

STRATEJİK YÖNETİM YAKLAŞIMLARI VE TÜRK EXİMBANK ÜZERİNE BİR UYGULAMA¹

Strategic Management Approaches and an Application on Turkish Eximbank

Gönderim Tarihi / Received: 05.02.2020

Kabul Tarihi / Accepted: 25.05.2020

Doi: <https://doi.org/10.31795/baunsobed.685335>

Yüksel Akay ÜNVAN*

ÖZ: Gittikçe artan rekabet koşulları nedeniyle firmaların varlık mücadelesi eskisinden daha zorlu hale gelmiş ve stratejik yönetim kavramı da önemini artırmıştır. Bu anlamda, firmalar farklı stratejik yönetim yaklaşımları geliştirerek çeşitli pazarlarda sürdürülebilir rekabet avantajı kazandıracak hedeflere ulaşmalarını sağlayacak bileşenleri tanımlama ve bu bileşenlere ait içerikleri tasarlama konusunda detaylı analizler yapmaktadırlar. Bu çalışma kapsamında, konunun küresel ölçekte dikkat çeken bir araştırma alanı haline gelmesi nedeniyle stratejik yönetim konusunda yayınlanan güncel çalışmalar ışığında bir literatür taraması yapılmış ve bir iş stratejisi tasarlama metodolojisi ele alınarak ülkemizde ihracatı teşvik misyonu taşıyan Türk Eximbank kurumuna ilişkin bir uygulama yapılmıştır. Belirtilen uygulama sonucunda, söz konusu kurumun stratejik yetkinlikleri belirlenmiş, değer zinciri adımları tanımlanmış ve kurumun belirlenen stratejik hedeflere ulaşmasını sağlayacak stratejik faaliyetler ortaya konmuştur.

Anahtar Kelimeler: Stratejik Yönetim, Türk Eximbank, Değer Zinciri, Stratejik Faaliyetler.

ABSTRACT: Due to the increasing competition conditions, surviving of the companies has become more challenging than before and the concept of strategic management has increased its importance. In this sense, companies develop different strategic management methodologies and conduct detailed analyzes in order to identify the components that will enable them to achieve the targets that will provide sustainable competitive advantage in various markets and design the contents of these components. Within the scope of this study, a literature review was conducted in the light of current studies published on strategic management as the subject has become a remarkable research area on a global scale, and a methodology for designing a business strategy was dealt with and an application was made for the Turkish Eximbank institution carrying the export promotion mission in our

¹ Çalışma gerek içerik gerekse de uygulamada kullanılan data açısından etik kurul izni gerektiren maddeler kapsamına girmemektedir.

* Doç. Dr., 1, Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi/İşletme Fakültesi/Bankacılık ve Finans Anabilim Dalı, akay.unvan@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-0983-1455>

country. As a result of the mentioned application, the strategic competencies of the said institution were determined, the value chain steps were identified and strategic activities were introduced to ensure the achievement of the determined strategic goals.

Keywords: Strategic Management, Türk Eximbank, Value Chain, Strategic Activities.

GİRİŞ

Günümüzde küreselleşmenin bir sonucu olarak finans pazarı her geçen gün büyümekte ve çeşitlenmektedir. Bu durum doğası gereği firmalar için en önemli mücadele alanlarından biri olan rekabet kavramını eskisinden daha da zorlu hale getirmiştir. Böyle bir ortamda ayakta kalma savaşı veren firmaların farklı stratejik yönetim yaklaşımları geliştirerek çeşitli pazarlarda sürdürülebilir rekabet avantajı kazanmaları, bunun için gerekli hedefleri tüm bileşenleri ile birlikte tanımlamaları ve bu bileşenlere ait içerikleri tasarlamaları önem kazanmıştır. Konunun artan hassasiyeti hem kurum yöneticilerini hem de araştırmacıları harekete geçirmiş ve stratejik yönetim kavramına ilişkin pek çok yöntem ve uygulama modeli geliştirilmiştir.

Çok hızlı değişen dünyada bu değişimlere karşı kurumların ayakta durabilmesi, uzun dönemli vizyona sahip olmaları ve bu uzun dönemli perspektif ile gerekli stratejileri belirleyerek uygulamaya koymalarıyla mümkündür. Stratejisi olmayan bir örgüt, önünü göremeyen ve yönü olmayan örgüttür (Güçlü, 2003). Drucker (1999)'a göre stratejik yönetim kavramının anlamı, bir kurumun içinde bulunduğu ortam ile arasındaki ilişkilerin düzenlenmesi ve rakiplerine üstünlük sağlayabilmesi için kaynaklarını harekete geçirmesidir. Bu anlamda, stratejik yönetimin en temel hedefi bir görevi baştan sona düşünmek ve belirlenen amaçlar uyarınca alınan kararların gelecek için beklenen sonuçları vermesini sağlamak olarak özetlenmiştir. Gürer (2006) ise stratejik planlamanın bir kurumun günlük iş adımlarına yön ve anlam veren bir araç olduğuna dikkat çekerek kurumun değerlerini, mevcut durumunu ve çevresini değerlendirip bu kriterleri kurumun arzuladığı gelecek durum ile ilişkilendirmesi olarak ifade etmiştir.

Stratejik yönetim kavramının nesnel kuralları olduğu gibi, doğru ve etkin bir süreç işletilebilmek için içinde bulunulan pazarın tüm yönleriyle ortaya konulması, rakiplerin detaylı olarak analiz edilmesi ve özellikle firma spesifik faktörlerin tüm bileşenleriyle çözümlenmesi kritiktir. Bu yönüyle, her kurumun stratejik yönetim anlayışının kendine has özellikler taşıması ve kendine özel uygulama bileşenleri içermesi beklenen hatta istenen bir durumdur. Kapsamlı ve verimli bir strateji tasarımı için, sebep sonuç ilişkilerinin doğru kurulması, nedensel haritalamanın işlevselliği, rekabet avantajı kavramının ele alınması ve hedef müşteri kitlesinin detaylı analizi en kritik aşamalardır.

Stratejik planlama özünde kavramlar, faaliyetler ve araçlardan oluşmaktadır. Yönetici ya da planlamacıların stratejik planlamayı uygulama sürecinde titiz ve özenli olmaları önemlidir. Çünkü bu noktada asıl başarı sürecin özel koşullar altında nasıl işletileceğine bağlıdır. Belirsizliklere gebe doğası gereği başarının her zaman garanti edilemeyeceği stratejik yönetim sürecinde, sürecin sağlıklı bir şekilde işletilmesinin temel yolu yeterli sayıda karar parametresinin sürece dahil edilmesine ve her bileşenin dikkatle ve hassasiyetle ele alınmasından geçmektedir (Bryson, 1995).

Bu çalışma, Türkiye İhracat Kredi Bankası A.Ş. için, 'Mentoro İş Stratejisi Tasarlama Metodolojisi Süreci' (Tulga, 2019) esas alınarak oluşturulan iş stratejisi tasarımının tüm aşamalarını açıklamak ve böylece uygulamalı olarak bir stratejik yönetim modelinin tanıtılmasını hedeflemektedir. Dolayısıyla çalışmanın amacı, kısaca Türk Eximbank olarak anılan şirket için belirlenen pazarlarda sürdürülebilir rekabet avantajı kazandıracak hedeflere ulaşmasını sağlayacak bileşenlerin tanımlanması ve bu bileşenlere ait içeriklerin tasarlanmasıdır.

