu ve uygulamaya geçirilme isteği ile nasıl farklı bir potansiyel elde edilebileceği Aygaz özelinde çok iyi anlaşılmıştır.

Aygaz A.Ş.'nin ana faaliyet konusu LPG' nin Türkiye pazarında belirli bir doygunluğa ulaşmasının ardından mevcut kaynakları ve iş yapış tecrübesini değerlendirerek yurtdışı açılımları stratejik plana işlemesi bu doğrultuda pek çok ülke altyapısını incelemesi, şirket satın almalarını ve yeni yatırım kararlarını değerlendirmesi, gelecek odaklı yaklaşım ile stratejik planın ne derece önemsendiğini bir kez daha ortaya koymaktadır. İlgili yaklaşım ile daha önce de değinilen Güneydoğu Asya'da Bangladeş yatırımı gerçekleştirilmiştir.

Çalışan yetkinliklerinin ve kurum içi girişimciliğin çok önemsendiği şirkette mevcut bayi alt yapısının farklı şekilde değerlendirilmesi fikriyle ortaya atılan kargo dağıtım işinin, ilave katma değer yaratacak yeni iş kollarına yatırım yapılması stratejisi ile paralel şirketleşme kararı alınarak faaliyetine başlaması şirketin stratejik planlamasının ne denli odaklı ve doğru yapıldığı sonucuna ulaşmamızı sağlamaktadır.

Çalışma içinde değinilen Andrew Grove'un stratejik dönüm noktası yaklaşımı sektörde gerçekleşen değişikliklerin takip edileceği, farklı sektörlerde yeni girişimlerin meydana getirilebileceği ve üç yıllık ortalama süreyi kapsayan çeşitli iyileşmelerin kaydedileceği bir süreç olarak aktarılmıştı. İlgili yaklaşım Aygaz özelinde incelenecek olursa, Aygaz'ın stratejik planlamasında da gündem oluşturan sektöründeki tüm

gelişmeleri takip ederek geleceğe dair öngörülerde bulunması ve bu şekilde hedefleme yapması gerçeğiyle örtüşmektedir. Ayrıca ilave değer yaratacak su satışı, yurtdışı açılımları, kargo sektöründe faaliyette bulunacak yeni şirket oluşumları ile Aygaz' ın iş yapış tarzında bir dönüşüm sürecinde olduğunu, stratejik dönüm noktasını iyi kullandığını ve yeni yüksekliklerin hedeflendiği sonucuna ulaşmamızı mümkün kılmaktadır.

Üçüncü bölümde genel hatlarıyla ele alınan Aygaz A.Ş.' de stratejik öncelikler, stratejik planlama, insan kaynakları uygulamaları ve İK politikalarının yönetim ilişkisi ile rekabet gücüne etkisi üzerinde durulmuştur. Personel eğitimi ve yönetimi ile başlayan sürecin, Aygaz A.Ş.' nin rekabet gücünün sürekliliğinin sağlanmasında ne kadar etkili olduğu ve bu sürecin başlangıcı ile sürekli yenilenen, esnek, yetkin ve verimli çalışmalar yapılması sonucunda yönetim sürecinin kolaylaştığı, stratejik kararların ne derece rahat uygulanabildiği ve şirketin pazardaki konumunun güçlendirilmesi açısından çok önemli olduğu sonucuna varılmıştır. Ayrıca şirketin stratejik yatırım kararları alırken mevcut tecrübesinden, işgücü kalitesinden, rekabet gücü üstünlüğünden kaynaklı son derece güçlü adımlar atabildiği görüşü ortaya çıkmaktadır.

SONUÇ

Hangi sektör olursa olsun şirketler, sağlıklı ve verimli bir işletme yönetimi sağlama, nitelikli işgücüne ulaşma, rekabet üstünlüğü elde etme, üstün performans gösterme ve bu performanslarını sürdürme durumlarını önemsemelidir. Bu kavramların amacına uygun biçimde gerçekleşebilmesi stratejik planlama yaklaşımının doğru kurgulanmasıyla mümkün olabilmektedir.

Rekabet gücüne yönelik stratejilerin geliştirilmesi, bütüncül bir yaklaşımı gerekli kılmaktadır. Şirketlerin zayıf ve güçlü yönleri ile diğer çevresel faktörleri aynı çerçevede benimseyerek, rekabet gücünü etkileyen unsurların bir bütün olarak değerlendirmeye alınması gerekmektedir. Şirketlerin rekabet avantajı, az maliyetle kaliteli ve çeşitli ürünlerin elde edilebilmesi doğrultusunda ortaya çıkmaktadır. Genellikle avantaj; tüketici iletişimi, özel taleplerin karşılanması, yenilikçi ürün yaklaşımı ve satış sonrası hizmetler gibi detaylarla ortaya çıkmaktadır. Piyasaya farklı ve kullanışlı ürünlerin sunulması, taleplere kısa zamanda ve etkili şekilde karşılık verilmesi gibi ayrıntılar da rekabette öne geçiren unsurlardır.

