

STRATEJİK YÖNETİM ARAŞTIRMALARI DERGİSİ



Ex Oriente Lux...

JOURNAL OF STRATEGIC MANAGEMENT RESEARCH

STRATEJİK YÖNETİM ARAŞTIRMALARI DERGİSİ
JOURNAL OF STRATEGIC MANAGEMENT RESEARCH
Cilt / Volume: 1 Sayı / Issue: 1 Yıl / Year: 2018

Kurucu ve İmtiyaz Sahibi / Founder & Owner

Doç. Dr. Kubilay ÖZYER

Editörler / Editors

Doç. Dr. Kubilay ÖZYER

Dr. Öğr. Üyesi Musa Said DÖVEN

Yazışma Adresi / Mail Address

Doç. Dr. Kubilay ÖZYER

Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi
Gaziosmanpaşa Üniversitesi Taşlıçiftlik Yerleşkesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü
60150 TOKAT

Tel: +90 356 252 16 16 – 2363

Fax: +90 356 252 16 73

E-Posta/E-Mail: stratejidergisi@gmail.com

STRATEJİK YÖNETİM ARAŞTIRMALARI DERGİSİ

STRATEJİK YÖNETİM
ARAŞTIRMALARI DERGİSİ
(SYAD)

JOURNAL OF STRATEGIC
MANAGEMENT RESEARCH
(JOSMR)

Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi yılda iki kez yayınlanan hakemli, bilimsel bir dergidir. Stratejik yönetime ilişkin teorik ve görgül makalelere, yer verilen dergimizin temel amacı, bu alanlarda akademik bilginin üretimi ve paylaşımına katkı sağlamaktır. Dergimizde “Türkçe” ve “İngilizce” olmak üzere iki dilde makale yayınlanmaktadır. Dergiye yayınlanmak üzere gönderilen yazılar, belirtilen yazım kurallarına uygun olarak hazırlanmalıdır. Dergiye yayınlanmak üzere gönderilen yazılar, daha önce yayınlanmamış ve yayınlanmak üzere gönderilmemiş olmalıdır. Dergide yayınlanan yazılarda belirtilen görüşler, yazarlara ait olup Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi’nin görüşlerini yansıtmaz. Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi’nde yayınlanmış yazıların tüm yayın hakları saklı olup, dergimizin adı belirtilmeden hiçbir alıntı yapılamaz.

The Journal of Strategic Management Researches (JOSMR) is an academic, peer-reviewed, scientific journal which is being published bianually. JOSMR, with it’s articles essentially aims to contribute to academic development and sharing in the fields of Strategic Management. In JOSMR, Articles are being published both in Turkish and English Languages. Articles which will be sent to JOSMR for publishing, should be preapared according to guideline of JOSMR. Articles which will be sent to JOSMR for publishing, must be not published before or not sent to other journals. The views presented in the JOOBR represent opinions of the respective authors. The views presented do not necessarily reflect the opinion of the JOSMR. Copyrights for all articles published in JOSMR reserved. For quotation, JOSMR must be cited

STRATEJİK YÖNETİM
ARAŞTIRMALARI DERGİSİ

Bilim Kurulu

Members of the Science Board

Prof. Dr. A. Asuman AKDOĞAN

Erciyes Üniversitesi

Prof. Dr. Mehmet BARÇA

Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi

Prof. Dr. Recai COŞKUN

Sakarya Üniversitesi

Prof. Dr. Bayram Zafer ERDOĞAN

Anadolu Üniversitesi

Prof. Dr. Mehmet ERYIGİT

Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi

Prof. Dr. Asep HERMAWAN

Trisakti Üniversitesi, Endonezya

Prof. Dr. Farzand Ali JAN

Comsats University, Pakistan

Prof. Dr. Mahir NAKİP

Çankaya Üniversitesi

Prof. Dr. Deniz TAŞCI

Anadolu Üniversitesi

Prof. Dr. Nurullah UÇKUN

Eskişehir Osmangazi Üniversitesi

Prof. Dr. Uğur YOZGAT

İstanbul Kültür Üniversitesi

Prof. Dr. Tahir AKGEMCİ

Selçuk Üniversitesi

Prof. Dr. Adnan ÇELİK

Selçuk Üniversitesi

Prof. Dr. Ali DANIŞMAN

Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi

Prof. Dr. Nihat ERDOĞMUS

Yıldız Teknik Üniversitesi

Prof. Dr. Nurullah GENÇ

T.C. Merkez Bankası

Prof. Dr. Mesut İDRİZ

Mother Teresa Üniversitesi, MAKEDONIA

Prof. Dr. Shah JEHAN

Iqra National Üniversitesi, PAKİSTAN

Prof. Dr. Tülay İLHAN NAS

Karadeniz Teknik Üniversitesi

Prof. Dr. Ömer TORLAK

Rekabet Kurumu

Prof. Dr. Azmi YALÇIN

Çukurova Üniversitesi

Prof. Dr. Husna Leila YUSRAN

Trisakti Üniversitesi Endonezya

STRATEJİK YÖNETİM
ARAŞTIRMALARI DERGİSİ

Bu Sayıda Katkıda Bulunan Hakemler
Reviewers List of This Issue

Doç. Dr. Mahmut AKBOLAT
Sakarya Üniversitesi

Doç. Dr. Adem BALTACI
Medeniyet Üniversitesi

Doç. Dr. Erkan ERDEMİR
Şehir Üniversitesi

Doç. Dr. Mahmut HIZIROĞLU
İstanbul Üniversitesi

Doç. Dr. Kubilay ÖZYER
Gaziosmanpaşa Üniversitesi

Doç. Dr. Sema POLATCI
Gaziosmanpaşa Üniversitesi

Doç. Dr. Umut KOÇ
Eskişehir Osmangazi Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Müslüme AKYÜZ
Cumhuriyet Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Ersin İRİK
Gaziosmanpaşa Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Engin KANBUR
Kastamonu Üniversitesi

STRATEJİK YÖNETİM
ARAŞTIRMALARI DERGİSİ

<i>İçindekiler</i>	<i>Sayfa</i>
<i>Table of Contents</i>	<i>No.</i>
	<i>Page</i>
	<i>Num.</i>
1. Editörden İlköz	1-2
2. Prof. Dr. Mehmet BARCA'dan Editöre Mektup	3-4
3. Prof. Dr. Ömer TORLAK'tan Editöre Mektup	5-6
4. Gelişmekte Olan Piyasalarda Çeşitlendirme Ve Uluslararasılaşma Stratejilerinin İşletme Grubu Düzeyinde İncelenmesi: Doğu Grubu Örneği Investigation Of Diversification And Internationalization Strategies On Business Group Level In Emerging Markets: The Case Of Doguş Group Serhat Türken	7-43
5. Stratejik Liderlik Strategic Leadership Müslüme Akyüz	45-66
6. Misyon Ve Vizyon İfadeleri Kurumu İfade Etmekte Midir: Kamu Hastane Birlikleri Örneği Does the Mission and Vision Statements Reflect Organizations: Turkish Public Hospital Unions Example Mehtap YAVUZ, Musa Said DÖVEN	67-100
7. Büyükşehir Belediyelerinin Stratejik Planlarının İçsel Tutarlılık Açısından Değerlendirilmesi Evaluation of Strategic Plans of Municipalities In Turkey: A Consistency Analysis Mahmut Hızıroğlu, Mehmet Ali Karaköse, Sinan Cengiz	101-124
8. Özel Sağlık Sektöründe Mavi Okyanus Stratejisi Blue Ocean Strategy In Private Health Sector Mustafa AMARAT, Mahmut AKBOLAT, Özgün ÜNAL, Türker BAŞ	125-141

İLKSÖZ;

“Anadolu Yönetim Topluluğu” olarak bir başka hayalin ilk basamağında durmaktayız. İşte bu “ilksöz” aslında bu ilk basamak bizim açımızdan. Bir çocuğun ilk adımı atarken yaşadığı heyecan gibi bir heyecanın, anne babasının o adımı izlerken aldığı keyfin aynısını şu anda yaşamaktayız. Bu heyecanı ve keyfi bundan sonra sizlerle paylaşacak olmanın da gururunu duymaktayız.

Stratejik Yönetim kavramının ne kadar önemli bir kavram olduğu, İşletme biliminde ne kadar büyük bir alan kapsadığı herkesin malumudur. Bir çalışma alanının bilimsel bir disipline dönüşmesi için gerekli unsurlardan birisi de o alanla ilgili süreli yayınlardır. Ancak ülkemiz dergi yayıncılığına yakında bakıldığında stratejik yönetim alanında (alana özel) önemli bir boşluk olduğu da rahatlıkla görülebilecektir. Elbette yeni bir dergiyle bu açığı kapatacağımız iddiasında değiliz. Böyle bir iddia hem bizden önceki hocalarımızın ve arkadaşlarımızın çalışmalarına haksızlık olur, hem de ***Stratejik Yönetim*** alanının büyüklüğünü anlayamadığımızı gösterir. ***“Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi (SYAD)*** ile bizim iddiamız bu alana mümkün olduğunca katkı verebilmek, her sayıda kalitemizi arttırabilmek ve olabildiğince uluslararası hale gelmektir. O yüzdendir ki hem Türkçe hem de İngilizce dillerinde makaleler yayınlayacağız. İlerleyen sayılarda sadece makaleler değil, kitap özetleri, örnek olaylar ve benzeri alana katkı verebilecek her türlü çalışmalara da sayfalarımızda yer vermeye çalışacağız.

Daha önce yayınlamaya başladığımız bir dergide de önemle vurguladığımız üzere ülkemizde akademik bir dergi çıkartmak düşünüldüğünden gerçekten daha zordur. Özellikle de ilk üç yılını

doldurabilmesi ciddi bir çabaya ve emeğe gerek duymaktadır. Zira doçentlik kriterleri ve akademik teşvik yönetmeliği yeni dergilerin ortaya çıkmasını zorlaştıran ciddi faktörler olarak karşımıza çıkmaktadırlar. Bu yüzden ilk sayı için davetli çalışmalara yer verilmiştir. Bundan sonraki sayılarda işimizin daha kolay olacağını ümit ediyoruz. Siz değerli meslektaşlarımızın da bizim duyduğumuz heyecanı duyacağınızı ve bu konuda bizlere destek vereceğinizi tüm kalbimizle istiyor, bekliyoruz.

Uzunca bir zaman ve çabanın sonucu ortaya çıkan bu derginin tüm akademi camiasına hayırlı olmasını temenni ediyoruz. Bu bağlamda derginin ortaya çıkmasında emekleri bulunan Anadolu Yönetim Topluluğunun üyelerine; başta Dr. Öğretim Üyesi Ersin Irk olmak üzere, Dr. Öğretim Üyesi Engin Kanbur, Dr. Öğretim Üyesi Müslüme Akyüz, Öğr. Gör. İsmail Alici, Arş. Gör. Ahmet Mumcu, Öğr. Gör. Metin Günay, Muhammed Farooq Jan ve Muhammed Faheem Jan'a huzurlarınızda tekrar teşekkür ederiz.

Gayret bizden, başarı ALLAH'tandır...

Mart 2018-TOKAT
Editörler

Doç. Dr. Kubilay ÖZYER – Dr. Öğretim Üyesi Musa Said DÖVEN

SYAD
2018/1

Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi

Journal Of Strategic Management Research

Cilt / Vol.: 1, Sayı / Is.: 1, Yıl / Year: 2018, Sayfa / Pages: 3-4

Prof. Dr. Mehmet BARCA'dan Editöre Mektup: Bir Alan Dergisinin Doğuşu

1980'lerden bu yana dünyada stratejik yönetim alanında bilimsel yönelimli araştırmalarda her geçen yıl artış gözlenmektedir. Bu artış son yıllarda adeta bir patlamaya dönüşmüştür. Çok sayıda kitap, dergi, makale, kongre, ders, tez vb. gibi çıktılara yansıyan bu araştırmalar sayesinde stratejik yönetim, yönetim bilimlerinin diğer alt alanlarına (genel yönetim, operasyonel yönetim, insan kaynakları yönetimi gibi fonksiyonel yönetimler vs.) göre bilimleşme yönünde önemli bir ilerleme sağlamıştır. Bu ilerleme hem kuram inşasında hem de öne sürülen kuramların test edilmesinde kendini göstermektedir.

Ülkemizde de stratejik yönetim alanında bilimsel araştırmalarda son yıllarda belirgin bir artış görülmektedir. Bunun doğal bir sonucu olarak yeni arayışlar gündeme gelmektedir. Bu arayışların bir sonucu olarak elinizdeki Dergi ortaya çıkmıştır. Dergi ülkemizde bir ilki gerçekleştirmektedir. Stratejik yönetim araştırmaları ile sınırlı ilk periyodik yayın olma özelliğini taşımaktadır. Dünyada çok sayıda örneğine rastladığımız stratejik yönetim konuları ile sınırlı bir derginin ülkemizde de görülmesi önemli bir gelişme olarak değerlendirilmelidir. Yönetim ile ilgili her tür çalışmaya yer veren "genel" dergiler yerine sadece strateji ile ilgili araştırmalara yer vermek spesifik bir alanda "uzmanlaşmaya" götürecektir. Uzmanlaşma bilgi üretiminde derinleşme sağlayacaktır. Derginin uzmanlaşmayı teşvik etmesinin yanı sıra başka yararlar da sağlaması öngörülebilir: dergi etrafında epistemik bir topluluğun oluşması ve bağlam bağımlı araştırmaların hız kazanması. Spesifik dergiler çoğu zaman aynı konu etrafında araştırmalar yapan, fikir geliştiren, tartışan, ilerlemeleri raporlayan bir platform hizmeti sunarak bir düşünce topluluğunun ortaya çıkması ve düşünce geleneğinin (zincirleme tartışma) oluşmasına öncülük eder. Bu durum birbirinden kopuk tekil katkılar yerine birbiri ile ilişkili birikimsel ilerlemelere götürür. Diğer yandan, evrensel soyutlama düzeyi yüksek ancak bağlamsal açıklama derecesi düşük araştırmalar yerine kültüre, özgün ve yerel koşullara daha fazla yer veren ve dolayısıyla yerelde yaşananları aydınlatan çalışmaların da teşvik edilmesi mümkün olabilir.

Hem dünyada hem de ülkemizde stratejik yönetim, diğer yönetim yaklaşımları gibi, daha çok yöneticilere yönelik normatif bir tarzda ele alınmaktadır. Ancak son yıllarda, yönetsel kaygıların dışında, bilimsel kaygılar ile hareket eden ve hızla sayıları artan akademisyenlerin ortaya çıktığı gözlenmektedir. Stratejik yönetim alanının bilimselleşmesi için daha fazla bilimsel bakış çerçevesinde çalışmalara ihtiyaç bulunmaktadır. Diğer bir ifade ile, yöneticilerin nasıl başarılı olabileceklerini normatif olarak ele alan (stratejik) yönetim bilimleri (management science) yerine, gözlenen yönetsel olguların neden öyle olduğunu araştırmalara konu edecek (stratejik) yönetimin bilimi (science of management) açısından bakmaya daha fazla ihtiyaç duyulmaktadır. Belirtmek gerekir ki, yönetim bilimleri alanında genel olarak, stratejik yönetim alanında özel olarak yazılanların çoğu gerçek bilim değil, bilim görünümünde (pseudo-science) olan çalışmalardır. Zira yazılanların çoğu veriler ışığında test edilerek çürütülmeye (yanlışlanmaya) açık olmayan kuram veya iddialardan oluşmaktadır. Budan dolayı yönetsel yararları olsa da bilimsel ilerlemeye katkı sunmaktan uzaktırlar.

Bu dergi stratejik yönetim özelinde bilimsel bakış açısını (yöneticilere tavsiyelerde bulunmak yerine yönetsel olguları anlamaya çalışmayı) teşvik etmeye yönelik bir girişim olarak görülmelidir. Bu bağlamda hedef kitle, başta stratejik yönetim alanında çalışan akademisyenler olmak üzere doktora düzeyinde araştırmalar yapan doktor adayları, şirketlerin Ar-Ge departmanlarında çalışan araştırmacılar ve bilimsel merak ile hareket eden yöneticiler olarak sayılabilir. Bilimsel bir merak ve bakış açısı ile yapılacak çalışmaların yönetim bilimlerinde kayda değer ilerlemelere yol açacağına şüphe yoktur.