Uygulamaya konu firma olan Türk Eximbank'ın faaliyet amacı ise; ihracatın geliştirilmesi, ihraç edilen ürün ve hizmetlerin çeşitliliğinin artırılması, ihraç mallarının farklı piyasalara sürülmesi, ihracat firmalarının dış ticaret paylarının büyütülmesi, bu türde girişimlerinin desteklenmesi, ihracat firmaları ile ve ülke dışında hizmet sunan müteahhit ve yatırımcılara küresel pazarlarda rekabet avantajı ve güvencesinin sağlanması, ayrıca döviz elde etme hedefini gerçekleştirmek üzere yatırım malları üretim ve satışının teşvik edilmesidir (Türk Eximbank, 2019).

LİTERATÜR TARAMASI

Stratejik yönetim getirdiği avantajlı sonuçlar nedeniyle birçok araştırmacı ve uygulayıcı tarafından artan bir ilgiyle takip edilmektedir. Pek çok alanda farklı stratejik yönetim çalışmaları yapılmış ve elde edilen sonuçlar literatüre kazandırılmıştır. Bu çalışmalardan bazıları aşağıdaki şekilde derlenmiştir.

Stratejik yönetim, bir kurumun gelecekte ne yapması gerektiğine önceden karar vermekle ilgilenir. Bu anlamda, stratejik planın hedeflerine nasıl ulaşılabileceği ve bunların gerçekleştirilmesinden kimlerin sorumlu olacağı (kaynak yönetimi), planın izlenmesi ve stratejik planın sağlanması için devam eden faaliyet ve operasyonların geliştirilmesi (kontrol ve değerlendirme) gibi pek çok başlığın analizi gereklidir. Ayrıca, stratejik amaç ve hedefler doğrultusunda, satın alma için uygun politikaların seçilmesi, kaynakların dağıtımı ve politikaların iletilmesi için kullanılacak kaynakların (mali, personel, malzeme, teçhizat ve zaman) planlanması, kurumsal yapı ve süreçlerin tanımlanması gibi diğer konuların da ayrıntılı olarak incelenmesi önemlidir. Bu kapsamda belirtilen

başlıklar Steiss (2005) tarafından hazırlanan ilgili kitap bölümünde detaylı olarak anlatılmıştır.

Demir ve Yılmaz(2010), uzun vadeli hedefler ve kurumsal vizyonun belirlenmesi olarak ifade ettikleri stratejik planlama kavramını detaylı olarak ele aldıkları çalışmalarında, gelecekte belirsiz durumların asgariye indirilmesi ve sürdürülebilir rekabet avantajı kazanılabilmesi için stratejik yönetimin önemi-ne dikkat çekmişlerdir. Çalışmada, SWOT analizi, eylem planlarının oluşturulması, müşteri gereksinimlerinin belirlenmesi gibi önemli stratejik yönetim bileşenlerine de değinilmiştir.

Söyler (2007), bir süre öncesine kadar sadece özel sektörde uygulandığına dikkat çektiği stratejik yönetim uygulamalarının globalleşme, hedef müşteri kitlesinin değişen ihtiyaçları, teknolojik yenilikler vb. nedenlerle 1980'li yıllardan sonra kamu sektörünü de etkisi altına almaya başladığını ifade etmiştir. Bu anlamda, zaman içinde farklı uygulamalarla kamuda yaygınlığını artıran bu kavramın uygulanma sürecinde açığa çıkan engel ve güçlüklerle odaklanmış ve konuya ilişkin sorunları tartışmıştır. Çalışmada ayrıca, stratejik yönetimin aşamaları, stratejik denetim, kamuyu özel sektörden ayırıştıran yönler gibi farklı başlıklar da detaylı olarak ele alınmıştır.

Özgür (2004) ise strateji ve stratejik yönetimi anlattığı çalışmasında, stratejik yönetimin tarihsel gelişimi, konunun nasıl kategorize edildiği ve stratejik analiz sürecinde kullanılan araçlar gibi başlıkları incelemiştir. Çalışmada özellikle, kamu kurumları özelinde stratejik yönetim anlayışına ve uygulamalarına odaklanılmış, konuyla ilgili dikkat edilmesi gereken kriterler belirtilmiştir. Yazar ayrıca hem yurtiçinden hem de yurtdışından farklı uygulama örneklerine de yer vermiştir.

Durna ve Eren (2002) de kamuda stratejik yönetimi ele aldıkları çalışmalarında, kamu hizmetlerinin daha verimli ve etkin bir şekilde sunulabilmesi için, söz konusu kurum yöneticilerinin stratejik yönetimi pratik bir araç olarak uygulamalarının yararına dikkat çekmişlerdir. Böylece kurumsal süreçler ve çevresel faktörler arasındaki karşılıklı etkilerin önemsendiği ve uzun vadeli öngörülerin yapılabildiği bir yönetimin mümkün olacağını belirtmişlerdir. Konuya ilişkin bir stratejik yönetim modelinin de tanıtıldığı makalede, kamu sektöründe stratejik yönetimin kavramı detaylı olarak tanımlanmış ve geniş bir çerçevede ele alınmıştır.

Yüzbaşıoğlu (2004) ise stratejik yönetimde hedef maliyet kavramına dikkat çekerek, literatürde neredeyse hiç değinilmemiş olan bu konuyu etraflıca gündeme getirmiştir. Bu anlamda, çalışmada bir ürünün hedef maliyetinin hesaplanması ve stratejik yönetim ile nasıl ilişkilendirilmesi gerektiği tartışılmıştır.

Makalede ayrıca, stratejik maliyet yönetimi enstrümanları başlığı da incelenmiş ve müşteri beklentilerine yanıt vermeyen ürünler için yönetsel fonksiyonların yeniden gözden geçirilerek alt stratejiler uygulanması gerektiği vurgulanmıştır.

Kılıç (2010) ise deyim yerindeyse son yıllarda bir moda halini alan ve birbirinin kopyası halinde üretilen vizyon ve misyon kavramlarının önemine dikkat çekerek, bu kavramların doğru anlaşılmasının ve tarif edilmesinin gerekliliğini ve de stratejik yönetim ile bu kavramların ilişkilendirilmesinin önemini hatırlatmıştır. Bu anlamda, çalışma misyon ve vizyonun kurumsal değerlerle ve ilkelerle olan bağını vurgulayarak, söz konusu başlıkların stratejik yönetim için önemli bir yer tuttuğunu belirtmiştir.

Doğan ve Demiral (2008) stratejik yönetimde kıyaslama kavramını tanıttıkları çalışmalarında, organizasyonların gerek kendi deneyimlerinden gerekse başkalarının yaşadıkları deneyimlerden yararlanmalarını teşvik ederek, öğrenen ve öğrendiklerini kurumsal kültürüne aktarabilen kurumlar olmalarının önemine dikkat çekmişlerdir. Bu yöntem sayesinde, firmaların etkileşim içinde oldukları unsurlardan bilgi toplayarak, en iyisine ulaşma hedefi çerçevesinde karşılaştırmalı analizler yapmalarının sürekli yenilik sağlama avantajı yanında, stratejik planlama ve kontrol süreçlerinin de daha verimli hale gelmesini mümkün kılacağını ifade etmişlerdir.