Rekabet gücü esasında örgütlerin yapısında mevcut olan bir unsur olmaktan öte diğer örgütsel yapılarla kıyaslandığında ortaya çıkan durum ile belirlenebilmektedir. Bu gücün tespit edilebilmesi için ulusal ve uluslararası alanlarda bir kıyaslama gerekmektedir. Dolayısıyla aslında rekabet gücü kavramı görecelidir. Bir şirket ulusal pazarda rakipleri arasında en iyi konumda olsa da uluslararası pazarda rekabet edecek güce sahip olmayabilir. Bu nedenle şirketlerin mevcut rekabet gücünün tek başına tespiti ve kıyaslanması oldukça zor ve anlamsızdır.

Günümüzde teknolojik ve rekabete yönelik koşulların çeşitlenmesiyle stratejik planlamaya daha fazla önem verilmesi kaçınılmaz hale gelmektedir. Herhangi bir sektörde yer alan bir şirkette yapılan planlama faaliyetleri, sahip olunan stratejik bakış açısı ve geleceğe yönelik hedefler, performansı doğrudan etkilerken bu çerçevede işletme bünyesinde istihdam edilen personelin rolü de oldukça fazladır.

Şirketlerin rekabet ortamında rakipleri karşısında üstünlük elde edebilmesi ve rekabet ederken süreklilik sağlayabilmesi için mevcut kaynakların doğru, etkin ve

verimli biçimde kullanımı son derece önemlidir. Ayrıca rakiplerle ilgili haber ağının da etkin hale getirilmesi, sektördeki gelişmelerin gerisinde kalmamayı sağlayacak olup tüm bunlar stratejik planlamalar çerçevesinde gerçekleştirilen ya da gerçekleştirilmesi gereken hamleleri karşılamaktadır.

Stratejik planlama ile ilgili atılması gereken adımlar, organizasyonlarda insan kaynakları yönetiminin de ne denli önemli bir pozisyona sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Bu kapsamda insan kaynakları yönetimleri uygulamalarını, organizasyonlar bünyesinde istihdam edilen personelin gelişim-etkileşim faaliyetlerine yoğunlaştırmakta ve böylece örgütsel yapı da güçlendirilmektedir.

Personelin temini, doğru pozisyona yerleştirilmesi, kişisel gelişim planlaması yine personelin organizasyona katkılarının artırılmasına yönelik kariyer planlamasının yapılması, personelin motivasyonu ve örgüt bünyesinde dayanışma ruhunun güçlendirilmesine yönelik çalışmaların tamamı insan kaynakları yönetimi sorumluluğundadır. İnsan kaynakları yönetiminin stratejik yapısı ile amaçlanan, şirketlerde bu alandaki uygulamaların örgütsel strateji ve stratejik gereksinimlerle bütünleşmesidir. Aynı zamanda insan kaynakları, stratejik planlamaya yönelik işlerin yönetim ve çalışanlar açısından bir rutin haline gelerek benimsenmesinde de kilit rol oynamaktadır.

Bu çerçevede tez çalışmasında değerlendirilen Aygaz A.Ş.' ye ait yayınlanan raporlar, şirketin genel durumu ve gidişatı, planlamaları ve hedefleriyle ilgili önemli bulgular içermektedir. Faaliyet gösterdiği sektörlerde sağlıklı bir rekabet gücü oluşturmayı amaçlayan Aygaz, bu hedef doğrultusunda stratejiler geliştirmek, yaygın dağıtım ağı ile tüketici taleplerini karşılamak, ilave değer yaratmak ve mevcut iş tecrübelerini kullanarak farklı iş kollarında faaliyet gösterebilmek amacıyla hareket etmektedir. Uygulamaya alınan bütün faaliyetler şirket vizyonu ile örtüşen, stratejik öncelikleri önemli kılan ve kurumsal hedeflerin gerçekleştirilmesi amacına hizmet etmektedir. Aygaz A.Ş. doğru planlamaları sonucunda çalışanlarının da her anlamda gereksinimlerinin karşılanmasına gereken önemi vermesi sonucu bugün hedeflerine ulaşan ve alanında öncü şirketlerden biri haline gelmiştir.