Stratejik yönetim alanında araştırmalarda bir patlama gözlemlense de alanın sınırlarını, alt araştırma alanlarını, disiplin temellerini, disiplinler varsayımlarını vs. tartışan yok denecek kadar az sayıda araştırmacı bulunmaktadır. Diğer bir ifade ile olağanüstü bir bilgi birikimi araştırmalar sonucunda ortaya çıkmış bulunmakta ancak bu haliyle bilimsel bilgi birikimi bir “yığıcı” andırmaktadır. Bilgilerin sınıflandırılmasına, ilişkilendirilmesine, konumlandırılmasına; kısaca, bir disiplin içerisinde yerli yerine oturtularak haritalanmasına ihtiyaç vardır. Bu dergi, söz konusu açığı kapatmaya yönelik bir girişim olarak değerlendirilmelidir.

Stratejik yönetim alanına daha ileri bilimsel katkılar sağlayabilmek için gerek araştırmacılar gerek hakem ve editörler tarafından aşağıda belirtilen hususların göz önüne alınması yararlı olacaktır:

1. **Bilimsel Bakış:** Dergi yönetimi, yönetimi profesyonel ve bilimsel bir alan ayırımına tabi tutmalı ve dergiyi yönetimi bir bilim alanı olarak ele alanlara açmalıdır. Örtük veya açık bir şekilde yöneticilere tavsiyelerde bulunmayı hedefleyen bilimsel görünüm içerisindeki retoriklere yer vermek yerine yönetsel olguları açıklamaya çalışan kuramsal ve ampirik araştırmalara sahifelerini tahsis etmelidir. Bilimsel çalışmalarda ortaya çıkan bulguların veya sonuçların ışığında yöneticilere veya iş dünyasına önerilerde bulunulabilir. Ancak bunlar varılan bilimsel sonuçlar ile temellendirilmeli ve mutlak doğrular olarak değil, aksi ispatlanana kadar dikkate alınması yararlı olan öneriler olarak sunulan çalışmalar tercih edilmelidir.

2. **Disipliner Bakış:** Ülkemizde strateji ile ilgili çalışmalarda tekil hipotez testlerine çok sık rastlanmakta ancak bu hipotezlerin dayandığı kuramlara değinilmemekte veya bunlardan hareket ile kuram inşa etme yoluna gidilmemektedir. Bu dergi stratejik yönetim alanının oluşmasına götüren kuramlara dayalı veya kuram inşa etmeye yönelik çalışmalara öncelik vererek disiplinler ilerlemeyi sağlayıcı teşvik etmelidir.

3. **Disipliner Alt Alan Katkısı:** Stratejik yönetim alanı kendi içinde alt alanlara sahip geniş bir alan durumuna ulaşmış bulunmaktadır. Bilimsel ilerleme açısından araştırmaların bu geniş alanın alt alan tartışma zincirine halka oluşturacak (eklenenecek) şekilde sunulmalıdır. Bir genelleme yapmak gerekirse stratejik yönetim araştırmalarını stratejik olguların ayrıştırılacak boyutları bakımından üç alt alana ayırmak mümkün görünmektedir: içerik, süreç ve biliş. Dördüncü bir alt alan ise, olgular yerine stratejik yönetim alanı/disiplini üzerine yapılan çalışmaları esas alan yansıtıcı (reflective) araştırmalar olarak görülebilir. Derginin, her bir alt alanda ve genel olarak disiplin ölçeğinde ilerlemenin düzeyini belirlemek ve ilerleme yapılabilecek hususlara katkı sağlayacak çalışmaları teşvik etmeli ve yer vermelidir.

4. **Okul/Ekol Bakışı:** Çalışmaları araştırma alt alanlarına göre sınıflandırdıktan sonra her bir alt araştırma alanında problemlere cevap niteliğinde ortaya atılan görüşleri birer ekol/okul olarak değerlendirmek ve bu ekoller/okullar arasındaki görüş ayrılıklarını kuramsal veya ampirik olarak değerlendirmelere tabi tutmak, tekil hipotez testi yapmaktan daha çok fazla bilimsel ilerlemeye katkı sağlayacaktır.

5. **Bağlamı Dikkate Almak:** Bir sosyal bilim alanı olarak yönetim bilimleri şüphesiz bağlam bağımlı bir özellik taşımaktadır. Çevremizdeki olguları açıklamak bağlamı dikkate almak ile ancak mümkün olabilir. Bağlamın etkisini yok sayan aşırı soyutlamacı yaklaşımların kuram inşa etme bakımından yarar sağlasa da hem bağlamsal olguları açıklama da yetersiz kalmakta hem de kuramları eksik inşa etmeye yol açmaktadır. Derginin kültürel ve yerel farklılıkları dikkate alan araştırmaları teşvik etmesi durumunda önemli katkılar elde etmek mümkün olabilecektir.

Son olarak derginin hayat bulmasının her aşamasında katkı sunan ve bundan sonra katkı sunacaklara teşekkür eder, Derginin stratejik yönetim alanında bir motor güç rolü oynamasını dileriz.

Prof. Dr. Ömer TORLAK'tan Editöre Mektup

Stratejik düşünme, birey, kurum ve ülke ölçeğinde hemen her düzeyde vazgeçilmesi mümkün olmayan duruma gelmiştir. Gittikçe daha kaotik ve karmaşık bir hal alan dünyada rasyonel karar almanın gittikçe zorlaşması, stratejik düşünmenin önemini fazlasıyla artırmıştır. İster insanın kendisiyle ister ait olduğu örgüt, şirket veya ülkeyle ilgili olsun artık tüm karar konuları, stratejik düşünme ile rekabetçi üstünlüklere sahip olunabileceğini bize göstermiştir. Ancak bu şekilde sahip olunan kaynak ve kabiliyetlerin daha rasyonel, daha etkili ve daha yerinde değerlendirilmesi ve bunların sonucunda da rekabetçi üstünlüklerin sürdürülebilir şekilde korunup geliştirilebileceğinin farkına varılmıştır.

Bu farkına varma, stratejik düşünceye daha fazla zaman ayrılmasını beraberinde getirmiştir. Birey, örgüt ve ülke düzeyinde stratejik düşünceye daha fazla zaman ayrılması ve ayrılan zamanın verimli ve etkin kılınabilmesi elbette bilgi üretimi ile mümkündür. Bilginin en önemli kaynak ve yetenek haline gelmiş olması onun önemi ve değerini artırmıştır. Çok sayıda veri ve enformasyondan hareketle bilgiyi doğru, zamanlı ve yeterli ayrıntıda üretebilen ve kullanabilenler stratejik rekabet avantajını elde edebilmekte ve sürdürülebilir rekabetçi üstünlüklerini koruyabilmektedir.

Bilgi üretiminin önemli bir ayağı, hiç şüphesiz, bilimsel bilgi üretim ortamlarıdır. Bilimsel bilginin üretimi kadar yayılımı, paylaşımı ve bu etkileşim sonucunda teorik temelleri daha güçlü bilgi birikiminin sağlanması da önemli ve değerlidir. Paradigma değişimlerine yol açacak açılımlar da bilimsel bilgi üretiminin önemli bir boyutunu oluşturur. Tüm bu gelişmeler bilgi üretiminin ve stratejik bilgiye sahip olmanın avantajlı yönlerini açıkça gösterir. Soyut bilgi birikimleri, teori geliştirme ve paradigmatik kırılmaların temelinde bilgi üretme çabaları yatar. Üretilen bu bilgilerin bir kısmı elbette soyut düzlemde çıkar ve

pek çok ar-ge çabasına ilham verir ve somut inovasyona dönüşür. Süreçlerde, ürünlerde ve hizmetlerdeki yenilikler bilginin somuta dönüşmüş halleridir.

Bilimsel bilgi üretiminin olmazsa olmaz platformu dergilerdir. Üretilen bilginin yayılmasına, getirilen eleştiri, farklı görüş ve ilave görüş ve bilgi destekleriyle katkı verilen ortamlar da bilimsel dergilerdir. Bir başka ifadeyle bilimsel dergiler, bilgi üretme ve paylaşma derdi olan bilim insanlarının en temel buluşma ve birbirleriyle iletişime geçip etkileşim yollarının önünü açan en önemli sosyal ortamlardır.

Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi, bir yandan bu paylaşımı sağlamanın platformu olmaya çalışırken, diğer yandan da stratejik düşünceye katkının anlamlı bir mecrası olmaya adaydır. Bu dergide üretilen ve paylaşılan bilgilerin soyut olarak teorik bilgi birikimini somut olarak da ar-ge potansiyelini artırması beklenmektedir. Bu beklentileri en üst düzeyde karşılaması dileğiyle, Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi'nin bahtının açık olmasını temenni ediyorum.

Prof. Dr. Ömer TORLAK
Rekabet Kurumu Başkanı

SYAD
2018/1

GELİŞMEKTE OLAN PİYASALARDA ÇEŞİTLENDİRME VE ULUSLARARASI LAŞMA STRATEJİLERİNİN İŞLETME GRUBU DÜZEYİNDE İNCELENMESİ: DOĞUŞ GRUBU ÖRNEĞİ ¹

Arş. Gör. Serhat TÜRKEN ²

ÖZET

Bu araştırmada Doğuş Holding işletme grubunun endüstriyel çeşitlendirme ve uluslararasılaşma stratejileri örnek olay araştırması tasarımı ile incelenmiş ve stratejik davranışlarının mantığı ortaya konulmaya çalışılmıştır. Gelişmekte olan ülkelerde büyük işletmeler kesiminde yaygınlıkla görülen işletme grubu formunun Türkiye'deki örnekleri çeşitlendirilmiş aile holdingleridir. Gelişmekte olan ülkeler bağlamında işletme gruplarına kavramsal açıklamalar getiren kuramlarla temellendirilen bu araştırmada elde edilen bulgulara göre, literatür taramasında yer verilen üç kavramsal yaklaşım (kurumsal boşluklar, politik iktisat ve kaynak esaslı yaklaşım) sağladıkları açıklamalarla Grup'un çeşitlendirme stratejisinin mantığının ortaya konulmasında referans olmaktadır. İşletmelerin uluslararasılaşmasını açıklayan OLI Modeli, genellikle gelişmekte olan ülkelerdeki işletmeleri açıklamakta yetersiz kaldığı yönünde eleştirilmiş, bunun üzerine LLL Modeli'nin bu ülkelerdeki işletmeleri daha fazla temsil ettiği savunulmuştur. Doğuş Grubu'nun uluslararasılaşması incelendiğinde, uluslararasılaşma mantığını açıklamada OLI Modeli ve Springboard Perspektifinin öne çıktığı görülmektedir. Bu bağlamda Doğuş Grubu'nun tipik bir gelişmekte-olan-ülke-işletme-grubu örneği olmadığı söylenebilir. Literatürde yer alan işletme grupları araştırmalarına bakıldığında,

¹ Bu çalışma Serhat Türken'in "İşletme Grupları Düzeyinde Stratejik Analiz: Doğuş Grubu Örneği" başlıklı yüksek lisans tezinden türetilmiştir.

² Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, serhatturken@mu.edu.tr, serhatturken.tr@gmail.com

çeşitlendirme ve uluslararasılaşma stratejilerini birlikte ele alan ve işletme grubu düzeyinde analiz eden çalışmalara nadiren rastlanabilmektedir. Özellikle Türkiye’de işletme grupları araştırmaları kısıtlı kalmıştır. Bu sebeplerle, bu araştırmanın ele aldığı konu bakımından alandaki bilimsel bilgi birikimine yapacağı katkının önemli olduğu düşünülmektedir. Özellikle araştırma sonucu elde edilen bulguların, teorik açıklamalardan farklılaşan bir desen sunması, araştırmayı özgünlük bağlamında da değerli kıldığı söylenebilir.

Anahtar Kelimeler: Aile Holdingleri, Çeşitlendirme Stratejisi, Uluslararasılaşma, Stratejik Analiz, Doğuş Grubu

INVESTIGATION OF DIVERSIFICATION AND INTERNATIONALIZATION STRATEGIES ON BUSINESS GROUP LEVEL IN EMERGING MARKETS: THE CASE OF DOĞUŞ GROUP

ABSTRACT:

In this research, industrial diversification and internationalization strategies of the Dogus Holding business group were examined by a case study research design, and the logic of strategic behaviors of the group was tried to be revealed. The examples of the business group form, which is widely seen in the major business sectors in developing countries, are the diversified family holdings in Turkey. According to the findings of this research, which is based on theories that provide conceptual explanations to business groups in the context of developing countries, it is a reference to the presentation of the logic of the Group's diversification strategy with explanations that the three theoretical approaches in the literature review (institutional voids, political economics and resource-based view). The OLI Model, which explains the internationalization of businesses, has often been criticized for being inadequate in explaining the businesses in developing countries, and it has been argued that the LLL Model represents businesses in these countries more widely. When the Doğuş Group's internationalization is examined, it appears that OLI Model and Springboard Perspectives have come to the fore in explaining the rationale of internationalization. In this context, it can be said that Doğuş Group is not a typical developing-country-business-group. Looking at the researches of the business groups in the literature, it is rare to see studies that deal with diversification and internationalization strategies at the business group level simultaneously. Especially in Turkey the researches of business groups have been limited. For this reason, it is thought that the contribution of this research to the accumulation of scientific knowledge in the field is important. It may be said that

the findings obtained especially as a result of the research provide a differentiating pattern from the theoretical explanations, making the research valuable in the context of originality.

Keywords: *Family Holdings, Diversification Strategy, Internationalization, Strategic Analysis, Doğu Group*

GİRİŞ

Bu çalışma işletme gruplarının stratejik analizini konu almaktadır. Stratejik analiz kapsamında, Doğu Grubu'nun endüstriyel çeşitlendirme ve uluslararasılaşma stratejileri incelenmiştir. Çalışmanın kuramsal çerçevesini, çeşitlendirme stratejisini açıklayan yaklaşımlar olan Piyasa Aksaklıkları Yaklaşımı, Politik İktisat Temelli Yaklaşım ve Kaynak Esaslı Yaklaşım ile uluslararasılaşma stratejisini açıklayan; OLI Modeli, LLL Model ve Springboard Perspektifi oluşturmaktadır. Bu kuramsal yaklaşımlar, açıklamalarının odağına gelişmekte olan ülkelerde bulunan işletme gruplarını almış olduğundan bu çalışmanın kuramsal temelini teşkil etmektedirler.

Araştırma kapsamında Doğu Holding'in bağlı işletmelerinden bazılarıyla görüşülmüş ve derinlemesine mülakat tekniği ile veri toplanmıştır. Elde edilen veriler içerik analizi ve betimsel analiz yöntemleriyle çözümlenmiş ve sonuç olarak Doğu Holding'in çeşitlendirme ve uluslararasılaşma mantığı açıklanmıştır. Bu çalışmanın ortaya koyduğu en önemli sonuç, Doğu Holding'in stratejik davranışları açısından tipik bir gelişmekte olan ülke işletme grubu karaktersitiği göstermediğidir. Literatürde bulunan gelişmekte olan ülkeleri odağına alan kuramsal açıklamalar, Holding'in çeşitlendirme stratejisini kapsamlı olarak desteklemekte ancak uluslararasılaşma desenini kısmen açıklayabilmektedir. Bu bağlamda bu araştırmanın,

hem işletme grupları gibi yeni bir araştırma olgusunu ele almasından hem de örneğin özgün bir desen sunmasından dolayı alandaki bilimsel bilgi birikimine katkı sağlaması noktasında önemli olduğu söylenebilir.