UYGULAMA

Çalışmanın bu bölümünde, Türk Eximbank için uygulanan bir iş stratejisi tasarımı anlatılacaktır. Söz konusu strateji modelinde; 4 temel konu etrafında, 8 soruya yanıt aranarak 25 bileşen için analiz yapılacaktır. Bu amaçla uygulanan stratejik yönetim metodolojisi Şekil 1'de verilen konular ve bileşenler esas alınarak ve sırasıyla aşağıdaki adımlar izlenerek nihai halini almıştır. Bu noktada, çalışmada söz konusu yöntemin seçilmesinin nedeni; farklı firma özelliklerine karşı esnek bir uygulama niteliği taşıyan bu yöntemin özellikle Türk Eximbank gibi kendi içinde tekil ve kendine özgü karakteri olan bir firma için daha başarılı ve çok kapsamlı bir analiz seçeneği sunmasıdır. Ayrıca, esas alınan yaklaşım 'Yüksek Performanslı ve Sürdürülebilir İş Stratejisi Tasarlamak' adlı bir makalede, Harvard Business Review Türkiye dergisinin, Nisan.2015 sayısında yayınlanmış ve bilimsel olarak literatüre de girmiştir (Tulga, 2015).

Şekil 1: Uygulamada Kullanılan İş Stratejisi Tasarımı

Temel Konu	Cevaplanması Gereken Soru	Soruyu Cevaplayan Strateji Bileşenleri	Bileşen Sayısı
Çekici Pazarların Seçimi	Hangi Pazarlarda Faaliyet Göstereceğiz?	Ülke-Bölge, Hedef Müşteri Grupları, Hedef Müşterilerin Karşılanan İhtiyaçları	3
	Yaptığımız İşler Ne Tür İşler?	<i>İş Tipleri</i>	1
	Yaptığımız İşte Kritik Başarı Faktörleri Neler?	<i>Sektöre Özel Kritik Başarı Faktörleri</i>	1
Rekabet Avantajı Yaklaşımını ve Stratejinin Hedeflerini Belirlemek	Mevcut ve Gelecekteki Pazar Durumuna Göre Nasıl Bir Rekabet Avantajı Yaklaşımını Tercih Edeceğiz?	Değer-Birim Fiyat Pozisyonları, <i>Hedeflenen Göreceli Birim Satış Fiyatı Yapısı</i> , Hedeflenen Göreceli Birim Maliyet Yapısı, <i>Hedeflenen Göreceli Toplam Maliyet Yapısı</i>	4
	Hangi Amaçlarla İş Yapacağız?	<i>Stratejik Hedefler</i> , Sahiplenilen Dava	2
Hedeflenen Rekabet Avantajını Elde Etmek	Rekabet Avantajı Yaklaşımımızı Gerçekleştirmek İçin Müşterilerle İlgili Hangi Kararları Vereceğiz?	Stratejik Pozisyonlar, Hedef Müşterilere Sunulan Değerler, <i>Hedef Müşterilerle Kurulacak İlişki Türleri</i> , Hedef Müşterilere Erişim Türleri, Gelir Kalemleri ve Metotları, Fiyat Metotları, Ödeme Metotları	7
Arz/Firma/Gider Tarafı	Rekabet Avantajı Yaklaşımımızı Gerçekleştirmek İçin Kurum ile İlgili Hangi Kararları Vereceğiz?	Stratejik Faaliyetler, İşbirliği Faaliyetleri, Ana Tedarikçiler, Ana Tedarikçilere Sunulan Değerler, Stratejik Yöner, Stratejik Yetkinlikler, <i>Gider Kalemleri</i>	7
	Rekabet Avantajının Sürekliliğini Nasıl Sağlayacağız? Rakiplerimizin Stratejimizi Kopyalamasını Nasıl Önleyeceğiz?	(Stratejik Faaliyetler, Stratejik Yöner, Stratejik Yetkinlikler)	-

Kaynak: (Tulga, 2019)

1. Soru – Hangi Pazarlarda Faaliyet Göstereceğiz?

Stratejik faaliyetin ilk adımı olarak faaliyet gösterilecek pazarların tanımlanması önemlidir. Bu amaçla aşağıda verilen başlıklar analiz edilmiştir.

Satış Faaliyet Yapılan Ülke-Bölge

Tüm Türkiye'dir. Bankanın faaliyet tanımında da iletildiği gibi, kurum özünde ihracatı desteklemek amacıyla yurtdışına mal ve hizmet ihraç eden firmalara kredi, garanti ya da sigorta desteği sağlamaktadır; bu yönüyle uluslararası bir fonksiyonu var gibi görünse de faaliyet alanı yurtiçi orijinli firmaları kapsamaktadır.

Hedef Müşteri Grupları

KOBİ'ler, İhracata yönelik mal üreten imalatçılar, döviz kazandırıcı hizmet ihracı yapan firmalar ve diğer ihracatçılar, etkileyiciler (Türkiye İhracatçılar Meclisi faaliyet ve yayınları, Kamu yoluyla Üst Düzey Devlet Yetkililerinin Açıklamaları, Duyurular), tamamlayıcılar (TCMB, Ticaret Bakanlığı) olarak belirlenmiştir. Bu gruptaki öncelikli hedef kitlesi, firma derecesi BB ve üzeri, temerrüde düşmemiş, karşılıksız çek ve protesto kontrolü olumlu sonuç dönen firmalar olacaktır. Öncelikle, limit boşluğu olan firmaların kredi kullanmaları özendirilecektir. Firma dereceleri, banka veri madenciliği sistem tasarımı kapsamında oluşturulması planlanan bir yazılım modülü içerisinde analiz edilmektedir. Bu kapsamda, iş stratejisi tasarımında yer alacak stratejik

hedeflerden birisi de, bankanın mevcut sistem altyapısının müşteri veri analizlerinin çok daha verimli ve etkin şekilde yapılacağı teknik geliştirmelerin tamamlanması da içermektedir.

Hedef Müşterilerin Karşılanan İhtiyaçları

Türk Eximbank, ihracat firmalarına kredi, sigorta ve garanti programları sunarak, ileri bir ekonominin temel gereksinimlerinden biri olan gelişmiş bir ihracat yapılanmasını teşvik etmeyi sağlayan bir kurumdur. Kurum bünyesi içerisinde farklı nitelikte ve farklı müşteri gruplarını (müteahhitlik, nakliyat, turizm, döviz kazandırıcı hizmetler, vb.) kapsayacak şekilde özelleştirilmiş birçok ürün sunulmakla birlikte, TCMB kaynaklı bir kredi türü olan Reeskont Kredileri hem geçmiş performans istatistikleri hem de gelecek vadeden büyüme öngörüsüyle bu strateji tasarımı kapsamında ele alınan ürün olmuştur. Söz konusu ürün ile karşılanacak müşteri ihtiyaçları, aşağıda verilen Tablo 1’de özetlenmiştir.

Tablo 1: Hedef Müşteri İhtiyaçları

Karşılanan Hizmet İhtiyacı	Hedef Müşteri Grubu
İhracat misyonu taşıyan firmalara güvenilir finansman desteği sağlamak	KOBİ’ler, İhracata yönelik mal üreten imalatçılarımız, döviz kazandırıcı hizmet ihracı yapan firmalarımız ve diğer ihracatçılar
Minimum bürokratik işlemle, maksimum teknolojik olanakları buluşturarak kolay finansman erişim desteği	KOBİ’ler, İhracata yönelik mal üreten imalatçılarımız, döviz kazandırıcı hizmet ihracı yapan firmalarımız ve diğer ihracatçılar
İhraç edilen mal ya da hizmetin devlet güvencesi altına alınması	KOBİ’ler, İhracata yönelik mal üreten imalatçılarımız, döviz kazandırıcı hizmet ihracı yapan firmalarımız ve diğer ihracatçılar
İhracatı teşvik ederek ülke ekonomisini desteklemek	Tüm Müşteriler

2. Soru – Yaptığımız İşler Ne Tür İşler?

Bu bölümde kurumun iş türleri tanımlanacaktır. Kurumun iş tipleri, satıcı ve müşteri tipine bakıldığında; ürün yaygın olarak doğrudan müşteriye sunulduğundan ‘B2C (Business To Customer)’, belirli kredi türlerinde ise aracı banka söz konusu olabildiğinden ‘B2B2C (Business To Business To Customer)’ olarak sınıflandırılmıştır. Ürünün sürekli satışı vardır. Rekabet şartlarına göre; ‘düşük rekabetli’, denetim/regülasyon yapısına göre ise ‘sık değişen denetimli (ekonomik koşullar, kamu etkisi, vb.)’ olarak kategorize edilir. Ürün/Hizmet Tipine göre incelendiğinde ise ‘satış devlet iznine bağlı’ olarak yürütülmektedir.