Aygaz A.Ş. stratejik planlama kapsamında 2018 yılından itibaren küresel yatırımlar yapmaya başlamış, farklı sektörleri incelemiş mevcut iş tecrübesini kullanarak ilave değer yaratacak yapıyı önceliklendirmiş ve global pazarda çok daha etkin bir hale gelmiştir. Her yıl belli bir model çerçevesinde ve üst yönetimin de katkılarıyla gerçekleştirilen stratejik planlama toplantıları ile şirketin hedeflerine ulaşabilmesi için çalışmalar yapıldığı ayrıca stratejik insan kaynakları planlamaları ile de şirketi hedeflerine taşıyacak mevcut personel yatırımlarının ve kariyer planlamalarının değerlendirildiği görülmüştür.

Bugün ulusal ve global bazda LPG alanında önemli bir konuma sahip olan Aygaz A.Ş., stratejik planlamasına çalışanlarına yönelik uygulama ve faaliyetleri de dahil etmekte aynı zamanda iç denetim ve risk yönetimi mekanizmaları ile etkin bir şirket yönetim süreci gerçekleştirmektedir.

Aygaz A.Ş. bünyesinde faaliyet göstermekte olan insan kaynakları yönetimi, personelin işe alım sürecinden itibaren başlayan ve rekabet gücüne etki eden genel bir yaklaşımın da ilk adımlarını atmaktadır. Bu bağlamda şirkete değer yaratacak yeni çalışanların kazandırılmasında, bu çalışanların kurum kültürüne adapte olmasında ve mevcut çalışanlarla uyum içinde çalışmasında önemli rol oynamaktadır. Ayrıca çalışanların performans durumlarının takibi ve her aşamada yapılan geribildirimlerle gelişim sağlanmaktadır. Geribildirimler bireysel alanlardan yönetim kademelerine kadar gerçekleştirilmekte ve bu sayede genel olarak şirketin yapılan stratejik planlamalara uygun hareket etmesi sağlanmaktadır.

Çalışan bazlı yönetilen eğitim ve gelişime yönelik faaliyetlerle insan kaynakları yönetimi Aygaz A.Ş.' de çalışan personelin nitelikli hale gelmesine yardımcı olmaktadır. Bilindiği gibi nitelikli personel günümüzde taklit edilemez tek kaynaktır ve son derece kıymetlidir. Bir şirkette nitelikli işgücünün bulunması, söz konusu şirketin rakipleri karşısından öne geçmesini ve rekabet gücü üstünlüğü elde etmesini sağlamaktadır. Şirketlerde iletişim, örgütsel bütünlüğün sağlanması ve örgütsel bağlılığın pekiştirilmesi açısından son derece önemli bir yere sahiptir. Çalışanlar arasında etkin iletişimin olması, motivasyon seviyesini yükselten ve verimli bir çalışma

ortamı oluşturan temel unsur olarak dikkat çekmektedir. Bu doğrultuda Aygaz A.Ş.’ de şirket içi iletişim de son derece önemsendiği görülmüştür.

Bu çalışma ile “stratejik planlamanın işletme yönetimi açısından önemi, çalışanlar ve rekabet gücüne etkisi nedir?” sorusuna yanıt aranmaktadır. Aygaz A.Ş. örneği üzerinde yanıt aranan bu soruda Aygaz’ ın seçilmesinin temel nedeni, sektöründe menkul kıymetler borsasında halka açık biçimde faaliyet gösteren tek şirket olması, köklü bir topluluk şirketi olması, LPG sektöründe global bir oyuncu olması, farklı sektörlerde faaliyette bulunmasının yanında bu alanda Aygaz özelinde çalışmaların oldukça yetersiz kalmasıdır. Çalışmada elde edilen bulgular ışığında araştırma sorusuna şu yanıt verilebilir:

Aygaz A.Ş. bir arada birçok paydaşın yer aldığı geniş kapsamlı ve büyük bir enerji şirkettir. Türkiye’deki sanayi şirketleri içinde üst sıralara konumlanan Aygaz, stratejik planlamasında doğru hedeflere odaklanmakta ve ilgili hedeflere ulaşmada güçlü ve emin adımlar atmaktadır. Kuruluşundan bugüne pazar liderliğini sürdüren Aygaz, en önemli değeri insan kaynağına her aşamada yatırım yapmayı içselleştirmiştir. Bu kapsamda çalışanların gelişimleri ve gereksinimlerini önemsemekte ve bu alanlarda faaliyetler sürdürülmektedir. Kamuya açık paylaşılan raporlardan ve yapılan görüşmelerden elde edilen veriler çerçevesinde, Aygaz A.Ş.’ nin sektöründe önemli bir oyuncu olmasının, farklı sektörlerle yatırım yapabilme kapasite ve gücünün sahip olduğu insan kaynağı değeriyle de ilintili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Aygaz’ ın gelecek adımlarını daha rahat atmak için nitelikli iş gücü yapısını doğru inşa ettiği ve bakış açısı olarak nitelikli iş gücünü, maliyet unsuru olarak görmeyip sürdürülebilir rekabet gücü elde etmenin vazgeçilmez bir unsuru olarak gördüğü sonucuna varılmıştır. Doğru hedeflere odaklanılarak oluşturulan stratejik plan ve karar alma mekanizmasının, şirketler için ne denli hayati öneme sahip olduğu Aygaz gibi köklü bir şirket örneği üzerinden daha net anlaşılmıştır. Stratejik planlama çerçevesinde Aygaz A.Ş.’ nin plana sadık kalınarak faaliyetlerini sürdürmesi, günümüzde Aygaz’ ın kimlikli bir şirket haline gelmesinde önemli bir role sahip olmuştur.

Aygaz A.Ş’ de kurum sürdürülebilirliğinin, ürün kalitesinin, geleceği şekillendirme ve sektöre yön verme hususunun, çalışan bağlılığı ve müşteri

memnuniyetinin öncelikli durumlar olarak gözetilmesinin ne denli önemli olduğu çıkarımlarına ulaşılabilir. Ayrıca Aygaz' ın vizyonu ile örtüşen stratejik planlama yaklaşımıyla sektöründe sahip olduğu itibarlı konumunu sürdürmek için çaba gösterdiği ve 60 yıllık tecrübesiyle farklı iş kollarında da hizmet verecek kapasiteye ve iş gücüne sahip olduğu anlaşılmaktadır. Stratejik fırsatların değerlendirilmesinde insan kaynağının ve doğru odaklanmanın öneminin bilincinde olan Aygaz' ın, bu şekilde orta ve uzun vadede çok daha başarılı bir rota çizeceği öngörülmektedir.



KAYNAKÇA

- Acar, E. (2007). *Yarı Resmi Bir Örgütte Stratejik Planlama Uygulaması: Aydın Ticaret Odası Örneği*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Akbıyıklı R., Gündüz E., Opçin, G., Akdemir, M., Daraman, E. ve Tunç, G. (2017). “Klasik Yönetim Teorileri Örgütsel Yapılarının Şantiye Bazında Türkiye’de Bir İncelemesi”. 06-07 Ekim 2017, *Samsun Uluslararası Katılımlı 7. İnşaat Yönetimi Kongresi*, 165-174.
- Akgemci, T. (2008). *Stratejik Yönetim*, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Akmermer, B., Ayyıldız, H. (2016). “Kuyumculuk Sektörünün Porter’in Beş Güç Modeli ile Rekabetçilik Analizi: Trabzon İli Örneği”. *KTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(11), 47-68.
- Aktan, C. (2008). “Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama”, *ÇEİS Çimento Endüstrisi İşverenleri Sendikası Yayını*, 22 (4), 4-21.
- Aktan, C. C. ve İstiklal Y. V. (2004) b. *Yeni Ekonomi ve Yeni Rekabet*. Ankara: TİSK Yayınları.
- Aktan, C. C. ve İstiklal Y. V. (2004). “Rekabet Gücü ve Rekabet Stratejileri”, Ankara, *Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu (TİSK), Rekabet Dizisi*, 2, Yayın No: 254.
- Alayoğlu, N. (2010). “Rekabet Üstünlüğü Sağlamada İnsan Kaynakları ve Rekabet Stratejileri Uyumunun Önemi”. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(17), 27-49.
- Altuntaş, G. (2010). *Girişimcilik ve Stratejik Yönetim İlişkisi: Bir Stratejik Girişimcilik Modeli Ve İmkb Ulusal – 100 Endeksinde İşlem Gören İşletmeler Üzerinde Testi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aydemir, S., Arslan, G., ve Ofloğlu, G. (2006). “Küreselleşme Sürecinde İşletmelerde Dış Çevrenin Analizi”. *Kamu-İş*, 8(4).