Çalışmada sırasıyla, işletme grubu örgütsel formuna getirilen tanımlar verilmiş, diğer örgütsel formlar ile arasındaki farklar açıklanıp farklı perspektiflere göre çeşitli sınıflandırmalar yapılmıştır. Her kategorideki işletme grubu türünün temel karakteristikleri anlatılmış, bu formun kapsamına giren özellikler üzerinde durulmuştur. İşletme gruplarının ortaya çıkmasını ve varlığını açıklayan kuramsal yaklaşımlar aktarılmış olup bu örgütlenme biçiminin önemi, uluslararası ve yerel bağlam boyutlarında incelenmiştir. Stratejik yönetim literatürü kapsamındaki kurumsal stratejilerin açıklamalarına yer verilmiştir. Kurumsal stratejiler kapsamında ise işletme gruplarının genelinde uygulanmakta olan çeşitlendirme stratejileri ve çeşitlendirmenin bir diğer boyutu olan uluslararasılaşma (coğrafi çeşitlendirme³) stratejileri işletme grupları odağında incelenmiştir. Çalışmanın analizinde, gerçekleştirilen derinlemesine mülakatlarda elde edilen veriler içerik analizi ve betimsel analize tabi tutularak yorumlanmış ve Doğu Grubu'nun kurumsal stratejilerinden çeşitlendirme ve uluslararasılaşma stratejilerinin mantıksal açıklamalarına ulaşılmıştır. Akabinde, çalışmanın sonucu ve önerileri ifade edilerek araştırma tamamlanmıştır.

1. Literatür Özeti

1.1. İşletme Grupları Yazını

İşletme grupları genellikle gelişmekte olan ekonomilerde ortaya çıkan, ülkelerin ekonomik, kurumsal ve siyasal çevrelerine göre bağlamsal

³ İşletme grupları odağındaki “uluslararasılaşma” kavramı, çeşitlendirme stratejisinin ürün çeşitlendirmeden sonraki ikinci önemli özelliği olarak “coğrafi çeşitlendirme” şeklinde isimlendirilmiştir. Ürün ve coğrafi çeşitlendirmenin Asya ve Latin Amerika'daki bir çok gelişmekte olan ülke için hızlı değişimlerin yaşandığı bir dönem olan 1970'lerden 1990'lara kadar geçen süreçte işletmeler için önemli birer strateji olarak öne çıktığı ifade edilmiştir (Delios ve Ma, 2010:721).

farklılıklar gösteren örgütsel yapılardır. En geniş anlamıyla, birbirinden yasal olarak bağımsız, işbirlikçi düzenleme ile ortak ekonomik refahlarını arttırma amacı güden şirketlerin ekonomik koordinasyon mekanizmasını karakterize eder (Çolpan ve Hikino, 2010: 17; Guillen, 2000). Şirketlerin birbirlerinden çeşitli açılardan bağımsız olmalarına ve farklı endüstrilerde faaliyet göstermelerine rağmen bir girişimci önderliğinde bir araya gelmeleri ve yine de tam entegre bir form oluşturmaktan uzak olmaları işletme gruplarının temel özelliklerindedir. Guillen' in (2000) belirttiği gibi işletme grubu formu ortaya çıktığı ülkelerin yerel bağlamlarından kaynaklı farklılıklar gösterdiğinden ortak bir tanım vermek zordur. Ancak ayrı ayrı ülke örneklerine bakılarak her biri için temel karakteristikler belirlemek mümkündür. Örneğin Çolpan vd.'ye (2010) göre, bir ülkedeki temel özellik piramidal form veya ilişkisiz çeşitlendirme iken diğerinde ilişkisiz ürün portföyü önem kazanır. Bir başka ülke için de üst kontrol birimine sahip olmayan ve sadece genel hatlarıyla yapılandırılmış tip olan ağ türü işletme gruplarına rastlanmaktadır.

Buradan hareketle işletme grupları literatüründe yer alan farklı tanımlar şöyle sıralanabilir. Bir işletme grubu, bir veya daha fazla kaynağın ve özellikle sermaye sahipliğinin koordine edilmesi gibi bazı mekanizmalarla, hukuki açıdan bağımsız firmaların bir araya getirilmesine işaret eden örgüt üstü (supra-organization) bir yapıdır (Collin, 1998:719). Kaynak tahsisinde en önemli aracın piyasa mekanizması olduğu ekonomilerde, Goto (1982) işletme gruplarını kaynak tahsisi mekanizmasının vazgeçilmez bir parçası olarak görür. Bir başka bağlamın getirdiği ve genel kabul görmüş tanımlardan birinde de işletme Grup'unu, tek ortak yönetsel yapı ve bir ailenin mali kontrolü altında toplanan, yasal olarak birbirinden bağımsız firmaların oluşturduğu topluluk karakterize eder (Chang ve Hong,

2000:429). Khanna ve Rivkin (2001) e göre ise işletme grubu, hukuki yönden bağımsız fakat formel ve enformel bağların bir modeli ile birbirine bağlanan, koordine edilen faaliyetler gerçekleştirmeye alıştırmış bir firmalar seti olarak tanımlanır.

İşletme gruplarının oluşumları ve yapılarındaki farklar içinde buldukları ülkelerin iktisadi gelişme süreçleriyle yakından ilişkili olduğundan bu ülkeler arasında bir gruplandırma yapıldığında ilk grupta Türkiye, Latin Amerika, Güney Kore, Malezya, Endonezya ve Hindistan bulunurken, ikinci grupta eski doğu bloku ülkeleri, üçüncü grupta ise özgün bir yapı gösteren Japonya yer almaktadır (Yiu vd., 2005; Chung, 2006). Ayşe Buğra (2013) bu bağlam farkının sebeplerinden birini, işletme gruplarının “evrensel bir iktisadi kategori değil toplumsal bir kurum” olduklarına vurgu yaptığı çalışmasında temellendirmektedir. Öyle ki işletme gruplarının özellikle geç sanayileşmiş ülkelerde halen kurucu aile egemenliği altında hayatlarını sürdürmelerini; yasal ve politik açıdan istikrarsız, güven telkin etmeyen ekonomi yapısından kaynaklı genel bir güvensizlik eğiliminin şirket yönetimindeki aksi olarak, idarenin profesyonel yöneticilere bırakılmamasına bağlayan Buğra, aile yapısında etkili kültürel bileşenlerin işletme gruplarının yönetimi ve kontrolünde de ulusal bağlamlara dayanan farklılaşmaya sebep olduğunu açıklamıştır (Buğra, 2013: 251-252).

Tarihsel olarak büyük örgütsel formlara bakıldığında “çok bölümlü” (multidivisional) girişimlerin ilişkili ürün portföyüyle hala önemini koruduğu görülebilmektedir ancak gelişmekte olan ülkelerdeki egemen işletme formunu temsil etmekten uzak oldukları aşikârdır. Diğer tarafta belirli endüstrilere odaklanan kamu iktisadi teşebbüsleri de tıpkı diğer büyük işletme yapıları gibi ön plana çıkıp gelişmişlerdir. Ancak bu örgütlerin varlığı da özellikle 1980’lerden bu yana görece olarak düşüş

göstermektedir. İşletme grupları formuna bakıldığında ise halen, karakteristiği olan geniş ve ilişkisiz ürün portföyü ve genellikle hiyerarşik yapısıyla büyük işletmeler sektörünün çekirdeği olarak kalmıştır. Ayrıca aile sahipliği ve kontrolü de işletme gruplarının bir diğer tipik özelliği olarak tanımlanmaktadır. O halde işletme gruplarını diğer büyük işletme formlarından ayıran ve özel bir tür olarak hem akademik hem de popüler ilgiyi çekmelerine sebep olan faktörlerin, “ilişkisiz ürün portföyü”, “piramidal sahiplik yapısı” ve “aile sahipliği ve kontrolü” olduğu söylenebilir (Çolpan ve Hikino, 2010: 16). Bu çalışmanın odağında Türkiye’de var olan işletme grupları; kullanımındaki yaygın ismiyle holdingler bulunduğundan takip eden kuramsal açıklamalarda otorite ilkesine göre örgütlenmiş hiyerarşi türü işletme gruplarından olan ve Türkiye’deki holding yapılanmasını da kapsayan çeşitlendirilmiş işletme gruplarını açıklayan yaklaşımlar üzerinde durulmuştur.

İşletme gruplarının varlığı ve önemini açıklayan kuramsal yaklaşımlara bakılacak olursa, Khanna ve Palepu (2000) üç yaklaşıma yer vermişlerdir. Bunlardan ilkinde göre işletme grupları faaliyet gösterdikleri piyasalardaki aksaklıklara bir karşılık olarak ortaya çıkmışlar ve varlıklarını sürdürmektedirler. Diğer bir bakış açısı ise sosyolojiden temellenir ve işletme gruplarının örgütlenmesindeki birliktelik normlarına ve davranış modellerine dikkat çeker. Son olarak ise yine devlet temelli bir yaklaşım olarak politik iktisat kuramını açıklarlar. İşletme gruplarının rantları değerlendirmek üzere faaliyet gösterdiklerini, bu durumun da sahip ailelere fazlaca kontrol yetkisi tanınmasından dolayı toplumsal fayda bakımından zararlı sonuçları olabileceğine değinmişlerdir (Khanna ve Palepu, 2000: 269).

İşletme gruplarının gelişmekte olan ekonomilerdeki yeri ve önemini açıklayan bir başka yazar da Guillen (2000)’dir. Çalışmasında işletme

gruplarını açıkladığı yaklaşımları üçe ayırmaktadır. Piyasa aksaklıklarına göre yapılan açıklamada çeşitlendirilmiş işletme grupları ancak gelişmekte olan, yani piyasaların çok iyi işlemediği ekonomilerde bulunmaktadır. Diğer faktör olan sosyal yapı ise otorite kavramını odağına alır. Firmaların çevrelerindeki sosyal yapıdan doğrudan etkilenerek şekillendiğini belirtir. Son olarak da ekonomideki devlet etkisine, müdahalesinin olup olmadığına veya hangi boyutlarda olduğu konusunda ekonomik gelişme arasındaki ilişki ile işletme gruplarının mevcudiyetine açıklık getirmeye çalışır.

Dirlik (2014); Çolpan ve Hikino (2010), Yiu vd. (2007), ve Granovetter (2005) çalışmalarına dayandırarak işletme grubu kategorilerine göre işletme gruplarının varlığını açıklayan yaklaşımları toplu bir şekilde göstermiştir. Yazara göre, birlik ilkesine göre örgütlenen ağ türü işletme grupları (informel işletme grupları) İlişkisel (veya sosyolojik) Yaklaşım (Makrokurumsal Kuram ve Yeni Kurumsal Kuram) ile açıklanmaktadır. Otorite ilkesine göre örgütlenen hiyerarşi türü işletme grupları altındaki iki türden biri olan çeşitlendirilmiş işletme gruplarını açıklamada (1) politik iktisat yaklaşımı, (2) pazar aksaklıkları yaklaşımı, (3) kaynak esaslı yaklaşım kullanılmaktadır. İkinci tür olan piramidal işletme gruplarını ise Vekâlet Kuramı açıklamaktadır.

1.2. Çeşitlendirme Stratejisi Yazını

Çeşitlendirme stratejisi, üst düzey yönetim/kurumsal stratejiler kapsamında işletmelerin uyguladıkları büyüme stratejilerindedir. Thompson ve Martin'e (2005) göre çeşitlendirmenin temel mantığında, yeni iş alanlarına girmek ve bu alanlardaki rekabet üstünlüklerinden fayda sağlayarak ortalama getirinin üzerinde kazanç elde etme vardır. Çeşitlendirme stratejisi işletme literatüründe iki farklı uygulamaya verilen bir ad olup birinde, pazarlama stratejileri kapsamındaki ürün veya pazar çeşitlendirme stratejisidir. Örneğin Dinçer (2003)

çeşitlendirme stratejisini, yeni bir mamul/pazar alanına girerek büyümeye dayalı stratejiler olarak tanımlayarak pazarlama stratejisi olan çeşitlendirmeyi işaret etmiştir. Thompson ve Martin'in (2005) tanımlamasına göre ise çeşitlendirme, işletmenin yeni ürünler üretip mevcut ürünlerinin çeşidinin ve sayısının artması şeklinde açıklanmakta ve yine pazarlama stratejisi olan çeşitlendirmeye atıf yapmaktadır.

Bu çalışmasının konusu olan çeşitlendirilmiş işletme grupları açısından bizim ilgilendiğimiz çeşitlendirme ise kurumsal stratejiler kapsamındaki; üst yönetimce belirlenip uygulanan, bir firmanın başka bir çalışma alanına doğru genişleyerek büyümesini, getiri sağlayabileceği yeni iş alanları veya işler üzerine odaklanmış, işletmenin mevcut işlerine ek olarak faaliyette bulunduğu iş alanında veya farklı alanlarda benzer ya da farklı yeni işlerle ilgilenmesi ve bu konudaki karar ve uygulamaları gösteren çeşitlendirme stratejisidir (Ülgen ve Mirze, 2013; Okumuş vd., 2014; Grant ve Jordan, 2014). Rumelt'in (1982) de belirttiği üzere bu anlamda çeşitlendirme stratejisi, bir işletmenin iş geliştirme yoluyla veya diğer işletmeleri satın alarak farklı faaliyet alanlarına girmesidir. Çeşitlendirme stratejisi; ilişkili ve ilişkisiz çeşitlendirme olarak iki farklı şekilde uygulanmaktadır. Bu çalışma kapsamında bizim ele aldığımız ise çeşitlendirilmiş işletme gruplarında görülen temel yetkinlik ve kaynak ilişkisi gözetilmeden farklı sektörlere yayılım şeklinde gerçekleşen ilişkisiz çeşitlendirme stratejisidir.

1.3. Uluslararasılaşma Yazını

Uluslararası işletmecilik literatüründe işletmelerin uluslararasılaşma stratejilerini ve yatırımlarının motivasyonlarını açıklayan iki ana kuramsal perspektif bulunmaktadır. Bunlardan biri Dunning (1979; 1980)' in geliştirdiği ve "Eklektik Paradigma" olarak adlandırdığı OLI

(ownership, location, internalization) yaklaşımı, diğeri ise Mathews (2002a; 2006)' in OLI yaklaşımının eksiklerine cevaben hazırladığı LLL (linkage, leverage, learning) Modeli' dir.

Kuramsal yaklaşımlar özetlenecek olursa, OLI paradigması işletmelerin uluslararasılaşmasını üç boyutta incelemektedir; (1) sahiplikle ilgili firmaya özgü avantajlar, (2) lokasyonla ilgili ülkeye özgü avantajlar ve (3) örgüt yapısıyla ilgili içselleştirme avantajları. OLI modeli, firmaların üstün avantajlarından faydalanarak, faaliyet gösterdiği ülke sınırlarının ötesine nasıl genişlediğini açıklamaktadır. Ancak bu teorinin bazı eksik yanları bulunmaktadır. Thite vd. (2016)' ye göre tüm gelişmekte olan ülkelerdeki çok-uluslu şirketlerin başarısı için son derece önem arz eden bir husus olan uluslararasılaşmanın hızı ile ilgili OLI modeli herhangi bir açıklama yapmamaktadır. Gelişmekte olan ülkelerdeki çok-uluslu şirketlerin geleneksel batılı işletmeler ve de son dönemde gelişen ülkelerdeki örneklerle tezat oluşturan bir şekilde niçin son derece hızlı bir uluslararasılaşma gerçekleştirdiklerini açıklamayan OLI modeli, gelişmiş ülkelerdeki işletmelerin uluslararasılaşmasını açıklamak için yeterli fakat gelişmekte olan ülkelerdeki durumu ortaya koymak için ise eksikleri olan bir kavramsallaştırma olarak ifade edilmiştir (Mathews ve Zander, 2007). Goldstein (2008) gelişmekte olan ülkelerdeki çok-uluslu şirketlerin genellikle tekeli avantajına sahip olmadıklarını ve OLI modelinin karar verme süreçlerini çevreleyen koşullarla ve kişilikle alakalı durumları görmezden gelmesini eleştirmektedir. Bir başka yaklaşımla da Li (2007), küreselleşmenin yeni döneminde OLI modelinin dışsal geçerliğini kaybettiğini savunmakta ve modelin tamamlanmamış ve tutarsız olduğunu ifade ederek eleştirmektedir. Öneri olarak bu modelin gelişmekte olan ülkelerdeki geç uluslararasılaşan işletmeleri de dikkate alarak revize edilmesi gerektiğini ifade etmektedir.