3. Soru – Sektöre Özel Kritik Başarı Faktörleri

Bu ürünün kritik başarı faktörleri;

- Kredi Talebinde Bulunan Müşteri Sayısı
- Toplam Kredi Kullanım Miktarı

- Kredi Kullandırım Süresinin Kısalığı (Müşteri Başvuru-Kullandırım Onay)
- Düşük Faiz Oranı
- Düşük Temerrüt Oranı (Temerrüde Düşen Firma Sayısı)
- Ürün Çeşitliliği ve Erişim Kolaylığı (Farklı müşteri grupları, kullanım sürecinin kolaylığı) olarak belirlenmiştir.

4. Soru – Rekabet Avantajı Yaklaşımı

Mevcutta ve gelecekte pazar durumuna göre nasıl bir rekabet avantajı yaklaşımının tercih edileceği aşağıdaki başlıklar altında verilmiştir:

Öncelikle ürünün gelir kalemleri Tablo 2’de verildiği şekliyle belirlenmiştir.

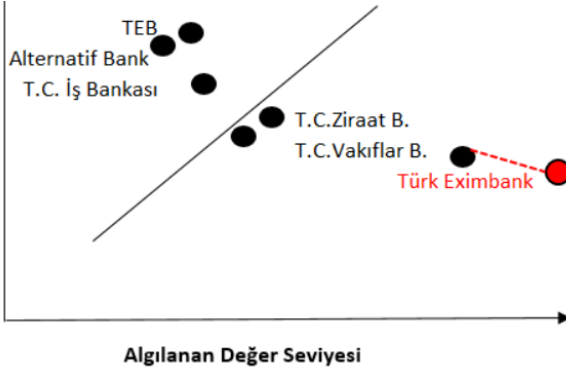
Tablo 2: Gelir Kaynakları

Gelir Kaynağı	Açıklama
Kredi Faizi	Kredi kullanımına karşılık alınan kâr
Opsiyon Geliri	Müşterinin riskten kaçınma (hedge) amaçlı bir opsiyon yapması ile opsiyon prim tutarından elde ettiği gelir
Sigorta Geliri	İhraç edilen malın sigorta edilmesinden sağlanan gelir

Gelir kalemleri incelendiğinde, kredi faiz oranlarını belirleme yetkisi tek başına kurumun denetimi dahilinde olmadığından, uygulanacak rekabet avantajı yaklaşımı reeskont kredisini talep eden müşteri sayısını artırmak ve hali hazırda kredi kullanmış/kullanmakta olan müşterileri ise limit boşlukları çerçevesinde daha çok kredi kullanmaları için teşvik etmek şeklinde olacaktır. Bu noktada, kredi kullanan müşterilerin, kur riski nedeniyle korunma amaçlı opsiyon imkanından yararlanabilecekleri konusunda özendirilmesi sağlanarak opsiyon gelirlerinin artırılması da hedeflenmektedir. Ayrıca, müşterilerin ihrac ettikleri mallarının ihracat yapılan ülke riskleri de dahil olmak üzere korunmasını amaçlayan sigorta ürünü konusunda da bilgilendirilmesi sağlanacak ve entegre olarak kredi ile birlikte bu ürünü de kullanmaları teşvik edilecektir.

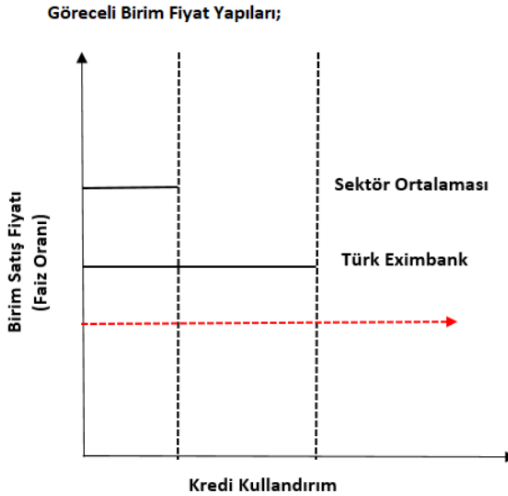
Kurumun aynı sektördeki diğer firmalarla pozisyonunun kıyaslandığı Değer-Birim Fiyat Pozisyonları Şekil 2’de verilmiştir. Türk Eximbank devlet destekli bir ihracat teşvik kurumu olduğundan, kredi kullandırım faiz oranları piyasaya göre düşüktür ve ihracat firmaları tarafından sağladığı kamu güvenesi nedeniyle algılanan değeri daha yüksektir. Gelecekte (3 yıl sonra) hedeflenen nokta, kurumun algılanan değeri artarken, mevcut ekonomik koşulların daha stabil hale geleceği varsayımı ve devlet teşviklerinin artacağı öngörüsüyle kredi faiz oranlarının daha da düşeceği düşünülerek grafikte kırmızı ile gösterilen noktaya erişmektir.

Şekil 2: Değer-Birim Fiyat Pozisyonları



Türk Eximbank, önceki adımlarda belirtildiği gibi ihracatı teşvik misyonu taşıyan ve kâr amacı gütmeyen bir kuruluş olduğundan kredi faiz oranı (grafikteki birim satış fiyatı) sektör ortalamasından daha düşükken, en yüksek ihracat kredi kullandırım payına sahip bankadır (% 53, 2018 verisine göre). Rekabet avantajını daha da artırmak için, mevcut müşteri portföyünü ve kullandırım miktarını daha da arttırma hedefinin bir sonucu olarak kredi kullandırım miktarının gelecekte daha da artacağı, bununla beraber kredi faiz oranının ise daha dengeli bir ekonomik ortamla birlikte daha da aşağı çekilmesi hedeflenmektedir. Firmanın değer-birim fiyat yapıları grafiği Şekil 3'de verilmiştir.