- Aygaz A.Ş. internet haberleri, <https://www.aa.com.tr/tr/sirkethaberleri/enerji/aygaz-bangladeste-lpg-dolumu-ve-dagitimi-yapacak/662252>
- Aygaz A.Ş. KAP bildirimleri (<https://www.kap.org.tr/tr/Bildirim/902839>)
- Aygaz A.Ş. resmi web sitesi <https://www.aygaz.com.tr/kurumsal>
- Aygaz, 2016-2017 Sürdürülebilirlik Raporları
- Aygaz, 2017 Faaliyet Raporu
- Aygaz, 2018 yılı Sürdürülebilirlik Raporu
- Aygaz, 2019 Faaliyet Raporu
- Aygaz, 2019 yılı Sürdürülebilirlik Raporu
- Aygaz, 2020 Faaliyet Raporu
- Aygaz, 2021, Yatırımcı Sunumları
- Ayyıldız Ü., A. ve Keçecioglu, T. (2009). “İnsan Kaynakları Yönetiminden Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimine Dönüşüm”, *Ege Akademik Bakış*, 9(4),1171-1192.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Bağdigen, M. (2007). “Stratejik Planlamaya Dayalı Performans Esaslı Bütçeleme Sistemi ve Mahalli Daireler”, (Ed. H. Özgür ve M. Kösecik), *Mahalli İdareler Üzerine Güncel Yazılar*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Bay, M., Akpınar, S. ve Yılmaz, R. (2016). “Stratejik Yönetim Süreci İçinde Sektör Rekabet Analizi ve Bir Uygulama”, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, (9)42,1409-1415.
- Becerikli, S. Y., (2000). “Stratejik Yönetim Planlaması: 2000’li Yıllarda İşletmeler İçin Yeni Bir Açılım”. *Amme İdaresi Dergisi*, 33/3.
- Betz, F., (2010). *Yönetim Stratejisi Stratejik Yönetim ve Enformasyon Teknolojisi*. Ankara: Tübitak Popüler Bilim Kitapları.
- Bryson, J. M. (2004). *Strategic Planning For Public And Nonprofit Organizations*. 3. Ed. Jossey-Bass, Ca.
- Bircan, İ., (2018). “Kamu Kesiminde Stratejik Yönetim ve Vizyon”. *Planlama Dergisi, Özel Sayı (DPT’nin Kuruluşu’nun 42. Yılı)*, 11-19.

- Bryson, J.M. and Alston F.K. (2004). *Creating and Implementing Your Strategic Plan: A Workbook for Public and Nonprofit Organizations*, Jossey Bass: A Wiley Imprint, Second Edition, San Francisco.
- Cebecioğlu, C. (2006). *SWOT Analizi ve Bir İşletme Üzerine Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Crittenden, W. F., and Crittenden V. L., (2000). "Relationships Between Organizational Characteristics and Strategic Planning Processes in Nonprofit Organizations," *Journal of Managerial Issues*, 12(2), 150-168.
- Coşar, Y. (2008). "Otel İşletmelerinde Rekabet Üstünlüğünü Etkileyen Faktörler: Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma". *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 19(1), 45-56.
- Coşkun, B., ve Yıldırım, Ç. (2018). "Türkiye’de Stratejik Planlama: Son Dönem Gelişmelerin İncelenmesi". *Strategic Public Management Journal*, 4(8), 1-16.
- Çelik, R. (2011). *Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama, Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğünün 2010-2014 Yılı Stratejik Planının Değerlendirilmesi, Daha İyi ve Gerçekçi Stratejik Planlama İçin Yapılması Gerekenlerin Belirlenmesi*. Ankara: Bayındırlık ve İskân Bakanlığı Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğü Teftiş Kurulu Başkanlığı.
- Çetin, H. (2012). *Eğitim Kurumlarında Stratejik Planlama Bilinç Düzeyi Ve Stratejik Yönetimde Karşılaşılan Sorunlar: Denizli İlinde Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü Doktora Tezi, Isparta.
- Çiğdem, T. (2007). *Kamu Kurumlarında Stratejik Planlama*. Yüksek Lisans Tezi, İTÜ Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Çiftçi, K., Dal, M. ve Tunç, Y. (2018). "Stratejik Planlama, Stratejik Planlamanın Tarihsel Gelişimi ve Önemi." *Iğdır International Conference On Multidisciplinary Studies*, 6-7, 1-11.
- Çivi, E. (2001). "Rekabet Gücü: Literatür Araştırması". *Yöntem ve Ekonomi*, 8(2), 21-38.