Eklektik paradigmanın açıklanan eksiklerinden dolayı Mathews (2002; 2006) gelişmekte olan ÷lkelerdeki çok-uluslu şişletmelerin uluslararasılaşma davranışını açıklamak üzere LLL (linkage, leverage, learning) Modeli'ni oluşturmuştur. Mathews (2002;2006) LLL Modelini özet olarak şu şekilde açıklamıştır. Modelin ilk bileşeni olan bağlantı kurma(linkage) gelişmekte olan ÷lkelerdeki yeterli kaynaktan yoksun şişletmelerin bu eksiklerini gidererek rekabet avantajı elde etme amacıyla yabancı şirketlerle bağlantı kurma edimine işaret eder. Bu şişletmeler bağlantıları kurduktan sonra küresel işbirlikçileri vasıtasıyla kendi kaynaklarını geliştirmeye (leverage) başlarlar ve genellikle gelişmiş ÷lkelerden orijinli bu ortaklara gelişmekte olan pazarın düşük fiyat özelliği cazip gelmektedir. Bir sonraki aşamada da bağlantıları kurup stratejik kaynaklara sahip olan ve yabancı ortaklarla iş yapan şişletmeler zaman içerisinde örgütsel öğrenme (learning) ile uluslararası faaliyet becerilerini örgütlerine katmış olurlar.

SYAD
2018/1

Uluslararasılaşma stratejisini ve sürecini yine gelişmekte olan ÷lkelerdeki şişletmeler açısından ele alan bir diğer perspektif de Sprinboard Perspektifi olarak adlandırılan yaklaşım OLI ve LLL Modellerinin farklı bakış açılarını almış fakat ayrı bir perspektif olarak açıklamalar sunmaktadır. Luo ve Tung (2007) gelişmekte olan ÷lkelerdeki çok uluslu şişletmelerin uluslararası genişlemeyi sistemli ve sürekli olarak gerçekleştirmelerini, küresel rakipleriyle uluslararası alanda ve kendi ÷lkelerinde daha etkili rekabet edebilmek için ihtiyaç duydukları önemli kaynakları elde edebilmek ve ÷lkelerinde bulunan kurumsal yapıyla ve pazarla ilgili sınırlamalardan kaynaklanan zafiyetlerini azaltabilmek üzere kullandıkları bir trampen (springboard) olarak nitelemişlerdir. İşletme büyümesini ve küresel pazardaki rekabetçi pozisyonlarını daha da sağlamlaştırmak üzere uzun vadeli stratejiler olarak şişletmeler bu trampen etkisi gösterecek adımları (springboarding steps) sistematik olarak tasarlamaktadırlar.

Ayrıca uluslararasılaşma motivasyonundaki gelişmekte olan ülke firmalarının öncelikle kendi ülkelerinde güç kazanmalarının bir diğer önemi de, gelişmekte olan pazarların sunduğu yüksek kar potansiyeli ve diğer fırsatların cazibesıyla gelişmiş ülke işletmeleri bu pazarlara girmeyi hedeflerken, yabancı olmalarının getirdiği bazı kısıtlamalar olabilmekteyken buna karşın gelişmekte olan ülke işletmeleri tüm bu avantajlardan faydalanabilecek durumadırlar ve bu faydalara yüz çevirmek bu işletmeler için zarar verici olacaktır.

2. Veri Seti ve Yöntem

Bu çalışmanın araştırma stratejisi, örnek olay araştırmasıdır. Çalışmamızın amacı olguların mantığını nedensellik ilişkisi içerisinde açıklamak olduğundan ve Doğu Grubu' nun stratejik evrimini tarihsel olarak ortaya koyma çabamızdan dolayı örnek olay araştırmasının araştırma stratejisi için uygun yöntem olduğu düşünülmüştür.

Örnek olay kapsamında araştırılmak üzere ilişkisiz çeşitlendirme stratejisiyle sekiz ana sektörde ve “Yeni Yatırımlar” olarak değerlendirdikleri perakende, liman işletmeciliği, sermaye yatırımı, teknoloji, bütünleşik pazarlama gibi alanlarda faaliyet gösteren; kendilerini “hizmet (servis) holdingi” olarak tanımlayan Doğu Holding ve uluslararası operasyona sahip işletmeleri arasından uluslararasılaşma stratejisini etkin olarak izleyen ve Grup'un genel stratejik mantığını iyi bir şekilde temsil ettiği düşünülen⁴ üç bağlı işletmesi olan Doğu İnşaat ve Ticaret A.Ş., Türkiye Garanti Bankası A.Ş. ve D.ream (Doğu Restaurant Entertainment and Management)

⁴ Doğu Holding'in çeşitlendirme ve Uluslararasılaşma stratejilerinin mantığını koymak amacıyla veri toplamak üzere belirtilen üç işletmenin seçilmesinde kullanılan kriterler Tablo 2., Tablo 3. ve Tablo 4.'te ve takip eden açıklamalarında (ss. 14-17) detaylı olarak ifade edilmektedir. Veri toplamak üzere görüşme gerçekleştirilen adı geçen üç işletme, Doğu Grubu'nun sırasıyla uluslararasılaşma oranının en yüksek olduğu sektörlerdeki lokomotif işletmeleridir ve Grup'un genel olarak uluslararasılaşma mantığını iyi bir şekilde temsil etmektedirler.

seçilmiştir. Doğu Grubu'nun örnek olarak seçilmesinin sebepleri arasında, kendilerini “servis holdingi” olarak tanımlayan ve Türkiye'deki imalat sektöründe faaliyet gösteren diğer büyük holdinglerden faaliyet alanları ve sektörleriyle ayrılan özgün bir örnek sunması belirtilebilir. Genellikle ülkelerin ekonomik gelişmişlik düzeyiyle hizmet sektörü gelişimi doğru orantılı bir ilişkide olduğundan Türkiye gibi gelişmekte olan bir ülkede çoğunlukla hizmet sektöründe faaliyet göstererek ülkenin en büyük işletme gruplarından biri durumuna gelmesi de Doğu Holding'i ilginç bir örnek yapmaktadır. Bir diğer seçim kriteri de Türkiye'de yapılan işletme grubu araştırmalarında ülkenin diğer büyük holdinglerinden Koç, Sabancı, Eczacıbaşı gibi imalat sektörü ağırlıklı grupların çoğunlukla incelenmiş olmasıdır.

Araştırmanın temel ve birincil veri kaynağı yukarıda ismi geçen, Doğu Grubu' nun uluslararası operasyonlara sahip bağlı işletmelerinin ilgili iş bölümlerinin yöneticileridir. Buna bağlı veri toplama yöntemi ise bu yöneticilerle bire bir gerçekleştirilen derinlemesine mülakatlardır. Bu işletmelerin strateji ve iş geliştirme, uluslararası yatırımlar ve operasyonlar gibi iş bölümlerinden yöneticilere ulaşılmış olup, ikisi (Doğu İnşaat ve Ticaret A.Ş. ve D.ream (Doğu Restaurant Entertainment and Management) yüz yüze derinlemesine mülakat şeklinde, üçüncü işletme olan Türkiye Garanti Bankası A.Ş. ile ise telefon mülakatı yapılmıştır. Tüm görüşmeler sırasında hem ses kaydı alınmış hem de önemli detayların notları tutulmuştur. Bu şekilde elde edilen veriler içerik analizi ve betimsel analiz yöntemleriyle sistematik bir şekilde incelenmiştir. Diğer veri kaynaklarımız ise holdingin ve adı anılan işletmelerin internet siteleri, holdingin yıllık raporları, işletmelerin finansal tabloları, ulusal ve uluslararası ekonomi dergi ve yayınları, gazete haberleri gibi ikincil kaynaklardır. Tablo 1'de Doğu

Grubu'nun uluslararası operasyona sahip bağlı işletmelerinden seçilen üç işletme ve bu işletmelerde derinlemesine mülakat kapsamında görüşülen kişiler ve görüşme tarihleri gösterilmiştir.

Tablo 1: Araştırmaya Katılan İşletmeler ve Görüşülen Kişiler

Gruba Bağlı İşletme	Görüşülen Kişi	Görüşme Tarihi
Doğuş İnşaat ve Ticaret A.Ş.	Melike ERSOY AKYOL (İş Geliştirme Sorumlusu)	19.04.2016
D.ream (Doğuş Restaurant Entertainment and Management)	Ulaş MALLI (İş Geliştirme Müdürü)	29.04.2016
Türkiye Garanti Bankası A.Ş.	Elif TURAN ADALI (Yurtiçi Yurtdışı İştirakler Koordinasyon Yönetmeni)	11.05.2016

3. Bulgular

Doğuş Grubu'nun uyguladığı endüstri çeşitlendirme ve uluslararasılaşma stratejilerinin analizine geçmeden önce Grup'un yayılım gösterdiği sektörleri ve bu sektörlerdeki iş birimlerinin sayılarını, sahiplik durumlarını da ifade edecek şekilde tablolastırmak (Bkz. Tablo 2); Grup'un çeşitlendirme ve uluslararasılaşmasının genel resmini ortaya koyması açısından işlevsel olacaktır.

Tablo 2: Doğuş Grubu'nun Teşebbüsler Bazında Genel Profili

Sektörler	Bağlı Ortaklık			İş Ortaklığı			İştirak Sayısı			Toplam İşletme Sayısı
	Sayısı		T	Sayısı		T	Sayısı		T	
	Y. İçi	Y. Dışı		Y. İçi	Y. Dışı		Y. İçi	Y. Dışı		
Bankacılık ve Finans	-	-	-	-	-	-	16	8	24	24
İnşaat	3	5	8	6	2	8	-	-	-	17
Otomotiv	3	4	7	5	-	5	5	-	5	17
Turizm ve Hizmetler	24	23	47	5	10	15	1	5	6	68
Medya	15	1	16	-	-	-	1	-	1	17
Yeme-İçme	43	11	54	2	19	21	-	3	3	78
Enerji	3	-	3	2	-	2	-	-	-	5
Gayrimenkul	5	-	5	2	-	2	1	1	2	9
Diğer	29	9	38	2	4	6	1	-	1	45
Toplam	125	53	178	24	35	59	25	17	42	280

Kaynak: Grup'un 2015 yılı faaliyet raporuna göre yazar tarafından oluşturulmuştur.

Grup'un en fazla işletmesinin bulunduğu sektörler sırasıyla; 78 birim ile Yeme-içme, 68 birim ile Turizm ve Hizmetler, 45 birim ile Diğer olarak anılan iş alanları, 24 birim ile Bankacılık ve Finans, 17'şer birim ile İnşaat, Otomotiv ve Medya, 9 birim ile Gayrimenkul ve son olarak 5 birim ile Enerji sektörleridir. Araştırmanın takip eden adımında Grup'un her sektörde bulunan işletme sayılarının tüm sektörlerdeki toplam işletme sayısına oranı hesaplanarak oransal olarak en fazla işletmeye sahip sektörler ortaya konmuştur ve Tablo 3'de gösterilmiştir.

Tablo 3: Doğu Grubu'nun Sektörlere Göre İşletme Oranları

Sıralama	Sektörler	İşletme Sayıları	Grup'un Toplam İşletme Sayısı	Oran
1.	Yeme-İçme	78	280	28%
2.	Turizm	68		24%
3.	Diğer	45		16%
4.	Bankacılık- Finans	24		9%
5.	İnşaat	17		6%
5.	Otomotiv	17		6%
5.	Medya	17		6%
6.	Gayrimenkul	9	3%	
7.	Enerji	5	2%	

SYAD
2018/1

Kaynak: Grup'un 2015 yılı faaliyet raporuna göre yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tabloda görüldüğü üzere sıralama; 1. sırada %28 oranla yeme-içme sektörü, 2. Sırada %24 oranla turizm sektörü, 3. Sırada %16 oranla diğer iş alanları, 4. Sırada %9 oranla bankacılık ve finans sektörü, 5. Sırada %6'şar oranla inşaat, otomotiv ve medya sektörleri, 6. Sırada %3 oranla gayrimenkul sektörü ve 7. Sırada %2 oranla enerji sektörü şeklinde gerçekleşmiştir.

Daha sonra ise yine sektörel bazda Grup'un yurt içi ve yurt dışı operasyon birimlerinin sayılarının faaliyet gösterilen sektörlerdeki toplam işletme sayılarına oranına göre hesaplanan, yurt dışında oransal olarak en fazla işletmeye sahip olan sektörler belirlenmiştir ve Tablo 4'de gösterilmiştir.

Tablo 4: Doğu Grubu'nun Sektörlere Göre Uluslararasılaşma Oranları

Sıralama	Sektörler	İşletme Sayıları		Toplam İşletme Sayısı	Pazara Dağılım Oranları	
		Yurt İçi	Yurt Dışı		Yurt İçi	Yurt Dışı
1.	Turizm	30	38	68	45%	55%
2.	İnşaat	9	8	17	47%	53%
3.	Yeme-İçme	45	33	78	58%	42%
4.	Bankacılık ve Finans	16	8	24	67%	33%
5.	Diğer	32	13	45	71%	29%
6.	Otomotiv	13	4	17	76%	24%
7.	Gayrimenkul	8	1	9	89%	11%
8.	Medya	16	1	17	94%	6%
Toplam		169	106	275*	61%	39%

Kaynak: Grup'un 2015 yılı faaliyet raporuna göre yazar tarafından oluşturulmuştur.

* Grup'un toplam işletme sayısı 280'dir. Ancak enerji sektöründeki işletmelerinin tamamı (5) yurtiçinde faaliyet gösterdiğinden uluslararasılaşmaya konu edilmemişlerdir.

Tablodan izlenebileceği gibi buradaki sıralamada; 1. Sırada %55 oranla turizm sektörü, 2. Sırada %53 oranla inşaat sektörü, 3. Sırada %42 oranla yeme-içme sektörü, 4. Sırada %33 oranla bankacılık ve finans sektörü, 5. Sırada %29 oranla diğer iş alanları, 6. Sırada %24 oranla otomotiv sektörü, 7. Sırada %11 oranla gayrimenkul sektörü, 8. Sırada %8 oranla medya sektörü bulunmaktadır. Grup'un enerji sektöründe yurt dışı teşebbüsü mevcut olmadığından sıralamada yer almamıştır.

Sahip olunan en fazla işletme sayılarına ve en yüksek uluslararasılaşma oranına göre sektörlerden veri toplamak amacıyla 3 sektör (Yeme-İçme, Bankacılık ve Finans, İnşaat) belirlenmiştir. Bu sektörler belirlenirken öncelikli kriter yukarıda belirtilen sıralamalarda ilk sıralarda yer alma iken asıl belirleyici kriter olarak uluslararasılaşma oranları dikkate alınmıştır. Buna göre ön plana çıkan sektörler; turizm, inşaat, yeme-içme ve bankacılık-finans sektörleri olmuştur. Daha sonraki aşamada verilerin toplanacağı ilgili sektörlerdeki işletmeler seçilmiştir. Buradaki öncelikli seçim kriteri ise derinlemesine mülakat tekniği için

ulaşılabilirlik olmuştur. Bu doğrultuda yapılan görüşme tekliflerini kabul eden ve kendileriyle mülakat yapılan birimler, Doğu İnşaat ve Ticaret A.Ş., Türkiye Garanti Bankası A.Ş. ve D.ream (Doğu Restaurant Entertainment and Management) işletmeleridir. En yüksek uluslararasılaşma oranına sahip olan turizm sektöründen hiçbir işletmeye ulaşılamaması sebebiyle bu sektörden herhangi bir işletme ile görüşme gerçekleştirilememiştir.