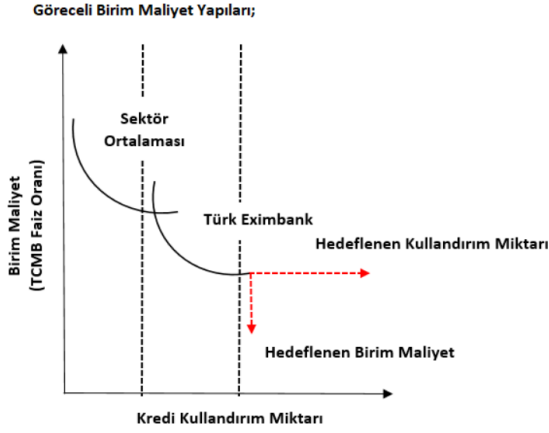
Şekil 3: Değer-Birim Fiyat Yapıları



Türk Eximbank, Reeskont Kredisi ürünü için TCMB faiz oranı esas alınarak, ilgili kurum tarafından sağlanan kaynak ihracat firmalarına kredi fonu olarak sunulmaktadır. Bu kapsamda, Türk Eximbank için birim maliyet, yine önceki bölümlerde sunulan gerekçelerle sektör ortalamasının altındayken, kullandı-

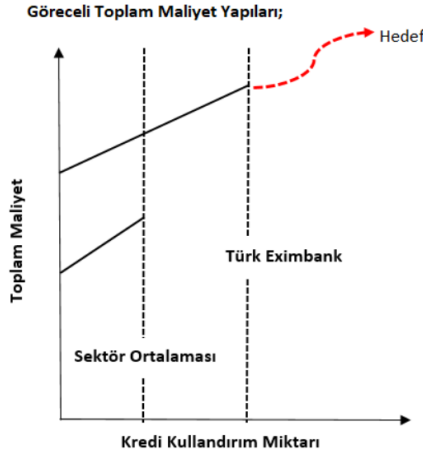
rılan kredi miktarı ise sektör ortalamasının üzerindedir. Gelecekte kullandırım miktarının artarak devam etmesi, birim maliyetlerin ise düşürülmesi hedeflenmektedir. Firmanın göreceli birim maliyet yapıları grafiği Şekil 4'te verilmiştir.

Şekil 4: Göreceli Birim Maliyet Yapıları



Önceki aşamalarda belirtildiği gibi, Reeskont Kredisi ürünü için Türk Eximbank, TCMB kaynağını kullanarak bir maliyet ödemektedir. Bu maliyet, kurumların ihracatı teşvik misyonu gereği piyasaya göre düşüktür ve kredi kullandırım miktarı da sektör ortalamasının üzerindedir. Gelecekte de aynı misyonun etkisi altında ve ekonomik göstergelerin daha stabil olacağı varsayımıyla maliyetlerin düşeceği ve kullandırım miktarının ise yine artarak devam etmesi ile kurum kar marjının artacağı öngörülmektedir. Firmanın göreceli toplam maliyet yapıları grafiği Şekil 5'te verilmiştir.

Şekil 5: Göreceli Toplam Maliyet Yapıları



5. Soru – Yaptığımız İş Neden Yapıyoruz?

Bu aşamada sahiplenilen davayı belirlemek için öncelikle aşağıdaki analizler yapılmıştır.

Ne Yapıyoruz?

Türk Eximbank, Reeskont Kredisi ile ihracatçı firmalara finansman desteği sağlanarak, firmanın mal ihracı için kaynak ihtiyacı giderilmekte, ihraç edilen mal devlet garantisi altına alınmakta ve ihracat gelirlerinin artırılması sağlanarak ülke ekonomisinin güçlendirilmesi sağlanmaktadır.

Nasıl Fark Yaratıyoruz?

- İhracatçı firmalara kar amacı gütmeyen fon sağlamak.
- Bürokratik gereksinimi en aza indirerek, teknolojik olanaklarla kolay kullandırım sağlamak.
- İhraç edilen malı devlet garantisi altına almak (İhraç edilen ülkede olabilecek risklere karşı güvence sağlamak).

Neden Yapıyoruz?

- KOBİ'ler ve diğer ihracatçı firmalara uluslararası piyasalarda rekabet gücü ve güvence sağlanması.
- İhraç edilen mal ve hizmetlerin çeşitlendirilmesi ve ihraç mallarına yeni pazarlar kazandırılması.
- İhracat firmalarına kolay finansman ve garanti desteği sağlayarak ülke ekonomisini güçlendirmek.

Sahiplenilen Dava

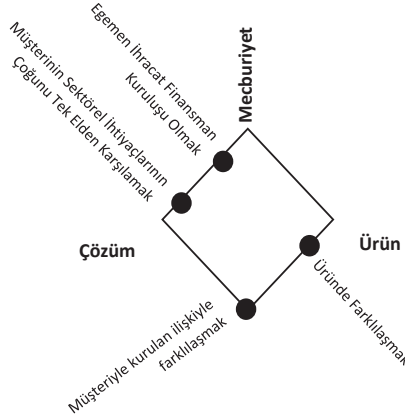
Üretime dayalı sürekli büyüyen bir ihracat hacmi oluşturarak tam bağımsız ve güçlü bir ülke ekonomisi inşa eden paydaşlardan biri olmak için.

Stratejik Hedefler

Müşteri sayısını %30 artırarak daha çok ihracatçıya ulaşmak, kredi kullandırım miktarımızı %20 arttırmak olarak belirlenmiştir. Hedef müşteri sayısı önceki bölümlerde yapılan sektörel analize göre daha yüksek seçilebilirdi; ancak kriz ortamının etkileri nedeniyle birinci aşamada daha düşük bir oranla daha temkinli bir planlama yöntemi benimsenmiştir.

6. Soru – Rekabet Avantajını Talep Tarafında Nasıl Elde Edeceğiz?

Bu aşamada rekabet avantajının talep tarafında nasıl sağlanacağına ilişkin analizler sunulacaktır. Öncelikle, kurumun tanımlanan stratejik pozisyonlarına ilişkin görsel Şekil 6'da verilmiştir.

Şekil 6: Stratejik Pozisyonlar

Hedef Müşterilere Sunulan Birincil Değerler

Türk Eximbank Strateji Şablonu'nda detayları verilen müşteri tüketim döngüsü ve acı analizi sonuçları incelenerek, hedef müşterilere sunulan birincil değerler şu şekilde belirlenmiştir:

Kamu güvencesi ile güvenilir fon temini (Güvenlik), Etkin ve hızlı kredi kullandırımı süreci (Verimlilik), İhracat mallarının devlet garantisi altına alınması (Güvenlik), Minimum bürokratik gereksinim ve kullanıcı dostu e-bankacılık uygulamaları (Kolaylık ve rahatlık).

Hedef Müşterilerin Tercih Ettiği İlişki Türleri

Temel alışveriş tarafları, öğrenci-öğretmen tarafı (uzman personel ile iletişim), Efendi-köle modeli olarak belirlenmiştir.

Hedef Müşterilere Erişim Türleri

Ticaret Bakanlığı başta olmak üzere kamu duyuruları ve açıklamaları, Türkiye İhracatçılar Meclisi vb. organizasyonların tanıtım faaliyetleri, Çeşitli il merkezlerinde yer alan şube ve irtibat Büroları üzerinden fiziksel ya da telefonla erişim, web sitesi, sosyal medya olarak belirlenmiştir.

Gelir Kalemleri ve Modelleri

Bu ürünün gelirleri, reeskont kredisi kullandırımından iskonto edilen tutar, firmanın riskten kaçınma amaçlı Eximbank Opsiyon ürününü kullanması ile opsiyon prim tutarından elde edilen gelir ve ihracat yapılan ülkede olabilecek herhangi bir riske karşı ihraç edilen malın sigorta edilmesinden sağlanan gelir olarak belirlenmiştir.

Ödeme Metotları

Banka transferi, Vadeli ödeme seçenekleri olarak belirlenmiştir.