- Demir, C., Yılmaz, M. K. (2010). “Stratejik Planlama Süreci ve Örgütler Açısından Önemi”. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(1): 69-88.
- Demir Y. (2009). “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Performans Değerlendirme Yöntemlerinin İncelenmesi: Örnek Bir Hizmet İşletmesi İçin Karşılaştırmalı Bir Model.” *E-Journal Of New World Sciences Academy*, 4(1), 35-59.
- Dikici, V. (2019). *Halkla İlişkilerin Stratejik Planlama Sürecindeki Rolü ve Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Dinçer, Ö. (1998). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul: Beta Yayınevi.
- Doğan, Ö. İ, Marangoz, M. ve Topoyan, M. (2003). “İşletmelerin İç ve Dış Pazarda Rekabet Gücünü Etkileyen Faktörler ve Bir Uygulama”. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(2), 114-139
- Doğan, S., Hatipoğlu, C. (2009). “Küçük ve Orta Boy İşletmelerde Vizyon Açıklamasının İşletmenin Performansına Etkisine İlişkin Bir Araştırma”. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23 (2), 81-99.
- Dornbusch, R. and Fischer, S. (1998). *Makroekonomi*. (Çev: E. Yıldırım, S. Ak, M. Fisunoğlu, R. Yıldırım). İstanbul: Akademi Yayınları.
- Drucker, P. F., (1995). *Gelecek İçin Yönetim*, (Çev.:Fikret Öçcan), Ankara: İşbankası Yayınları.
- Duranlar, S. (2007). Küreselleşme Sürecinde Yeni Ekonomi, Kaymakçı Oğuz (Der.) *Küreselleşme Üzerine Notlar*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 123-135.
- Düzgün, R. (2007). “Türkiye’nin Uluslararası Rekabet Gücü: Çok Değişkenli İstatistiksel Bir Analiz”. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23, 421-440.
- DPT (2006). *Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu*, 2. Sürüm, Ankara.
- Enerji Piyasası Düzenleme Kurumu, resmi web sitesi, www.epdk.gov.tr
- Eren, E. (2000). *İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Basım Yayım.

- Ercan, T. ve Köksal, A. (2013). “Uluslararası Yapım Firmalarında Rekabet Stratejileri Kavramsal Kurgusunu Oluşturan Faktörler”. *Megaron*, 8(1),19-28.
- Erkan, V. (2008). *Kamu Kuruluşlarında Stratejik Planlama Türkiye Uygulaması ve Kuruluşlarda Başarıyı Etkileyen Faktörler*, DPT Yayını, Yayın No: 2579, Ankara: Türkiye İstatistik Kurumu Matbaası.
- Erdoğan, B. Z. (2009). *Pazarlama Stratejileri: Yönetmel Bir Yaklaşım*, (Ed. Ömer Torlak ve Remzi Altunışık), İstanbul: Beta, 163-187.
- Erol, Y. (2017). “Stratejik Yönetim Ve İşletme Analizi İlişkisi: Kavramsal Bir Çalışma” *Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*,12(1),-1-26.
- Ganiev, B.V., and Newson, E., (2003). Changing Strategic Management Practice within the UK Construction Industry, *Strategic Change*, 12, Loughborough University, UK, 347-366.
- Grant, R., (1995). *Contemporary Strategy Analysis*, Blockwell Pub. Inc. Oxford.
- Göksel, A. (2009). *Stratejik Yönetimde Strateji Geliştirme Araçları: Kozmetik Ürünleri Alanında Rekabet Algılaması*. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Gözlükaya, T. (2007). *Yerel Yönetimler Ve Stratejik Planlama: Modeller Ve Uygulama Örnekleri*. Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Gökmenoğlu, S. M., Akal, M. ve Altunışık, R. (2012). “Ulusal Rekabet Gücünü Belirleyen Faktörler Üzerine Değerlendirmeler”. *Rekabet Dergisi*, 13(4), 3-43.
- Gür, A. (2012). “Rekabet Gücünün Oluşturulmasında Nitelikli İşgücünün Önemi”. *İş'te Çalışanlar*, 6, 35-37.
- Gürer, H. (2006). “Stratejik Planlamanın Temelleri ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanmasına Yönelik Öneriler”. *Sayıştay Dergisi*, 63, 91-105.
- Güler, B. A. (2007). Otuzlu Yıllarda Yönetim, *Açıklamalı Yönetim Zaman Dizini 1929-1939*, Ankara, 1-20.
- Gündüz P. vd, (1997). *Stratejik Yönetim ve Senaryo Tekniği*. İstanbul: İrfan Yayınları.