Doğu Grubu'nun çeşitlendirme ve uluslararasılaşma profili önceki kısımda yer alan tablolarda ifade edilmişti. Grup, ilişkisiz çeşitlendirme ile sekiz ana sektöre ve “diğer iş alanları” olarak anılan, kapsamında marina işletmeciliği, elektronik ticaret, perakende satış, eğlence ve kültür sanat hizmetleri gibi farklı iş kolları bulunan geniş kapsamlı bir pazar portföyünde faaliyet göstermektedir. Bunların yanında ilişkili çeşitlendirme stratejisiyle de aynı iş alanında kaynaklarını ve yetkinliklerini kullanabileceği birbiriyle alakalı işlerde operasyonlar sürdüren farklı girişimlerle yatay olarak da çeşitlenmesi söz konusudur. Grup'un uluslararasılaşma profiline bakıldığında ise enerji sektörü hariç diğer tüm sektörlerde uluslararası ticari faaliyet mevcuttur. Uluslararasılaşmaya konu olan sektörlerdeki toplam 275 işletme arasından 169'u yurtiçinde 106'sı ise uluslararası pazarlarda; oransal olarak bakıldığında ise Doğu Grubu'nun toplam işletmelerinin %61'i yurtiçinde, %39'u ise uluslararası pazarlarda faaliyet göstermektedir. Grup'un çeşitlendirme ve uluslararasılaşma stratejilerinin mantığını anlayabilmek üzere önceki kısımda da belirtildiği üzere, anılan işletmelerle bir dizi mülakatlar gerçekleştirilmiş ve bu işletmelerin yönetim kademelerindeki çalışanlarından alınan bilgiler doğrultusunda bazı sonuçlara varılmıştır.

3.1. Doğu İnşaat ve Ticaret A.Ş.’nin Çeşitlendirme ve Uluslararasılaşma Mantığı

Doğu Grubu’nun çeşitlendirme ve uluslararasılaşma stratejilerinin mantığını araştırmak üzere Doğu İnşaat’tan İş Geliştirme Sorumlusu Sayın Melike ERSOY AKYOL ile görüşme yapılmıştır. Takip eden analizler bu görüşmede elde edilen verilere dayanmaktadır.

Daha önce belirtildiği üzere Doğu Grubu’nun ilk faaliyeti inşaat sektöründe olmuştur. Grup’un bu sektöre girmesi ağırlıklı yurtiçi inşaat pazarındaki açıktan kaynaklanmaktadır. Doğu İnşaat’ın kuruluş yılı olan 1951 yılından önce de bu alanda faaliyet göstermelerine rağmen artan iş kapasitesi ve sektörün karlı bir gelecek vaat etmesi üzerine anonim şirket formunda bir inşaat şirketi kurularak alınan projeler zaman içerisinde önce yurtiçi sonra da yurtdışı pazarlarda sürekli artmıştır. Grup’un inşaat sektöründe başarılı olmasını sağlayan faktörlerin başında kalite gelmektedir. Alınan projelerin gerçekleştirilmesinde kalite standartlarından hiçbir şekilde taviz verilmemesi ve Doğu İnşaat’ın yaptığı tüm işlerin arkasında durarak pazarda güvenilir bir şirket olmaması ana başarı faktörüdür.

Doğu Grubu’nun ilişkisiz çeşitlenme stratejisiyle inşaat sektörüne girme sebepleri veya amaçları olarak öncelikle sektördeki fırsatları değerlendirmek ve yeni bir pazara sahip olma isteği öne çıkmaktadır. Doğu İnşaat ve Turizm A.Ş. kurulmadan önce inşaat alanında edindikleri tecrübe ve yetkinlikleri 1951 yılında kurdukları bu inşaat firmasına aktararak başta Türkiye’de daha sonra ise yabancı pazarlarda “mega projeler” olarak adlandırılan büyük işler yapan bir firma haline gelmişlerdir. 2016 yılı itibariyle 65 yıllık bir geçmişe sahip olan Doğu İnşaat’ın bugüne kadar sektöründe başarılı olmasını sağlayan faktörler olarak da taviz verilmeyen kalite standartları ve bununla ilişkili olarak da pazarda sağlanan güven ana unsurlar olarak dikkat çekmektedir.

Kalite ve güven unsurlarının bir aracı olarak yaptıkları işlerde sürekli olarak maliyete olan etkisi önemsenmeksizin inovatif mühendislik çözümler araştırmaları, geliştirmeleri ve uygulamaları da Doğu İnşaat'ın başarı unsurları arasında yer almaktadır. Yapılan görüşmede üzerinde sıklıkla durulan bir nokta olarak Doğu İnşaat'ın Türkiye'nin en büyük altyapı, karayolları, baraj gibi projelerini ve yurtdışında da yine aynı alanlarda bu ölçekte büyük projeler gerçekleştirmiş olmaları, firmanın iş kapasitesinin oldukça yüksek olduğu, 65 yıllık tecrübe birikimleriyle ve sahip oldukları geniş kaynak yelpazesiyile birlikte yetkinliklerini ve uzmanlıklarını sürekli olarak artırdıkları ön plana çıkmakta ve başarı etmenleri arasında gösterilmektedir.

Doğu İnşaat'ın uluslararasılaşması değerlendirildiğinde büyüme motivasyonunun baskınlığı dikkat çekmektedir. Firma, yerli pazarda yapılan ve uzmanlaşıl işleri uluslararası pazarlarda da yaparak iş hacmini genişletmektedir. Akyol'un ifadesiyle; “yaptığımız ve uzmanlaştığımız işleri yeni pazarlara taşımak, o işte uzmanlaşmış olmak, o işin tekniğini iyi biliyor olmak bizim için önemli bir avantaj ve bu avantajı kullanarak uzman olduğumuz işleri yeni pazarlara taşımak ve büyüme adına uluslararası yatırımlar yapıyoruz” Doğu İnşaat'ın büyüme stratejisinin ya uzman olunan işlerin yeni pazarlara taşınması yoluyla ya da yeni iş kollarının faaliyet gösterilen pazara taşınması yoluyla gerçekleştirildiği anlaşılmaktadır. Bir diğer motivasyonun da riski farklı pazarlara dağıtarak azaltmak olduğu öne çıkmaktadır. Burada ifade edilen risk, pazar ve ekonomi temelli risk ve operasyonel aksaklıklardan oluşabilecek risktir. Doğu İnşaat'ın uluslararasılaşmasının sebepleri arasında gösterilebilecek başka bir motivasyon da yabancı pazarlardaki fırsatları değerlendirmektir. Buradaki fırsatlardan kasıt, ülkelerin ilgili sektör için sağladıkları fonlar, devlet teşvikleri ve ülkeye yatırımı özendirecek düzenlemelerle

birlikte bu pazarların sunduğu yeni potansiyel müşteri kitlesidir. Bir başka fırsat unsuru olarak da giriş yapılacak ülkenin pazarındaki bir takım açıklıklar öne çıkmaktadır. Kaynaklar ve yetkinlikler anlamında Doğu İnşaat'ın kalibresinde bir firmanın o pazarlarda bulunmaması da hem karşılanmamış bir talep varlığı olarak hem de rekabet riskinin olmaması şeklinde bir fırsat sağlamaktadır. Doğu İnşaat'ın uluslararasılaşma stratejisini uygularken kullandığı pazarlara giriş şekilleri incelendiğinde genellikle ülkelerde operasyon birimi kurulması yoluyla bu pazarlara girişin gerçekleştirildiği görülmektedir. Kurulan bu operasyon birimleri içerisinde sıfırdan kurulan şirketler, mülkiyetinin tamamıyla Doğu İnşaat'a ait olduğu "branch"ler, yabancı bir ortakla müşterek kurulan şirketler bulunmaktadır.

Sayın Melike Hanım ile yapılan görüşmeden yola çıkarak Doğu Grubu'nun inşaat sektöründeki çeşitlendirme ve uluslararasılaşma mantığına dair önemli çıkarımlar elde edilmiştir. Özet olarak şu şekilde değerlendirilebilir. Doğu Grubu ilk olarak inşaat sektöründeki faaliyetleriyle iş yaşamına başlamış ve temel yetkinliğini ilk olarak bu alanda oluşturmuştur. 1950'ler Türkiye'sindeki inşaat alanındaki pazar fırsatı Doğu'u bu alana girmeye iten temel faktördür. Piyasadaki boşluğu doldurmak ve fırsatlardan faydalanmak sektöre girişteki ana motivasyondur. Zaman içerisinde sektördeki deneyimin artması ve bu deneyimin uzmanlığa dönüşmesi ve mühendislik çözümler odağında gerçekleştirilen projelerde kaliteden taviz verilmeyen çalışma prensibiyle piyasada güvenilir bir firma imajı oluşturulması Doğu İnşaat'ın sektöründe başarılı olmasını sağlayan unsurlardır. Ayrıca örgütsel başarı faktörü olarak gösterilebilecek köklü ve güçlü kurum kültürü sayesinde de çalışanların yüksek performansı ve kuruma bağlılıkları stratejik kaynak olarak Doğu İnşaat'ın başarısında rol oynamaktadır. Yurtiçinde edindiği deneyim, uzmanlık ve yetkinlikler

gibi varlıklarını farklı pazarlara aktararak büyüme ve rekabet avantajı elde etme amaçlarıyla Doğu İnşaat uluslararası pazarlara açılımı gerçekleştirmiştir. Böylece faaliyet sürdürdüğü pazarlardaki ekonomi temelli riskleri azaltacak, farklı pazarların sunduğu yeni fırsatları değerlendirecek ve pazarını genişletecektir. Ülkelere girişlerde genellikle yasal ve ihale ile ilgili gerekliliklerden dolayı ortaklık kurma, şirket satın alma, şube açma veya sıfırdan şirket kurma gibi opsiyonları tercih eden Doğu İnşaat, hedef pazardaki işin büyüklüğü ve vergilendirme avantajları gibi koşulları da göz önünde bulundurarak pazara giriş stratejisine karar vermektedir. Giriş yapılan yabancı pazarlarda başarı ve rekabet avantajı elde etmelerinin sebebi olarak da öncelikle yıllardır faaliyetlerinden kazanmış oldukları deneyim ve uzmanlık bilgisi öne çıkarken, bir grup şirketi olmanın getirdiği marka bilinirliği, güvenilirlik, hedef pazarlardaki Grup'a bağlı diğer şirketlerin bağlantıları gibi avantajlar da uluslararasılaşmada birer başarı unsuru olarak dikkat çekmektedir. Doğu İnşaat ile yapılan görüşmeler sonucunda elde edilen verilerin analiziyle Tablo 5'de gösterilen temalar, kategoriler ve kodlar ortaya çıkmıştır. Takip eden kısımda Türkiye Garanti Bankası A.Ş. ile yapılan görüşmenin analizine yer verilmiştir.

Tablo 5: Kodlar, Kategoriler ve Temalar - Doğu İnşaat

Temalar	Çeşitlendirme		Uluslararasılaşma		
	Sektörü Seçme Sebepleri	Sektörde Başarı Faktörleri	Uluslararası Açılımın Amaçları	Giriş Şekli ve Pazar/Lokasyon Seçimi	Uluslararası Pazarda Başarı Faktörleri
Kodlar	Grup'un ilk faaliyet alanı	Kalite	Büyüme	Yasal gereklilikler	Grup ismi ile giriş yapmak
		Güvenilirlik	Varlık ve kaynak kullanımı	İhale gereklilikleri	Marka bilinirliği
	Çekirdek sektör	Mühendislik çözümler	Riski azaltmak	Hedef pazardaki iş büyüklüğü	Grup'un diğer firmalarının referansı
		İş kapasitesi	Fırsatları değerlendirme	Vergilendirme avantajları	Güvenilirlik
	Sektördeki fırsatlar	Yetkinlikler ve uzmanlıklar	Yeni pazarlar edinmek	Hedef pazarın sunduğu fırsatlar	İş kapasitesi
		Kurumsal kültür		Rakip azlığı	Yetkinlikler ve uzmanlıklar

3.2. Türkiye Garanti Bankası A.Ş.'nin Çeşitlendirme ve Uluslararasılaşma Mantığı

Doğu Grubu'nun bankacılık ve finans sektörüne girmesinden hareketle çeşitlendirme stratejisinin ve bu sektördeki “finansal hizmetler topluluğu” olarak anılan iştiraki Garanti Bankası'nın uygulamalarıyla uluslararasılaşma stratejisinin mantığını araştırmak üzere Garanti Bankası'ndan Yurtiçi Yurtdışı İştirakler Koordinasyon Yönetmeni Sayın Elif TURAN ADALI ile görüşme yapılmıştır. Takip eden analizler bu görüşmede elde edilen verilere dayanmaktadır. Doğu Grubu'nun bankacılık ve finans sektörüne giriş motivasyonları değerlendirildiğinde öncelikle Türkiye'deki hemen hemen bütün işletme gruplarının, finansal açıdan devlete olan bağımlılıklarını azaltma motivasyonu (Buğra, 2013) işletme portföylerine banka

ekleme davranışı gösterdikleri bilinmektedir. Doğu Holding için de bu genel trende uygun olarak Garanti Bankası'na sahip olması öncelikle grup içi finansman kaynağı olarak önemlidir. Doğu Grubu, Garanti Bankası teşebbüsünü General Electric (GE) firmasıyla ortak bir girişim olarak gerçekleştirmiştir. Bu noktada, gelişmiş ülkeden gelen yabancı ortağın gelişmekte olan ülkedeki piyasa fırsatlarını değerlendirme ve Doğu Grubu'nun da gelişmiş ülkeden gelen bu yabancı ortağın bilgi ve tecrübe gibi kaynak ve varlıklarından avantaj sağlama motivasyonunda olduğu anlaşılmaktadır. Doğu Grubu bankacılık ve finans sektörüne hem sektördeki fırsatları değerlendirme; yabancı ortaktan *öğrenme* avantajını kullanma hem de grup içi faaliyetlere finansman kaynağı sağlama motivasyonlarıyla girmiştir. Sektördeki başarısının temelinde ise teknolojik altyapı geliştirmeye yapılan yatırımlar bulunmaktadır. Bu durumun bir sonucu olarak da geniş şube ağı ve yenilikçi uygulamalar birer stratejik kaynak niteliğinde Garanti'nin başarısının temel faktörleri olarak öne çıkmaktadır.

SYAD
2018/1

Garanti Bankası'nın uluslararasılaşma stratejisi değerlendirildiğinde, uluslararası açılımı temelde büyüme ve karlılığı arttırma motivasyonu ile gerçekleşmiştir. Türkiye'de edindiği tecrübeleri ve kaynakları birer stratejik varlık haline getirmiş, bu stratejik varlıkları farklı pazarlara yayarak avantaj elde etme amacı ile hareket etmiştir. Diğer yandan sermayesini farklı pazarlara dağıtarak riski azaltma mantığı da yabancı açılım noktasında destekleyici bir çıkış noktası olmuştur. Garanti, pazarlarını arttırma ve uluslararası açılımla yabancı pazarlara sahip olmayı bir prestij kaynağı olarak da değerlendirmektedir. Yabancı pazar seçiminde ise Garanti'nin öncelikli kriteri hedeflenecek ülkeler ile Türkiye arasında güçlü bağların bulunmasıdır. Bunlar ticari, kültürel ve siyasi bağlar olup ek olarak coğrafi yakınlık ve pazarın içerdiği Türk müşteri yoğunluğu da yabancı pazar seçiminde diğer belirleyici etmenlerdir. Hedef pazarın, genç ve dinamik nüfus yapısına sahip

olması gibi demografik özellikleri de dikkate alınarak bu pazarlara giriş şekli olarak genellikle yabancı ortaklık kurma ve sıfırdan yatırım şekillerinin kullanıldığı görülmektedir. Garanti'yi yabancı pazarlarda başarıya ulaştıran faktörler arasında ise yine Türkiye'de edindiği deneyimler ve uzmanlıkların bu ülkelere uyarlanması ve kullanılması ön sırada gelmektedir. Garanti Teknoloji'nin geliştirdiği teknolojik altyapı çözümleri sayesinde girilen ülkelerde kısa zamanda pazara nüfuz edilmiş ve geniş bir şube ve müşteri ağı oluşturulabilmiştir. Teknolojik araştırma ve geliştirmeye yapılan yatırımlar sayesinde yenilikçi uygulamalar ile hem yurtiçi hem de yurtdışı pazara birçok özgün ürün sunulmuş ve bunun sonucunda da karlılık sağlanmıştır. Yurtdışında açılan tüm bankaların lisans açısından oradaki yerel bankalardan bir farkı olmaması Garanti'nin güvenilirliğini arttırmaktadır. Takip eden tabloda Garanti Bankası ile yapılan görüşmenin analizi sonucu elde edilen kategorileştirme görülebilir.