Fiyat Modelleri

Kredi Faiz Oranı ekonomik göstergeler doğrultusunda TCMB kararı ile belirli dönemlerde güncellense de, genel olarak fiyatlama modelinin o an için ilan edilmiş geçerli faiz oranı esas alındığından 'Sabitlenmiş Fiyatlama' modeli olarak belirlenmiştir. Ayrıca, KOBI gibi firmaların desteklenmesi amacıyla bu statüye sahip firmalara faiz oranı indirimini uygulanabildiğinden, 'Müşteri Özelliklerine göre Fiyatlama Modeli' de kullanılmaktadır.

7. Soru - Rekabet Avantajını Arz Tarafında Nasıl Elde Edeceğiz?

Rekabet avantajının arz tarafında nasıl sağlanacağına ilişkin analizler ise bu aşamada yapılmıştır.

Stratejik Faaliyetler

Stratejik faaliyetleri belirlemek için öncelikle değer zinciri oluşturulmuştur. Değer zincirindeki her bir adım için alt faaliyetler belirlenmiştir. Belirlenen her bir faaliyet için de ASDECS rekabet avantajı kriterleri oluşturulmuştur. Firmaya ilişkin değer zinciri adımları Şekil 7'de, değer zinciri adımı faaliyetleri Tablo 3'te, ASDECS² Rekabet Avantajı Kriterleri ise Tablo 4'te verilmiştir.

Şekil 7: Değer Zinciri Adımları



² ASDECS: A(Applicability/Uygunluk), S (Sustainability/Sürdürülebilirlik), D (Farklılaşma – Differentiation), E (Verimlilik – Efficiency), C (Tutarlılık – Coherence, Consistency), S (Sinerji – Synergy)

Tablo 3: Değer Zinciri Adımı Faaliyetleri

Müşterileri Anlama	Kredi Ürünü Geliştirme	Kredi Kullanım Süreçlerinin İşletilmesi	Üst Yönetim ve Uzman Kadro için Etkin Raporlama ve Takip	Müşteri Portföyünü Genişletme	Müşteri Hizmetleri	Sadakat ve Güven Sağlama
-Firma ihtiyaçlarını anlamak için firma ziyaretleri ve birbir görüşmeler -Sektör araştırması (Anket, Sosyal medya analizi vb) - Etkin Veri analizleri (Doğru Veri Toplama, Firma Risk Derecelendirme, Bölgesel ve Ülkesel Sektörel İhracat Dağılımlarının Analizi)	-Kredi Ürününün Müşteri Beklentileri Doğrultusunda Analizi ve Tüm Süreçlerin Etkin İşleyişinin Tasarlanması - Kredi Kullanım sürecinin tüm aşamaları ve paydaşları için kolay ve hatasız yapılmasını sağlayacak ve manuel işlem gerektirmeyecek bir yazılım modülünün geliştirilmesi	- Tüm kredi süreçlerinin verimli ve etkin bir şekilde işleyişinin sağlanması, tam donanımlı bir sistem alt yapısının işletilmesi - Tam Otomatize bir evrak akış sisteminin kullanılması, elektronik imza kullanımı gibi güvenilir teknolojik uygulamalarla ürünün desteklenmesi.	- Tüm kredi kullanım süreçlerinin etkin, anlık ve periyodik takibini sağlayacak, hem uzman kadroyu doğru yönlendirici hem de Üst Yönetimi Bilgilendirci Raporlama ve Takip Sistemlerinin Oluşturulması (Yönetim Bilişim Sistemi (YBS), Karar Destek Sistemleri (KDS), vb.)	-Kurum Web sitesinin Duyuru ve Bilgilendirme işlevini artırma - İrtibat Bürolarını Türkiye çapında yaygınlaştırma (ihracat potansiyeli yüksek illerden başlayarak) - TİM vb. organizasyonları tanıtım faaliyetlerinde yer alma ve kurumu tanıtıcı sunumlar yapma.	-Ürünün her türlü detayına hakim ve yeterlilik sahibi uzman kadro -Firma Sorularına Zamanında ve Tatmin Edici Cevap Verme	-Sadakat ve güven sağlama (Firmaların limit boşluğu, kredi kullandırım sıklığı, vb. süreçlerini periyodik raporlama ve limit boşluğu olan ve temerrüt riski bulunmayan firmalara teminat indirimi gibi teşvik unsurlarının sağlanması, kredi başına teminat yerine limit sistemiyle çalışan teminat olanağının sağlanması gibi özendirici kolaylıklar sağlanması)

Tablo 4: ASDECS Rekabet Avantajı Kriterleri

Değer Zinciri Faaliyeti	A (Uygunluk)	S (Sürdürülebilir)	D (Farklılık)	E (Verimlilik)	C (Tutarlılık)	S (Sinerji)	Stratejik
Müşterileri Anlama							
Firma ihtiyaçlarını anlamak için firma ziyaretleri ve birebir görüşmeler	1			1	1	1	1
Sektör araştırması (Anket, Sosyal medya analizi vb) yapmak	1		1	1	1	1	1
Etkin veri analizi tekniklerinin uygulanması (Doğru Veri Toplama, Firma Risk Derecelendirme, Bölgesel ve Ülkesel Sektörel İhracat Dağılımlarının Analizi)	1		1	1	1	1	1
Kredi Ürünü Geliştirme							
Kredi ürününün müşteri beklentileri doğrultusunda analizi ve tüm süreçlerin etkin işleyişinin tasarlanması	1		1	1	1	1	1
Kredi kullanım sürecinin tüm aşamaları ve paydaşları için kolay ve hatasız yapılmasını sağlayacak ve manuel işlem gerektirmeyecek bir yazılım modülünün geliştirilmesi	1		1	1	1	1	1
Kredi Kullanım Süreçlerinin İşletilmesi							
Tüm kredi süreçlerinin verimli ve etkin bir şekilde işleyişinin sağlanması, tam donanımlı bir sistem alt yapısının işletilmesi	1		1	1	1	1	1
Tam otomatize bir evrak akış sisteminin kullanılması, elektronik inza kullanımı gibi güvenilir teknolojik uygulamalarla ürünün desteklenmesi.	1		1	1	1	1	1
Üst Yönetim ve Uzman Kadro için Etkin Raporlama ve Takip							
Tüm kredi kullanım süreçlerinin etkin, anlık ve periyodik takibini sağlayacak, hem uzman kadroyu doğru yönlendirecek hem de Üst Yönetimi Bilgilendirici Raporlama ve Takip Sistemlerinin Oluşturulması (YBS, KDS, vb.)	1		1	1	1	1	1
Müşteri Portföyünü Genişletme							
Kurum web sitesinin duyuru ve bilgilendirme işlevini artırma	1		1	1	1	1	1
İrithat Bürolarını Türkiye çapında yaygınlaştırma (İhracat potansiyeli yüksek illerden başlayarak)	1		1	1	1	1	1
TİM vb. organizasyonları tanıtım faaliyetlerinde yer alma ve kurumu tanıtıcı sunumlar yapma.	1		1	1	1	1	1
Müşteri Hizmetleri							
Ürünün her türlü delayına hakim ve yeterlilik sahibi uzman kadro	1		1	1	1	1	1
Firma Sorularına Zamanında ve Tatmin Edici Cevap Verme	1		1	1	1	1	1
Sadakat ve Güven Sağlama							
Sadakat ve güven sağlama (Firmaların limit boşluğu, kredi kullandırım sıklığı, vb. süreçlerini periyodik raporlama ve limit boşluğu olan ve temerrüt riski bulunmayan firmalara teminat indirimini gibi teşvik unsurlarının sağlanması, kredi başına teminat yerine limit sistemiyle çalışan teminat olanağının sağlanması gibi özendirici kolaylıklar sağlanması)	1		1	1	1	1	1

İşbirliği Faaliyetleri

Sunulan ürünün müşteriye erişimini sağlarken, aşağıdaki paydaşlarla işbirliği faaliyetleri yapılmaktadır.