- Haque, I., Bell, M., Dahlman, C., Lall, S. and Keith P. (1995). “Trade, Technology, and International Competitiveness” *EDI Development Studies*, Economic Development Institute, World Bank, Washington DC.
- Hitt M.A., Ireland, R.D. and Hoskisson R.E. (2008). *Strategic Management: Competitiveness and Globalization (Concepts and Cases)*, South Western Cengage Learning, 8th Edition.
- IMD, *World Competitiveness Yearbook 2005*, Geneva, 2005, 609-615.
- İnce, A.R. (2011). *Stratejik Yönetim Yaklaşımlarının Tercih Edilebilirliğinin Yönetici Bakışı Açısından Değerlendirilmesi ve ISO 1000 Firmalarında bir Araştırma*. Yayınlanmış Doktora Tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.
- Kaldırımcı, N. (2003). Rekabet Ve Yönetim İlişkisi. *Rekabet Düzenlemeler Ve Politikalar Kongresi*, 25-26 Eylül 2003, Muğla.
- Kalkınma Bakanlığı (2018). *Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu*, 3. Sürüm, Ankara.
- Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu Kanun Numarası: 5018, Kabul Tarihi: 10/12/2003 Yayımlandığı Resmî Gazete: Tarih: 24/12/2003 Sayı: 25326 Yayımlandığı Düstur: Tertip: 5 Cilt: 42.
- Karagöz, H. (2016). *Stratejik Planlamanın Örgütsel Performans Üzerine Etkisi: Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kaya, İ. (2010). “Konaklama İşletmeciliğinde Stratejik Yönetim Süreci: Kavramsal Bir Yaklaşım”, *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(18), 27–35.
- Kevser, M. (2019). “Stratejik Planlama Süreçlerinin Değerlendirilmesi ve İşletmelerin Stratejik Planlamaya Yaklaşımlarının Analizi”. *Uluslararası İşletme ve Ekonomi Çalışmaları Dergisi*, 1(1), 30-39.
- Kocatepe, H. (2007). *Devlet Yardımlarının Firmaların Rekabet Gücü Üzerine Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Kılıç, M. ve Erkan, V. (2006). “Stratejik Planlama ve Dengeli Performans Yönetimi, Yaklaşımları Bir Arada Olabilir Mi?” *Ticaret Ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 77-93.
- Küçüksüleymanoğlu, R. (2008). “Stratejik Planlama Süreci”. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 16 (2), 403-412.
- Martocchio, J. (2001), *Strategic Compensation: A Human Resource Management Approach*, Prentice-Hall, Inc., 2nd ed., New Jersey, s.10.
- Mütercimler, E. (2006). *Yüksek Stratejiden Etki Odaklı Harekâta Geleceği Yönetmek*, İstanbul: Alfa Basım.
- Ölçen, A. N. (1982). “1923-1938 Döneminde Birinci ve İkinci Sanayi Planları”, *Atatürk Dönemi Ekonomi Politikası ve Türkiye'nin Ekonomik Gelişmesi*, Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları: 513, 139-140.
- Övgün, B. (2016). “Türkiye’de Planlama: Sektörel Gelişmeden Kalkınmaya Kalkınmadan Stratejiye”. *Bu Sayıda*, 176-204.
- Özer, M. A. (2015). “İşletmelerde Stratejinin Önemi Üzerine Değerlendirmeler.” *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 7(14), 69-84.
- Özdemir, N. ve Demirbağ, L. (tr.). *Aygaz Dünyası*, 52, <https://www.aygaz.com.tr/kurumsal/yayinlar>
- Özkoçak, L. (2001). *Pazarlama Amaçlı Halkla İlişkiler Uygulamalarında Aygaz Örneği*. Yüksek Lisans Tezi. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Öztürk, İ. ve Tuzcu, B. (2012). *Küresel Kriz ve İstihdam*. Araştırma Raporları No:80, İstanbul: MÜSİAD Yayınları.
- Öztürk, Ü. (2008). *İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri (İkbs) İle Performans Değerlemesi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi -Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Paksoy, H. M., Özbezek, B. D. (2019). Örgütsel Krizlerde Yönetim Stratejileri. *İşletme ve Yönetim Araştırmaları II*, Ed. Azmi Yalçın, Ankara: Akademisyen Kitabevi, 303-322.