Tablo 6: Kodlar, Kategoriler ve Temalar – Garanti Bankası

Temalar	Çeşitlendirme		Uluslararasılaşma		
	Kategoriler	Sektörü Seçme Sebepleri	Sektörde Başarı Faktörleri	Uluslararası Açılımın Amaçları	Giriş Şekli ve Pazar/Lokasyon Seçimi
Kodlar	Sektördeki fırsatlar	Şube ağı	Büyüme ve karlılık	Pazarın sunduğu fırsatlar	Yenilikçilik
			Varlık ve kaynak kullanımı	Türkiye ile güçlü bağlar Ticari, Kültürel, Siyasi	Grup şirketi olma avantajı Kaynak aktarımı, İşbirliği
		Teknolojik altyapı	Riski azaltmak	Müşteri potansiyeli	Yetkinlikler ve uzmanlıklar
	Grup'un ihtiyacı	Yenilikçilik	Fırsatları değerlendirme	Ortaklık	Teknolojik altyapı
			Yeni pazarlar edinmek	Sıfırdan yatırım	Güvenilirlik
		Prestij kazanmak	Yabancı ortakların katkısı		

3.3. D.ream (Doğuş Restaurant Entertainment and Management)'in Çeşitlendirme ve Uluslararasılaşma Mantığı

D.ream (Doğuş Restaurant Entertainment and Management), 2012'de kurulan, Doğuş Grubu'nun yeme-içme sektöründeki girişimidir. D.ream de kendi içinde bir şirketler grubu olma özelliği taşır. Yeme-içme sektörüne değer katmak, sektörde kurumsal bir yapılanma oluşturmak ve sektöre yeni bir vizyon getirmek amaçları ile kurulmuştur. D.ream, bugün yeme-içme sektöründe Türkiye'de ve uluslararası platformda, yönetiminde olduğu işletme adedi ve çeşidi ile benzersiz bir konumdadır. Bünyesinde 58 marka bulunduran d.ream, bugün itibari ile yaklaşık 6.000 çalışanı ile 170'in üzerinde lokasyonda ve 10 ülkede operasyonlarına devam etmektedir. Türkiye'de yeme-içme sektöründe lider, küresel ölçekte de sektörel anlamda 3. büyük şirkettir. d.ream, çatısı altında bulunan restoranlarda Türk ve dünya mutfaklarından özenle seçilen menüleri en yüksek standartlarda sunarken, yeni konsept ve markaları da tüketicileri ile buluşturmaya devam etmektedir. D.ream'in Kiva, Nusr-Et, Mezzaluna, Group 29, Sele Istanbul Restaurant Group ve Günaydın ile ortaklıkları bulunmaktadır. Coya, Roka, Zuma ve Oblix gibi markalara sahip Azumi Grup ile olan ortaklığı da uluslararası açılım noktasında d.ream için önemli bir girişimdir.⁵⁷⁷

SYAD
2018/1

Doğuş Grubu'nun faaliyet gösterdiği bir başka sektör olan yeme-içme sektörüne girişi ve buradaki şirketler grubu d.ream'in uluslararasılaşma deneyiminden yola çıkarak Grup'un ilgili sektördeki çeşitlendirme ve uluslararasılaşma mantığını araştırmak üzere d.ream'in İş Geliştirme Müdürü Sayın Ulaş MALLI ile görüşme yapılmıştır. Takip eden analizler bu görüşmede elde edilen verilere dayanmaktadır.

⁵⁷⁷<http://www.dream.com.tr/tr/hakkimizda>

<https://www.dogusgrubu.com.tr/i/assets/docs/DogusGroupAnnualReport15.pdf> (Erişim Tarihi: 02.11.2016)

Doğuş Grubu'nun, yeme-içme sektöründeki kurumsal bir şirket yapılanması açığını 2012 yılında kurmuş olduğu d.ream şirketler grubu ile doldurduğu görülmektedir. Grup'un bu alana girişteki başlıca faktör sektörde d.ream ölçeğinde, kurumsal yönetim esaslarına göre örgütlenmiş, merkezi yönetim anlayışına sahip bir girişimin bulunmamasından kaynaklanan rekabet avantajı fırsatıdır. D.ream'in buna atıf yapan misyonu "dünyanın en iyi yemek operatörü olma" şeklindedir. Şirketin sektörde başarı sağlamasını sağlayan en önemli unsur ürün/hizmet ve operasyon kalitesidir. Tüm operasyonların holding seviyesinde ve CEO kanalıyla takip edilmesi sektöre katma değer getirirken d.ream'in de başarısında stratejik bir varlık olarak yer almaktadır. Bir başka başarı faktörü olarak da şirketin iyi markalar satın alarak bunlardan örgütsel öğrenme gerçekleştirilmesi ve yetkinliklerini bu yolla artırması gösterilebilir. Tüm bu marka entegrasyonları sonucunda d.ream'in kendi konseptini yaratması da önemli bir başarıdır. D.ream ayrıca bağlı olduğu holding olan Doğuş Grubu'nun tüm imkânlarından stratejik olarak faydalanarak grup içi ekonomi avantajını da kullanmaktadır. Örneğin bankacılık işlemlerini Garanti ile, medya işlerini medya grubu ile, kullanılan araçların otomotiv grubundan temini ile kaynaklara ulaşımını kolaylaştırmaktadır. D.ream'in uluslararasılaşması incelendiğinde yabancı açılımın başlıca amacının büyüme olduğu dikkat çekmektedir. Yabancı markaların satın alınması, kurulan ortaklıklar ve organik büyümeyle uluslararası pazarlara açılım söz konusudur. Satın alınan bu markalardan edinilen stratejik varlıkların yeni pazarlarda kullanılarak rekabet avantajı elde etme motivasyonu da uluslararası açılımı destekleyen unsurlardandır. Hedef pazar olarak tüketimin fazla olduğu, müşteri potansiyeli sunan ülkeler tercih edilmektedir. Giriş şekli olarak değinildiği üzere satın alma, ortaklık kurma ve organik büyüme gibi yollar tercih edilmektedir. D.ream'in yabancı pazarlardaki başarısı da

temelde satın alınan markalardan edinilen uzmanlık bilgilerine, müşteri ağına ve bu markaların sahipliği ile yaratılan “d.ream konsepti” ne dayanmaktadır. Diğer taraftan yurtiçi pazarda olduğu gibi uluslararası pazarlarda da grup şirketi olmaktan kaynaklanan avantajlar kullanılarak rekabet avantajı ve ticari başarı elde edilmektedir. Özetle, d.ream kuruluş stratejisine uygun olarak yabancı pazarlarda büyüyerek operasyonlarını sürdürmektedir. Satın alınan markalardan öğrenilen uzmanlık bilgileri ve elde edilen müşteri ağı sayesinde sektöründe ve faaliyet gösterdiği pazarlarda başarı sağlamaktadır. Ayrıca d.ream, grup şirketi olmanın sunduğu bir takım avantajlardan da fayda sağlanmaktadır. Bu avantajlar arasında, grup içi kaynak aktarımı, bağlı şirketlerle gerçekleştirilen işbirliği ve yaratılan sinerji, Grup’un marka gücünden faydalanma gibi unsurlar şirketin başarı faktörleri arasında yer almaktadır. Yabancı pazarlara girerken belirleyici faktörler olarak öncelikle pazarın sunduğu fırsatlar; tüketimin niceliği, müşteri potansiyeli gibi unsurlar öne çıkmaktadır. Giriş şekli olarak da ortaklık ve satın alma opsiyonlarının kullanıldığı görülmektedir. Yurtdışında açılan tüm birimlerin yönetimi Türkiye’deki merkezden sağlanmaktadır. Yurtdışındaki operasyon birimleri olan restoranlarda sadece hizmet sunulması söz konusu olup tüm yönetsel yetki merkezde toplanmıştır. Tablo 7’de D.ream ile yapılan görüşmede elde edilen verilerin analizi sonucunda oluşturulan kategorileştirme görülebilir.

Tablo 7: Kodlar, Kategoriler ve Temalar – D.ream

Temalar	Çeşitlendirme		Uluslararasılaşma		
	Kategoriler	Sektörü Seçme Sebepleri	Sektörde Başarı Faktörleri	Uluslararası Açılımın Amaçları	Giriş Şekli ve Pazar/Lokasyon Seçimi
Kodlar	Sektördeki açık ve fırsatlar	Restoran ağı	Büyüme	Pazarın sunduğu fırsatlar	Konsept yaratma
		Kalite	Varlık ve kaynak kullanımı	Pazardaki tüketicinin niceliği	Ortaktan öğrenme
		Kurumsal yönetim	Fırsatları değerlendirme	Müşteri potansiyeli	Yetkinlikler, uzmanlıklar ve markalar
		Ortaktan öğrenme	Yeni pazarlar edinmek	Ortaklık	Merkezi yapı
		Grup şirketi olma Sinerji, İçsel kaynak aktarımı, Grup şirketleriyle işbirliği	Müşteri talebi	Organik büyüme	Satın alma

Sonuç

Bu çalışmada araştırılan temel olgu, gelişmekte olan ülkelerde, büyük işletme yapılarındaki hâkim örgütsel form olan işletme gruplarının (Türkiye’de anılan adıyla aile holdingleri) kurumsal stratejilerinin mantığıdır. Çalışmada Doğu Holding’in ilişkisiz çeşitlendirme stratejisiyle farklı sektörlerde faaliyet göstermesinin ve yabancı pazarlara açılımla uluslararasılaşması incelenmiştir. İşletme grubunun bu iki stratejiyi uygulama sebepleri ve bu stratejileri uygularken izlediği yollar nedensellik ilişkisi içerisinde açıklanmaya çalışılmıştır. Bu bağlamda, işletme gruplarının çeşitlendirme ve uluslararasılaşma stratejilerine açıklama getiren kuramsal yaklaşımların Doğu Holding’in stratejik davranışlarını ne ölçüde

temsil ettiğinin ortaya konulması amaçlanmıştır. Bu amaca yönelik olarak tez çalışması, örnek olay araştırması şeklinde tasarlanmış ve örnek olarak Doğu Grubu incelenmiştir. Araştırma kapsamında Grup'un bağlı işletmeleriyle birebir görüşmeler yapılmış ve elde edilen veriler üzerinde kalitatif analizler uygulanarak bazı sonuçlara ulaşılmıştır. Takip eden açıklamalarda bu sonuçlar aktarılmıştır.

Öncelikle yapılan analizler sonucu Grup'un ilişkisiz çeşitlendirme stratejisiyle farklı sektörlere yayılım gösterme davranışının baskın sebebi olarak ilgili sektörlerdeki fırsatları değerlendirme motivasyonu olduğu saptanmıştır. Buradaki fırsatlardan kasıt; sektörde var olan tatmin edilmemiş talep, sektöre girildiği dönemde pazarda rakip sayısının az olması ve sektörün yüksek kazanç vaat etmesi şeklindedir. Doğu Grubu da bu durum karşısında diğer işletme grupları gibi fırsatları değerlendirme amacıyla temel yetkinliklerine ve uzmanlıklarına uygun olup olmadığına bakmaksızın farklı sektörlere giriş yapmıştır.

SYAD
2018/1

Leff (1978), Khanna ve Palepu (1997), Guillen (2000), Khanna ve Rivkin (2001)' in; işletme gruplarının piyasa aksaklıklarına cevap olarak farklı iş kollarına yayılım göstermesi davranışı Doğu Grup örneğinde de görülmektedir. Holding'in kuruluş tarihi olan 1975 yılından sonra kısa bir süre içerisinde farklı sektörlere yatırımların gerçekleşmeye başlaması söz konusudur. O günün koşullarında Türkiye'nin içerisinde bulunduğu ekonomik şartlar piyasalarda büyük boşluklar oluşmasına neden olmuştur. Liberalleşme yönündeki yeni politikalar özel teşebbüslerin önünü açmış ve sermaye birikimine imkân vermiştir. Dolayısıyla işletmeler de ticari cazibesi olan sektörlere hızlıca giriş yaparak bu avantajları değerlendirme motivasyonu ile hareket etmişlerdir. Amsden ve Hikino' nun (1994) da belirttiği üzere o günün Türkiye'si gibi aksak piyasalardaki yetersiz kaynak ve ülkenin

kendi ürettiği teknolojisinin olmaması gibi sorunlardan dolayı işletmelerin büyüme stratejileri gelişmiş ülkelerdekinden farklı olmaktadır. Temel yetkinlikler ve kaynaklarla uyumlu alanlara genişlemek (ilişkili çeşitlendirme) yerine yabancı kaynaklardan alınan teknolojilerin yerel piyasalarla birleştirilmesi şeklinde uygulanmaktadır. Çünkü yeni ürünler geliştirebilmek veya yeni üretim hatlarıyla yeni işlere girmek gelişmekte olan ülkelerde olmayan piyasa araçlarını gerektirmektedir. Bunun yerine bahsi geçen geç sanayileşen ekonomilerdeki işletme grupları cazip fırsatlar sunan farklı iş kollarına kaynak ve yetkinlik uyumu aramaksızın giriş yaparak (ilişkisiz çeşitlendirme ile) büyümektedirler. İfade edilen piyasa aksaklıkları veya kurumsal boşluklar perspektifi Doğu Grubu' nun ilişkisiz çeşitlendirme stratejisinin mantığını açıklayabilmektedir.

Grup'un çeşitlendirme stratejisini destekleyen bir diğer kuramsal yaklaşım ise politik iktisat perspektifidir. Hükümet politikalarının zaman zaman bazı sektörler için özgü avantajlar yaratması bazen de hızla değişen politikalardan dolayı oluşan belirsiz ekonomik ortam kaynaklı riski azaltabilmek amacıyla kaynak ve varlıklarını farklı sektörler için yayma davranışı da yine gelişmekte olan ülkelere özgü koşullar arasındadır. Buğra' nın (2013) belirttiği üzere, Türk girişimciler, politika değişikliklerinden doğan fırsatları değerlendirmek amacıyla uzmanlıklarıyla ve deneyimleriyle alakalı işler olup olmadığına bakmaksızın yeni iş alanlarına girerek büyümektedirler.

Doğu Grubu'nun hem yurtiçi girişimlerinde hem de yurtdışı açılımında yabancı ortaklarla müşterek yatırımlar yaparak da farklı sektörler için giriş sağladığı görülmektedir. Bu bağlamda, Amsden ve Hikino (1994), Guillen (2000), Kock ve Guillen' in (2001) savundukları kaynak esaslı yaklaşımdan hareketle Grup'un bu davranışı açıklanabilmektedir. Bu yaklaşımda, gelişmekte olan

ülkelerdeki girişimcilerin teşebbüsler için ihtiyaç duydukları kaynakları faaliyet gösterdikleri gelişmekte olan ülke piyasasında bulamadıklarından yabancı firmalardan elde edebilmek için ilişkiler kurmaları motivasyonu ile işletme grubu yapılanmasının ortaya çıktığı savunulmaktadır. Bu bahsedilen süreçte ortaya karşılıklı fayda sağlayan bir ilişki çıkmaktadır. Gelişmekte olan ülkelerdeki işletmelerin faaliyet gösterdikleri sektörlerdeki deneyimleri, bu pazarlarda yetenekli ve ulaşılabilir yerel ortak arayan yabancı firmaları cezbetmekte ve yabancı firmalar gerçekleştirilen ortak teşebbüsler ve yürütülen projeler sayesinde bu pazarlara giriş yapmakta, buna karşılık yerel işletmeler de bu yabancı ortaklardan kaynak elde ederek beceri kazanmaktadırlar. Zaman içerisinde bu tür projelerde yer alan yerel işletmeler bu projelerin yönetilmesi için gerekli olan yetenekleri içselleştirmişler ve kendi başlarına proje yürütme becerileri geliştirmişlerdir. Örneğin Garanti Bankası'nın General Electric ile zamanında yapmış olduğu ortaklık bu açıklanan duruma örnek teşkil etmektedir. Ek olarak d.ream' in özellikle yabancı pazarlardaki başarı faktörleri arasında dikkat çeken satın aldıkları markalardan öğrendikleri ve içselleştirdikleri uzmanlık bilgisi ve müşteri ağı da yine bu yaklaşımla değerlendirilebilecek bir durumdur.