- Kredi Garanti Fonu (KGF): Kurum ile yapılan işbirliği ile KGF teminatlı kredi kullandırımı yapılmaktadır.
- Türkiye İhracatçılar Meclisi (TİM): Bu organizasyon hem kredi kullandırım sürecindeki etkileyici müşteri grubumuz olmakla birlikte, aynı zamanda kredi ürününün ihracatçılara tanıtımında önemli bir işbirlikçimiz olarak konumlanmaktadır.
- Kurum Bilgi Sistemleri ve Yazılım altyapısında kurum personeli ile birlikte görev alan ve dış kaynak olarak istihdam edilen işbirlikçi firmalar.

Ana Tedarikçiler

Sunulan ürün için başlıca tedarikçi Kurum Çalışanları olmak üzere; Hazine Bakanlığı, TCMB, Dünya Bankası, Road Show'lardan Fon Sağlayan Organizasyonlar kullanılan kredi kaynağını sağlayan tedarikçi firmalardır. TCMB hem bize kaynak sağlayarak ana tedarikçilerimizden olmakta, hem de bizim kendisinden kredi kullanımını sağlıyor olmamız nedeniyle de tamamlayıcı müşterimiz listesinde yer almaktadır.

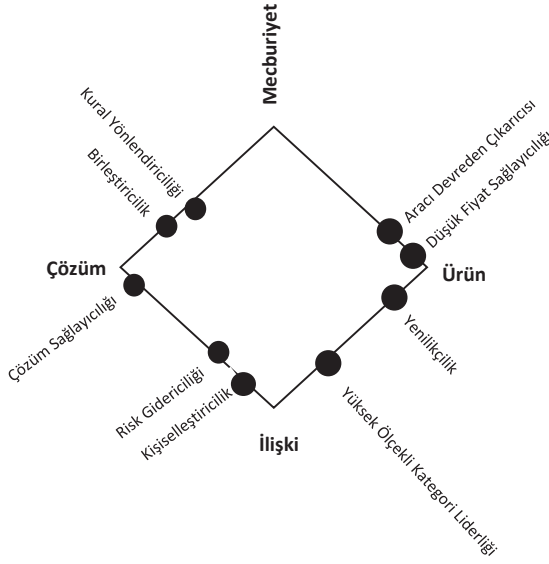
Ana Tedarikçilere Sunulan Birincil Değerler

Bu değerler verimlilik, ilişki sıcaklığı, güvenlik ve kolaylık olarak belirlenmiştir.

Stratejik Yönler

Şekil 8'de yer alan görselde verilmiştir. Kurumun, sahip olduğu işlevi gereği ülkedeki tek kurum olma özelliği sayesinde liderlik rolü öne çıkarken, arkasına aldığı devlet desteği gücüyle de risk azaltımı, kural belirleme, ürünleri spesifik hale getirebilme, düşük faiz oranı sunma vb. kabiliyetleri öne çıkmaktadır.

Şekil 8: Stratejik Yönler



Stratejik Faaliyetler

Yapılan analizler sonucunda bankanın stratejik faaliyetleri aşağıdaki şekilde belirlenmiştir.

- Etkin veri analizi tekniklerinin uygulanması (Doğru Veri Toplama, Firma Risk Derecelendirme, Bölgesel ve Ülkesel Sektörel İhracat Dağılımlarının Analizi).
- Kredi kullandırım sürecinin tüm aşamaları ve paydaşları için kolay ve hatasız yapılmasını sağlayacak ve manuel işlem gerektirmeyecek bir yazılım modülünün geliştirilmesi.
- Tam otomatize bir evrak akış sisteminin kullanılması, elektronik imza kullanımı gibi güvenilir teknolojik uygulamalarla ürünün desteklenmesi.
- Tüm kredi kullandırım süreçlerinin etkin, anlık ve periyodik takibini sağlayacak, hem uzman kadroyu doğru yönlendirici hem de üst yönetimi bilgilendirici raporlama ve takip sistemlerinin Oluşturulması (YBS, KDS, vb.).
- Sadakat ve güven sağlama (Firmaların limit boşluğu, kredi kullandırım sıklığı, vb. süreçlerini periyodik raporlama ve limit boşluğu olan ve temerrüt riski bulunmayan firmalara teminat indirimi gibi teşvik unsurlarının sağlanması, kredi başına teminat yerine limit sistemiyle çalışan teminat olanağının sağlanması gibi özendirici kolaylıklar sağlanması).

Stratejik Yetkinlikler

Önceki madde kapsamında belirlenen Stratejik faaliyetleri yapabilmek için gereken kurumsal yetkinlikler ise aşağıda başlıklar halinde verilmiştir:

- Teknoloji Yönetimi
- Müşterileri Anlama
- Müşteri Verisini Veri Analitiği ile Anlamlandırma
- Geri Besleme Yönetimi
- Ürün Geliştirme
- Yenilikçilik

Gider Kalemleri

Gider kalemleri öncelikli olarak; stratejik faaliyetler, işbirliği faaliyetleri, genel yönetim giderleri ve pazarlama-satış giderleri olarak tespit edilmiştir. Ayrıca kurumun ürün sunumunu daha etkin ve kolay kullanım sağlamak üzere yazılım ve sistem altyapısını iyileştirici faaliyetleri gerçekleştirmek üzere dış kaynak olarak hizmet alınan firmalar için ayırdığı bir gider kalemi vardır.

8. Soru - Rekabet Avantajının Sürekliliğini Nasıl Sağlayacağız?

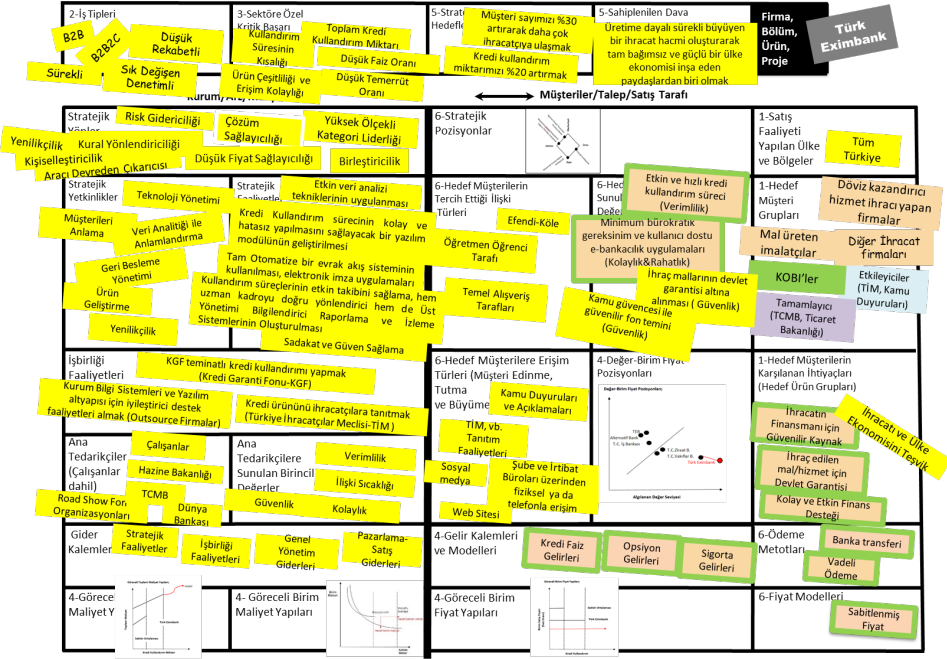
Türk Eximbank'ın sahip olduğu rekabet avantajını korumak için, Tablo 5'te verilen aşağıdaki etken adımlar uygulanacaktır:

Tablo 5: Rekabet Avantajı Adımları

Etken	Sonuçları	Firma İçin Anlamı
Stratejik faaliyet ve stratejik yetkinliklerde derinleşmek	Rekabet avantajı sağlayan stratejinin sağlam ve kesintisiz çalışmasını sağlar.	Türk Eximbank için stratejik olarak belirlenen (bkz. madde 7 – stratejik yetkinlikler) yetkinliklerde daha fazla uzmanlık kazanılması ve bu yetkinliklerin firma için artırılması hedeflenecektir.
Oluşması Zaman Alan Kaynak ve Yetkinliklere Sahip Olmak	Stratejinin kopyalanma Süresini ve Zorluğunu Artırır.	Kurumun uzmanlık birikiminin artırılması ve müşteri portföyünün genişlemesiyle rekabet avantajının sürdürülebilir olması sağlanacaktır.
Ağ etkileri ile oluşan yüksek müşteri sayısı	Yüksek değer oluşturarak birim fiyatları yükseltir ve/veya satılan miktarı artırır.	Müşteri sayısının artmasıyla kredi kullandırım miktarı da artacaktır.
Stratejinin, Değişimi Öngörülen Durumlara göre güncellenmesi.	Rekabet Avantajı Sağlayan Stratejinin Değişen Şartlara göre Yenilenmesini Sağlar.	Etkin veri toplama ve veri madenciliği yöntemleriyle stratejik veriyi sürekli güncelleme ve değişen koşullara adapte etme şansı yakalanacaktır.

Uygulama sonucunda, önceki aşamalarda analiz edilen tüm bileşenlerin yerleşmesiyle oluşan nihai strateji tasarımı dokümanı aşağıda Şekil 9'da verilmiştir.

Şekil 9: Uygulama Sonucunda Oluşan Nihai Strateji Tasarımı Dokümanı



SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada, her geçen gün önemi ve uygulama sayısı artan stratejik yönetim kavramının önemine dikkat çekilerek, özel nitelikli bir kamu bankası olan Türk Eximbank için 'Mentoro İş Stratejisi Tasarlama Metodolojisi' sürecinin esas alındığı bir yönetim uygulaması yapılmıştır. Ayrıca, ihracatı destek ve teşvik misyonu ile ihracattaki payını artırma vizyonu olan ve bankacılık sektöründe tekil bir yeri bulunan Türk Eximbank için yapılmış ilk stratejik yönetim uygulaması olan bu çalışma ile firmanın iç ve dış dinamiklerine bir ivme kazandırılması amaçlanmıştır. Çalışmada, stratejik yönetimin en kritik ve temel bileşenleri detaylı olarak analiz edilmiş ve söz konusu kurumun belirlenen hedeflere ulaşmasını sağlayacak stratejik adımlar tanımlanmıştır. Bu noktada, stratejik yönetim için belirli ilke ve araçların uygulanması zorunlu olsa da, başarı için asıl önemli olan firmaya özgü faktörlerin doğru tanımlanması, karakteristik özelliklerin iyi okunması ve yeterli sayıda parametrenin karar sürecine dahil edilmesidir. Bu uygulama, belirtilen yöntemim birinci aşaması olarak kabul edilebilir. Her yeni aşamada önceki deneyimler ve değişen koşullar altında, uygulamanın iyileştirilmesi ve daha başarılı bir modelin geliştirilmesi hedeflenmelidir.

Sonuç olarak, özellikle rekabetin en üst seviyeye çıktığı günümüz ortamında etkin ve kalıcı bir varlık gösterebilmek adına, sağlam bir strateji yönetimi oluşturmak kurumlar için elzem bir ihtiyaç haline gelmiştir. Bu doğrultuda, her firmanın stratejik hedeflerini tüm etken bileşenleri hesaba katarak belirlemesi ve periyodik olarak hedefe giden stratejik adımlarını gözden geçirmesi önerilmektedir. Doğru bir strateji yönetimi için, kaçınılması gereken bazı temel hatalar da vardır. Bunlardan en sık karşılan birkaçını sıralamak gerekirse, stratejik hedeflerin, rekabet avantajı kriterlerini göz ardı ederek belirlenmesi, sadece SWOT analizi yapılarak stratejik tasarımın gerçekleştiğinin düşünülmesi, hedef müşteri gruplarının belirlenmemesi ve modellerin yalnızca rakiplerin eylemlerinin esas alınarak herhangi bir özgünlük getirmeden birebir uygulanması olarak sıralanabilir. Ayrıca, stratejik tasarımın sadece mevcut koşullar gözetilerek değil, akılcı öngörülerle gelecek eğilimlerin de önemsendiği bir yaklaşımla ele alınması da önemlidir.

KAYNAKÇA

- Bryson, J. M. (1995). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Demir, C. ve Yılmaz, M. K. (2010). Stratejik Planlama Süreci ve Örgütler Açısından Önemi. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(1), 69-88.
- Doğan, S. ve Demiral, Ö. (2008). İşletmelerde Stratejik Yönetimin Etkinliğini Artırmada Önemli Bir Araç: Benchmarking. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(7), 1-22.
- Drucker, P. (1999). *21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları*. İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- Durna, U. ve Eren, V. (2002). Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim. *Amme İdaresi Dergisi*, 35(1).
- Güçlü, N. (2003). Stratejik Yönetim. *G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(2), 61-85.
- Gürer, H. (2006). Stratejik Planlamanın Temelleri ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanmasına Yönelik Öneriler. *Sayıştay Dergisi*, 63, 91-105.
- Kılıç, M. (2010). Stratejik Yönetim Sürecinde Değerler, Vizyon ve Misyon Kavramları Arasındaki İlişki. *Sosyoekonomi Dergisi*, 2, 81-98.
- Özgür, H. (2004). Kamu Örgütlerinde Stratejik Yönetim. *Çağdaş Kamu Yönetimi –II*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Söyler, İ. (2007). Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim Uygulanabilir mi? (Engeller/Güçlükler). *Maliye Dergisi*, 152, 103-115, Ocak- Haziran.
- Steiss, A, W. (2005). *Strategic Management For Public and Nonprofit Organizations*. New York: Taylor & Francis.
- Tulga, Ş. (2015). *Yüksek Performanslı ve Sürdürülebilir İş Stratejisi Tasarlamak*. 1 Mayıs.2019 tarihinde <https://hburturkiye.com/dergi/yukse-performansli-ve-surdurulebilir-is-stratejisi-tasarlamak> adresinden erişildi.
- Tulga, Ş. (2019). *Mentoro İş Stratejisi Tasarlama Metodolojisi Süreci*. 1.Mayıs.2019 tarihinde <https://www.mentoroplatform.com/strateji/> adresinden erişildi.
- Türk Eximbank (2019). *Banka Faaliyet ve Amaçları*. 1.Mayıs.2019 tarihinde <https://www.eximbank.gov.tr/tr/hakkimizda/kurumsal/bankamiz-hakkinda> adresinden erişildi.
- Yüzbaşıoğlu, N. (2004). İşletmelerde Stratejik Yönetim ve Planlama Açısından Stratejik Maliyet Yönetimi Ve Enstrümanları. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*,12, 387-410.