- Papatya, N. G. Papatya, ve B. Hamşioğlu (2007). KOBİ'lerin Rekabette Meydan Okuma Stratejisi: Sürdürülebilir Yenilik ve Pazarlama Yeteneklerinin Yapılandırılması. 4. KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi Kongre Kitabı, 7-8 Aralık 2007, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.
- Pearce, J.A., David, F.R. (1987). "Corporate Mission Statements: The Bottom Line". *Academy of Management Executive*, 1(2).
- Porter, M. E. (2008). "The Five Competitive Forces That Shape Strategy". Harward Business School Publishing Corporation. All Rights Reserved, 24-41.
- Porter, M. E. (1998). *Competitive Advantage Creating and Sustaining Superior Performance With a New Introduction*. New York: Free Press.
- Porter, M. E., (1985). *Competitive Advantage*. New York: Free Press.
- Powers, T.L. and W. Hahn, (2002). "Skill and Resource Based Competitive Methods: Impact on Firm Performance". *Journal of Services Marketing*, 16(2), 113-124.
- Ramazanoğlu, F. ve Bahçeci, B. (2006). "Örgütlerde Vizyon ve Misyon Kavramı". *Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları*, 52-56.
- Richard, O. C. and Johnson, N. B. (2001), "Strategic Human Resource Management Effectiveness and Firm Performance", *International Journal of Human Resource Management*, 12(2), 299-310.
- Rosseler, S. and Mc Cauley. (2007). Rekabet Kongresi, *Sunumlar ve Sonuç Bildirgesi*, İstanbul.
- Sabır, H. (2014). "Küreselleşen Dünyada Rekabet Politikası ve Gelişmekte Olan Ülkeler". *Siyasal Bilimler Dergisi*, 1(1), 55-67.
- Sarı, Y. (2010). "Enflasyonsuz Büyüme ve Yeni Ekonomi Üzerine Bir Analiz," *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(32), 106-116.
- Smith, A. (1997). *Ulusların Zenginliği*, (Çev. Ayşe Yunus ve Mehmet Bakırcı), İstanbul: Alan Yayıncılık.
- Sınacı, F. ve Büyükgöçmen, A. (2016). "Türkiye'de Stratejik Planlama Uygulamaları ve Avrupa Birliği Ülkeleri Karşılaştırması". *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(1), 163-188.

- Solmaz, B. (2006). “Halkla İlişkilerde Proaktif Ve Reaktif Stratejiler 143 Halkla İlişkilerde Proaktif Ve Reaktif Stratejiler”. *İletişim Fakültesi Dergisi*, 25, 143-154.
- Stockport G. J. (2010). “Developing Strategic Foresight For Strategic Transformation”, *6th International Strategic Management*, (8-11 July 2010), St. Petersburg.
- Şafaklı, O. (2003). “Basic Problems Of The Banking Sector İn The Trnc With Partial Emphasis On The Proactive And Reactive Strategies Applied”. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 4(2), 217-232.
- Şağbanşua, L. (2006). “Strateji, Rekabet ve Rekabet Gücü İlişkileri”. *Akademik Bakış*, 9: 1-14.
- Şenel, A.Ş. (2015). *Türkiye’deki Teknoloji Perakendecilerinin Rekabet Stratejileri Stratejik Pazarlama ve Marka Yönetimi İstanbul MBA Programı*. Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tahtalıoğlu, H., Özgür, H. (2016). “Stratejik Planlama Yaklaşımları Perspektifinde Karacadağ Kalkınma Ajansı Stratejik Planı (2011-2015)”. *İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi*, 4(2), 46-56.
- Taymaz, E. ve Suiçmez, H. (2005). “Türkiye’de Verimlilik, Büyüme Ve Kriz”, *Türkiye Ekonomi Kurumu Tartışma Metni*, 4.
- TDK Türkçe Sözlük, <http://sozluk.gov.tr/>
- Topaloğlu, C. (2011). “Yönetim Kuramları ve Örgüt İçi Çatışmalar”. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 6(1), 250-265.
- Tunçer, M. (2013). *Aygaz’da Çalışanlara Koçluk Desteği*
<https://www.kariyer.net/kariyer-rehberi/aygazda-calisanlara-kocluk-destegi/>
- Uçar, A. (2016). “Türkiye’de Stratejik Planlamanın Kuruluş Süreci Üzerinden Planlamada 7 Dönüşümün Çözümlemesi”. *Mülkiye Dergisi*, 40 (2), 5-42.
- Uğur, A. (2004). *Değişen Çevre Koşulları Karşısında İnsan Kaynakları Yönetiminde Proaktif Yaklaşım ve Konu İle İlgili Bir Araştırma*, Yayımlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Uyargil C. (1997). “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme.” *Yönetim ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 1(8), 22-25.
- Usta, Y., Öztayşi, B., Stratejik Yaklaşım,
<http://www.danismend.com/kategori/altkategori/stratejik-yaklasim/>, 10.02.2012.
- Ülgen, H. ve Mirze, S. K. (2006). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, İstanbul: Mart Matbaası.
- Ülgen, H. ve Mirze, S. K. (2007). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Arıkan Basımevi.
- Yiğit, S. ve Yiğit, A. M. (2011). “Stratejik Yönetimde Dış Çevre Analizi: KOBİ’ler ve Büyük İşletmeler Arasında Bir Karşılaştırma”. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 38, 119-136.