Doğuş Grubu uluslararasılaşma stratejisini etkili olarak kullanan bir holding olarak toplam teşebbüslerinin %39'u yurtdışında bulunmaktadır. Amerika, Avrupa, Afrika ve Asya olmak üzere dört kıtada operasyonlarını sürdüren Grup enerji sektörü hariç tüm sektörlerde uluslararası açılımı gerçekleştirmiştir. Genel olarak Grup'un yabancı pazarlara açılım amacı olarak büyüme görülmektedir. Sahip olduğu stratejik varlıkları yabancı pazarlara yayarak buralardaki faaliyetlerinde rekabet avantajı sağladığı dikkat çekmektedir. Bu bağlamda işletme gruplarının uluslararasılaşmasını açıklayan kuramsal yaklaşımlardan OLI Modeli' nin sahiplik (O) avantajı, Doğuş

Grubu'nun kendi ülkesinde geliştirdiği yetenekleri yabancı pazarlarda kullanarak rekabet avantajı kazanımına işaret etmektedir. Doğuş Grubu'nun giriş yapacağı yabancı pazarları seçerken kullandığı kriterler, yine aynı modelin lokasyon (L) avantajına atıf yapmaktadır. Alcantara ve Mitsuhashi (2012)' nin de belirttiği üzere lokasyon avantajı analizinde giriş yapılacak ülkenin, doğal kaynak arzı, işgücü ücretlerinin düzeyi, devlet tarafından uygulanan vergilendirmeler, özel düzenlemeler ve üretim, lojistik, iletişim gibi faaliyetlerin yaratacağı maliyetlerin düzeyini belirleyen altyapı imkânları gibi karakteristikleri bulunmaktadır. Yapılan analizlerde de Doğuş Grubu'nun hedef pazar seçerken bunun gibi kriterlere göre hareket ettiği görülmektedir. Modelin içselleştirme (I) avantajı ise Grup'un faaliyet gösterdiği sektörde yatay büyüme yoluyla da ilgili birçok iş koluna yayılarak sürdürülen işlerin büyük kısmına hâkim olması, bu işleri grup içerisinde gerçekleştirmesi ve böylelikle işlem maliyetlerini düşürmesi durumunu açıklamaktadır. Gelişmekte olan ülkelerdeki işletmelerin/işletme gruplarının uluslararasılaşmasını açıklayan bir başka yaklaşım olan LLL modelinin açıkladığı uluslararasılaşma mantığı Doğuş Grup örneğinde tam olarak karşılığını bulmamaktadır. Mathews (2002;2006) LLL Modelini özet olarak şu şekilde açıklamıştır. "Modelin ilk bileşeni olan linkage, yani bağlantı kurma, gelişmekte olan ülkelerdeki yeterli kaynaktan yoksun işletmelerin bu eksiklerini gidererek rekabet avantajı elde etme amacıyla yabancı şirketlerle bağlantı kurma edimine işaret eder." Bu noktada Doğuş Grubu öncelikle yurtiçi pazarda varlıklarını ve yeteneklerini artırmakta, daha sonra bunlardan fayda ve avantaj sağlama; stratejik varlık kullanımı (asset exploiting) motivasyonu ile uluslararası açılımı gerçekleştirmektedir. Bu noktada Doğuş Grubu, LLL Modeli' ne göre gelişmekte olan ülke işletme grubu karakteristiği taşımamaktadır. LLL Modeli' nin bir diğer boyutunun açıklaması şu şekildedir; "bu

işletmeler bağlantıları kurduktan sonra küresel işbirlikçileri vasıtasıyla kendi kaynaklarını geliştirmeye (leverage) başlarlar ve genellikle gelişmiş ülkeler orijinli bu ortaklara gelişmekte olan pazarın düşük fiyat özelliği cazip gelmektedir. Bir sonraki aşamada da bağlantıları kurup stratejik kaynaklara sahip olan ve yabancı ortaklarla iş yapan işletmeler zaman içerisinde örgütsel öğrenme (learning) ile uluslararası faaliyet becerilerini örgütlerine katmış olurlar.” Doğu Grubu stratejik ortaklıkları Türkiye pazarında değil daha çok yurtdışı pazarlarda kurmaktadır. Bu ortaklıkların da öne çıkan amaçları, pazarlara girişte karşılaşılan yasal engelleri aşmakta ortaklık mekanizmasını kullanmak ve de yabancı ortağın hâlihazırdaki müşteri ağını kullanarak pazara kısa sürede tutunmayı başarmak olarak ifade edilmiştir. Bunların yanında Grup’un yabancı ortaklardan etkili bir öğrenme davranışı geliştirdiği analizlerden elde edilen bilgiler içerisindedir. Bu nedenle LLL Modeli’ nin öğrenme boyutu da yine Doğu Grubu örneğinde yer bulmaktadır. Sonuç olarak her iki modelin de (OLI ve LLL) farklı oranlarda Doğu Grubu örneğini açıklayabildiği savunabilmektedir. OLI Modeli’ nin genellikle gelişmiş ülkelerdeki işletmelerin uluslararasılaşmasını açıklaması sebebiyle yetersiz kaldığı düşünülen noktalarını LLL Modelinin tamamladığı savunulmuştur. Gelişmekte olan ülke açıklamalarına daha çok ağırlık veren LLL Modeli’ nin Doğu Grubu’nun yabancı pazarlara açılım mantığını tam olaraktan ziyade kısmen temsil etmektedir.

Özetlenecek olursa, literatür taramasında yer verilen üç kuramsal yaklaşım (kurumsal boşluklar, politik iktisat ve kaynak esaslı yaklaşım) sağladıkları açıklamalarla Grup’un çeşitlendirme stratejisinin mantığının ortaya konulmasında referans olmaktadır. İşletmelerin uluslararasılaşmasını açıklayan OLI Modeli, genellikle gelişmekte olan ülkelerdeki işletmeleri açıklamakta yetersiz kaldığı yönünde

eleştirilmiş, bunun üzerine LLL Modeli' nin bu ülkelerdeki işletmeleri daha fazla temsil ettiği savunulmuştur. Doğu Grubu'nun uluslararasılaşması incelendiğinde, uluslararasılaşma mantığını açıklamada OLI Modeli ve Springboard Perspektifinin öne çıktığı görülmektedir. Bunun sebebi olarak da uluslararasılaşmayı ülke içerisinde elde edemediği kaynaklara ulaşma amacından ziyade sahip olduğu stratejik varlıkları (kaynaklar, tecrübe, uzmanlık bilgisi vs.) yurtdışı pazarlara aktararak rekabet avantajı elde etme motivasyonu gösterilebilir. Bu motivasyon da literatürde gelişmiş ülkelerdeki işletmelerin stratejik davranışı olarak belirtilmektedir. Bu bağlamda Doğu Grubu'nun tipik bir gelişmekte-olan-ülke-işletme-grubu örneği olmadığı söylenebilir.

İleride yapılacak araştırmalar için bazı önerilerde bulunmak yerinde olacaktır. Örneğin, bu araştırmada Doğu Grubu, hizmet sektöründe faaliyet gösteren bir işletme grubu olmasından dolayı ilginç bir örneklem özelliği taşıdığı düşünülerek seçilmiştir. Yine benzer şekilde, gelişmekte olan ülkelerde faaliyet gösteren 'servis holdingleri' nin örneklem olarak seçildiği, uluslararası karşılaştırmalı bir çoklu örnek olay araştırmasının yapılması, ulusal bağlamlar arasındaki farklılaşmaları ortaya koyması bakımından değerli olacaktır.

Bu tez çalışmasının uygulayıcılar için üretebileceği öneri ise şöyle ifade edilebilir: İşletme gruplarının yabancı pazarlardaki başarılarının öncelikle yurtiçi pazarındaki başarılarına bağlı olduğu Doğu Grubu örneğinde görülmektedir. Uluslararasılaşma niyetinde olan bir işletme grubunun öncelikle ilişkisiz çeşitlendirme gibi stratejilerle yurtiçinde kaynaklarını ve varlıklarını arttırarak başarılı bir profil oluşturması, uluslararası açılım bağlamında hem yabancı pazarlara girişini

kolaylaştıracak hem de o pazarlarda başarılı bir şekilde büyüyerek hayatını sürdürebilmesini sağlayacaktır.

Kaynakça

- Alcantara, L.L. ve Mitsuhashi, H. (2012). Make-or-Break Decisions in Choosing Foreign Direct Investment Locations. *Journal of International Management*, (18) 335–351.
- Amsden, A. ve T. Hikino. (1994). Project Execution Capability, Organizational Know How and Conglomerate Corporate Growth in Late Industrialization. *Industry Corporate Change*, 3 111–148.
- Buğra, A. (2013). Devlet ve İş adamları. 1. Baskı. İletişim Yayınları. İstanbul.
- Chang S. J. ve Hong. J. (2000). Economic performance of group-affiliated companies in Korea: Intra group resource sharing and internal business transactions, *Academy of Management Journal*. 43: 429–448.
- Chung, C. N. (2006). Beyond Guanxi: Network Contingencies in Taiwanese Business Groups. *Organization Studies*, 27(4): 461-489.
- Collin, S. O. (1998). Why Are These Islands Of Conscious Power Found In The Ocean Of Ownership? Institutional and Governance Hypotheses Explaining The Existence of Business Groups in Sweden. *Journal of Management Studies*. 35(6): 719-746.
- Çolpan, A.M. ve Hikino, T. (2010). Foundations of Business Groups: Toward and integrated framework. A. M. Çolpan, T. Hikino ve J. R. Lincoln (Der.). *The Oxford Handbook of Business Groups*, ss. 15-67. Oxford University Press. Oxford.
- Çolpan, A. M., Hikino, T. ve Lincoln. J. R. (2010). Introduction. A. M. Çolpan, T.Hikino ve J. R. Lincoln (Der.), *The Oxford Handbook of Business Groups*. ss. 1-11. Oxford: Oxford University Press.
- Dinçer, Ö. (2003). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası. Beta Yayınları. İstanbul.
- Dirlik, S. (2014). Türkiye'deki İşletme Gruplarının Uluslararasılaşması: Çoklu Örnek Olay Araştırması. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Muğla.
- Dunning, J.H. (1979). Explaining Changing Patterns of International Production: In Defence of the Eclectic Theory. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*. Volume 41. Issue4. November, 269–295.
- Dunning, J.H. (1980). Toward an Eclectic Theory of International Production: Some Empirical Tests. *Journal of International Business Studies*. Volume 11. No. 1 (Spring- Summer, 1980), 9-31.
- Dunning, J.H. (1993). *Multinational Enterprises and the Global Economy*. Addison Wesley. Wokingham, Berkshire.

- Dunning, J. H. (2000). The Eclectic Paradigmas an Envelope for Economic and Business Theories of MNE Activity. *International Business Review*. Volume 9. No.2. April, 163-190.
- Goto, A. (1982). Business Groups in a Market Economy. *European Economic Review*, 19: 53-70.
- Goldstein, A. (2008). The Internationalization of Indian Companies: The case of Tata CASI 08-02. Center for the Advanced Study of India. University of Pennsylvania.
- Granovetter, M. (1995). Coasere visited: Business Groups in the Modern Economy. *Industry Corporate Change*, 4: 93-130.
- Grant, R. M. ve Jordan, J. (2014). *Stratejinin Temelleri*. Nobel yayınları. Ankara.
- Guillen, M. F. (2000). Business Groups in Emerging Economies: A Resource-Based View. *Academy of Management Journal*, 43(3): 362-380.
- Khanna, T. ve Palepu, K. (1997). Why Focused Strategies May Be Wrong for Emerging Markets. *Harvard Business Review* 75 (4), 41-48.
- Khanna, T. ve Palepu, K. (2000). The Future of Business Groups in Emerging Markets: Long-run Evidence from Chile. *Academy of Management Journal*, 43(3): 268-285.
- Khanna, T. ve Rivkin, J. W. (2001). Estimating the Performance Effects of Business Groups in Emerging Markets. *Strategic Management Journal*, 22(1): 45-74.
- Kock, C. ve Guillen, M. F. (2001). Strategy and Structure in Developing Countries: Business Groups as An Evolutionary Response to Opportunities for Unrelated Diversification. *Industrial and Corporate Change*, 10: 77-113.
- Leff, N. H. (1978). Industrial Organization and Entrepreneurship in The Developing Countries: The Economic Groups. *Economic Development and Cultural Change*, 26: 661-675.
- Li, P.P. (2007), Toward an Integrated Theory of Multinational Evolution: The Evidence of Chinese Multinational Enterprises as Latecomers. *Journal of International Management*. Vol. 13 No. 3, pp. 296-318.
- Luo, Y ve Tung, R.L. (2007). International Expansion of Emerging Market Enterprises: A Springboard Perspective. *Journal of International Business Studies* 38: 481-498.
- Mathews, J. A. (2002). Competitive Advantages of the Latecomer Firm: A Resource-Based Account of Industrial Catch-Up Strategies. *Asia Pacific Journal of Management*. Volume 19. Issue 4. December, 467-488.
- Mathews, J. A. (2006). Dragon Multinationals: New Players in 21st Century Globalization. *Asia Pacific Journal of Management*. Volume 23. Issue 1. March, 5-27.

- Mathews, J. A., ve Zander, I. (2007). The International Entrepreneurial Dynamics of Accelerated Internationalization. *Journal of International Business Studies*, 38, 387–403
- Okumuş , F., Koyuncu, M. ve Günlü, E. (2014). İş letmelerde Stratejik Yönetim-Kavramlar-Stratejiler-Uygulamalar. Seçkin Yayınları. Ankara.
- Rumelt, R. P. (1982). Diversification Strategy and Profitability. *Strategic Management Journal*, 3: 359-369.
- Thite, M., Wilkinson, A., Budhwar, P. ve Mathews, JA. (2016). Internationalization of Emerging Indian Multinationals: Linkage, Leverage and Learning (LLL) Perspective. *International Business Review* 25 (1), 435-443.
- Thompson, J.L. ve Martin, F. (2005). *Strategic Management (Awareness and Change)*. South-Western, C&C Ofset, China.
- Ülgen, H. ve Mirze, S.K. (2013). İş letmelerde Stratejik Yönetim. 6. Baskı. Beta Yayınları. İstanbul.
- Yiu, D., Bruton, G. D. ve Lu, Y. (2005). Understanding Business Group Performance in an Emerging Economy: Acquiring Resources and Capabilities in order to Prosper. *Journal of Management Studies*, 42(1): 183-206.
- Yiu, D. W., Lu, Y., Bruton, G. D. ve Hoskisson, R. E. (2007). Business Groups: An Integrated Model Focus on Future Research. *Journal of Management Studies*, 44(8):1551-1579.

Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi
Journal Of Strategic Management Research
Cilt / Vol.: 1, Sayı / Is.: 1, Yıl / Year: 2018, Sayfa / Pages: 45-66

Geliş tarihi/Recieved: 24.11.2017 – Kabul tarihi/Accepted:17.12.2017

Yayın tarihi/Published: 31.03.2018

STRATEJİK LİDERLİK

Dr. Öğr. Üyesi Müslüme AKYÜZ ¹

ÖZET

Bilgi çağı yapısı itibariyle karmaşıklığın ve kompleks problemlerin var olduğu bir dönemdir. Tüm bu karmaşık ve kompleks problemlerin çözümünde ve bu süreçte görülen sosyal, ekonomik ve teknolojik gelişmelerin çalışma hayatında yarattığı hızlı değişim ve dönüşümde rekabet avantajı kazanmak isteyen örgütlerin etkili liderlere ihtiyaçları vardır. Örgütlerde etkili liderlerin varlığı, örgütlerin başarı şansını her zaman artırmaktadır. Bu bağlamda, son dönemlerdeki değişimlere bağlı olarak dünyamızın içinde olduğu değişim sürecine ayak uydurabilecek ve örgütlerin bu değişime ayak uydurabilmesi için gerekli esnekliği oluşturabilecek, örgüt için gerçekleştirilebilir bir gelecek yaratacak, vizyon oluşturabilecek ve stratejik düşünerek diğer çalışanları yönlendirebilecek liderlere ihtiyaç vardır. Bu lider, stratejik lider olarak adlandırılmaktadır. Bu çalışmada yeni bir kavram olarak karşımıza çıkan stratejik liderlik konusuyla ilgili yerli ve yabancı literatürde yer alan kaynaklar incelenerek, kavramın sınırlarının belirlenmesi amaçlanmıştır. Amaca yönelik olarak literatür taraması yöntemi kullanılmıştır. Stratejik liderlik, örgütün amaçlarını ve yeteneklerini içeren bir bütün olarak ele alan ve örgütün bilinen ve bilinmeyen gerçeklik ve olasılıklarla mücadele etmesinde, devamlılık ve bütünlüğü sağlamak için temel değer ve kimliğini yeniden doğrularak, geçmiş, bugün ve gelecek arasında bağ kuran liderlik olarak tanımlanır. Bu çalışma kapsamında stratejik liderlik kavramı örgütsel açıdan ele alınarak hangi kişisel özelliklere sahip olması gerektiği ele alınmıştır. Çalışmanın sonucunda, stratejik liderliğin sadece günümüzde değil, gelecekte de kendine yer bulacak önemli bir liderlik tarzı olduğu belirlenmiştir.

***Anahtar Kelimeler:** Strateji, Liderlik, Stratejik Liderlik*

¹ Cumhuriyet Üniversitesi, muslumeakyuz@hotmail.com

STRATEGIC LEADERSHIP

ABSTRACT:

It is a time when complexity and complex problems exist in the information age as its nature requires. The need for effective leaders of organizations that want to gain a competitive advantage in the rapid change and transformation and in the solution of all these complexity and complex problems of the social, economic and technological developments is seen in this process at the work life. The existence of effective leaders in organizations always increases the success of organizations. In this context, organizations need new leaders that will be able to keep pace with the process and changes in our world, and be able to adapt to these changes and create the necessary flexibility for the organizations to adapt to these changes, create a future that can be feasible for the organization. This leader is called the strategic leader. As a new concept in the study, it was aimed to determine the concept boundaries by examining the sources in the related domestic and foreign literature on the topic of strategic leadership. Literature search method was used for the purpose. The organization as a whole with its aims and capabilities; the concept of strategic leadership, defined as linking past, present and future, by reaffirming the core value and identity to ensure continuity and integrity in the fight against the known and unknown realities and possibilities, constitutes the scope of the study and what personal characteristics are possessed by these strategic leaders from an organizational point of view. As a result of this work, it is determined that strategic leadership is an important concept not only in today but also in the future.

Keywords: *Strategy, Leadership, Strategic Leadership*

GİRİŞ

20. yüzyılın sonlarına doğru bilim ve teknolojiye hızla değişimle birlikte (Akgemici ve Güleş, 2009: 1) ekonomiden siyasete, sosyal politikadan kültüre hemen hemen hayatın her alanındaki değişim (Çalık ve Sezgin, 2005: 56-57) günümüz toplumlarının hayatını büyük oranda etkilemiştir (Şenel ve Gençoğlu, 2003: 46). Bu değişim fiziksel sınırların ortadan kalkmasını, ihtiyaç duyulan ürünlerin her yerden tedarik edilebilmesini ve üretilen ürünlerin tüm dünya pazarlarına satılabilmesini sağlamıştır (Tokay vd., 2010: 225). Ticaretin bu denli yaygınlaşmasıyla birlikte artan ticaret hacmi, ihracatçı başına

pazar sayısı ve pazarbaşına düşen ihracatçı sayısını da artmıştır. Yaşanan bu süreç, örgütlerin yalnız kendi ülkelerinde değil tüm dünyada rekabet etmelerini ve beraberinde de ülkelerin rekabetçi olmasını kaçınılmaz hâle getirmiştir (Acar, 2014). Bu süreçle birlikte, rekabetçi üstünlük sağlayan örgütler için klasik varsayımların birçoğu önemini kaybetmiştir. Örgütlerin hayatta kalabilmeleri için, sadece bu sürece ayak uydurabilmeleri tek başına yeterli olmamakta, kalite ve hız gibi rekabet araçlarının eş zamanlı uygulanması gerekmektedir (Akgemici ve Güleş, 2009: 1). Bunun yanında maliyet, hız ve zaman faktörünün önemli olduğu küresel rekabet ortamında, (Ceran ve Karaçor, 2013: 10) örgütler, stratejik yönetim, değişim mühendisliği, toplam kalite gibi yeni yönetim yöntemlerini giderek artan bir şekilde benimsenmeye ve uygulanmaya başlamıştır (Aktan, 2003: 6).

Örgütlerin değişen çevre koşullarına kısa zamanda uyum sağlamak zorunda kalması işlerin yavaşlamasına ve bazen de durma noktasına gelmesine sebep olmaktadır (İlgar, 2000: 57). Örgütlerde işleyişin devam edebilmesi ise ancak gelişen ve değişen koşullara direnmek yerine uyum sağlayan, iş görenleri etkileyerek onları bu değişen sürecin içine dahil eden, takım çalışması becerileri yüksek olan ve nihayet örgütü bir bütün olarak gören ve örgütle ilgili stratejik kararlar alabilecek kadar cesur liderler ile mümkündür (Şimşek, 2008: III). Dolayısıyla günümüzdeki değişimlere paralel olarak liderliğin zamanla farklı formlara girdiğini ve klasik liderlik yaklaşımlarının ötesinde yeni bir boyut kazandığını söylemek mümkündür (Gelatt 2002).

Bu çalışmanın amacı, özellikle 21. y.y' daki hızlı değişimle birlikte toplumların yaşadığı sosyal, kültürel, ekonomik sorunları gören ve bu sorunlara ilişkin, çevresinde yer alan bireylere vizyon oluşturan ve oluşturulan bu vizyonu organize eden stratejik liderlik şeklinde isimlendirilen kavram incelenerek, özelliklerinin tespit edilmesidir.

Belirlenen amaca uygun olarak, çalışmada liderlik ile ilgili literatür taranarak, liderlik teorileri içerisinde stratejik liderlik kavramı tanımlanarak, stratejik liderliğin içeriği belirlenmeye ve stratejik bir liderin sahip olması gereken nitelikler tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu kapsamda, çalışmada stratejik liderlik kavramı daha önce yapılan çalışmalar çerçevesinde bir bütün olarak ortaya koyulmaya çalışılmıştır.

1. Strateji Kavramı

Örgütsel yapıların ve rekabetçi güçlerin öneminin vurgulandığı günümüz çalışmalarında en sık kullanılan kavramların başında “Strateji, Stratejik Düşünce, Stratejik Yönetim, Vizyon, Misyon, Amaçlar, Hedefler, Lider, Liderlik” ve benzeri ifadeler gelmektedir. Bu paralelde Stratejik Liderlik kavramının daha net ifade edilebilmesi için öncelikle “Strateji”, sonrasında ise “Liderlik” kavramlarının irdelenmesi uygun olacaktır.

Strateji kavramı anlaşılması oldukça kolay, fakat tanımlanması zor olan kavramlardan biridir (Gündüz, 1997). Kavram aslında asırlardır askeri alanda, oyun ve spor karşılaşmalarında kullanılan bir kavram olmasına rağmen işletmecilik alanında 1970’li yıllardan sonra yaygın bir şekilde kullanılmaya başlanmıştır (Akgemci ve Güleş, 2009: 5).

Strateji kavramının kökleri Eski Yunan dönemlerine kadar dayanmaktadır. Kavram Eski Yunancada “stratos” ve “ago” kelimelerinin birleştirilmesiyle oluşturulmuş ve “sevk etmek, yöneltmek, göndermek, götürmek ve gütmek” anlamına gelmektedir (Burnes, 2004: Odabaş, 2004: 83–84; Besler, 2004: 15). Sözlük anlamı “bir amaca varmak için eylem birliği sağlama ve düzenleme sanatı” olarak ifade edilen (Aktan, 2008: 1) strateji kavramı, özellikle 1960’lı yıllarda ve 1970’li yılların başlarından sonra çok sık kullanılmaya ve

yönetim alanında önemli bir yere sahip olmaya başlamıştır (Maviş, 1988). Alan yazında strateji ile ilgili çeşitli tanımlamalar bulunmaktadır. Kimi yazarlar stratejiyi, “yönetimin oyun planı” (Thompson ve Strickland, 2001); kimileri de “fark yaratmak” olarak tanımlamaktadır (Porter, 2002: 3). Daha ayrıntılı bir tanımla strateji, uzun dönemli plan ile aynı şey değildir. Strateji örgüt tarafından yapılan tüm çalışmaları kapsar. Örgütün yaptığı çalışmaların örgütün çevresi ile uyuşup uyuşmadığına bakar. Yapılan çalışmaların örgütün kaynak kapasitesi ile uyumunu dikkate alır. İşlemsel (operasyonel) kararları etkiler. Örgütteki değer ve inanışlardan etkilenir (Johnson ve Scholes, 1988).

Strateji kavramının yönetim alanında kullanılmaya başlamasıyla birlikte, strateji kavramında anlam kaymaları da yaşanmaya başlamıştır. Strateji, bir örgütün geniş çaplı büyük boyutlarıyla, yani büyük resmi görmekle ilgiliyken, bir kısım yazara göre de strateji, uzun dönem için bir orta noktayla ilgilenir. Stratejik çalışmaların, açık toplam bilgiyle ve kısa dönemin dağınık ayrıntılarının bulunduğu kullanıma hazır uygulamalarla ilgilendiğini, yani sadece büyük resmi görmek değil bunun yanında resimlerin ayrıntılardan oluştuğu da, göz ardı edilmemelidir (Davies, 2004). Yönetimsel alanda ise strateji kavramı, örgütlerin çevresi ile ilişkileri düzenleyen ve rekabet avantajı oluşturabilmesi için sınırlı olan kaynaklarını en etkin şekilde kullanabilmesini sağlayan bir araç olduğu için önem taşımaktadır. Buradan hareketle strateji, örgütle çevresi arasındaki ilişkileri analiz ederek örgütün mevcut durumunun, vizyonunun ve amaçlarının belirlenmesi ve bunları gerçekleştirmek için hangi yönde çalışmalar yapması gerektiği ve örgütün var olan kaynaklarının en etkin şekilde kullanılması olarak tanımlamak mümkündür. Tanımdan da anlaşılacağı gibi stratejinin amacı, örgütlerin sınırlı kaynaklarla, en etkin şekilde önceden belirlenen amaçlara ulaşmasını sağlamaktır.

Strateji bir örgütün önceden belirlenen amaçları doğrultusunda yakaladığı fırsatları değerlendirebilmesi için imkan tanımaktadır (Çetin, 2008: 13).

Strateji kavramının yönetim alanında bir yönetim aracı olarak kullanılabilmesi ancak stratejilerin bir plana bağlanmasıyla mümkündür (Bircan, 2002: 14).

2. Liderlik Kavramı

Liderlik kavramı, geçmişte Platon'dan günümüze kadar pek çok araştırmacının ilgisini çeken konulardan biri olmuştur (Barutçugil, 2014: 26). Liderlik kavramı özellikle 20. yüzyılın başlarından itibaren yönetim alanında odak noktası haline gelmiş ve araştırmacıların üzerinde en fazla çalışma yaptığı kavramlardan biri haline gelmiştir (Dhammika, 2014: 2). Aristo, Sokrates, Eflatun gibi Yunan düşünürler liderliği insanın kişisel, fiziksel, sosyal özellikleri ile incelemişken, ilerleyen zamanlarda liderliğin doğuştan gelen bir yetenek olduğu ileri sürülmüştür. Özellikle 1930'dan sonra fenomen haline gelen kavram değişik kategorilerde ele alınmış ve pek çok liderlik türü ve tanımı ortaya çıkmıştır (Barutçugil, 2014: 26). Bu tanımlardan bazıları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 1. Liderlik Tanımları

Yıllar	Araştırmacılar	Liderlik tanımları
1902	Cooley	Sosyal hareketlerin merkezinde olabilmektir.
1921	Munson	En az çatışma ve en etkili işbirliği ile insanları başarıya ulaştırmaktır
1942	Copeland	İnsana özgü olarak var olan tüm alanlarda insanları etkileyebilme sanatıdır
1960	Terry	Grup amaçlarını gerçekleştirmek için insanları etkileme eylemidir.
1996	Mullins	Örgütler için en iyiyi hayal etme ve gerçekleştirmeye çalışmadır.
1997	Gallagher vd.	Tüm potansiyelleriyle amaca ulaşmak için insanları etkilemektir
2001	Northhouse	Ortak bir amacı gerçekleştirmek için bir grup insanı etkileme sürecidir.

Kaynak: Erçetin (2000:5-11); Yangil, (2016: 131)

Liderlik ile ilgili bu kadar çok tanım olmasına karşın tanımların çoğu kavramı tam olarak karşılar nitelikte değildir. Tarihin farklı dönemlerinde yapılan yukarıdaki verilen tanımlardan da görüldüğü üzere liderlik farklı boyutlar ile ele alınmıştır (Can, 1992: 155-156). Bu durumun iki temel sebebi bulunmaktadır. Bunlardan ilki, liderliğin ele alındığı boyut, liderliği hangi yönü ile etkiliyorsa tanımlarda bu yön ön plana çıkmıştır (Hughes vd., 2002, 6). İkincisi ise, liderliğe ilişkin algı ve beklentilerin toplumun bütününe oluşturan alt sistemlerle birlikte eş zamanlı olarak değişmesidir. Her ortamda ve şarttaki liderliğin farklı özellikler taşımasıdır (Erçetin, 2000: 11). Başka bir ifadeyle, insanlığın tarihsel sürecinde her dönemde, her duruma ve her şarta göre değişik türde lider ve lider özelliklerinin ortaya çıktığı görülmektedir (Buluç, 1998: 2).

Tarihin farklı dönemlerinde pek çok farklı şekilde tanımlanan liderlik kavramı karizmatik liderlik, hizmetkar liderlik, mentorluk, vizyoner liderlik gibi farklı pek çok şekilde de adlandırılmıştır. 20. yüzyılın başlarında liderliğin doğuştan geldiğine inanılsa da 1930'lu yıllarda Lova Üniversitesinde yapılan çalışmalar ile etkili liderliğin eğitim ve tecrübe ile geliştirilebilir olduğu görüşü benimsenmiş liderin sahip olduğu özelliklerin liderlik sürecini etkinliğini belirleyen en önemli faktör olduğunu kabul eden Özellikler Teorisi ortaya atılmıştır (Elkins, 1980: 358). Liderlik kavramını açıklayan bir başka teori ise Davranışsal Liderlik Teorisidir. Bu teoriye göre ise liderleri etkin kılan faktörün liderlerin sahip olduğu özelliklerden çok liderlik yaparken gösterdikleri davranışlar olduğu ileri sürülmüştür (Owens ve Valesky, 2007: 227). 1970'lerden sonra ise Hersey ve Blanchard'ın ortaya attığı Durumsal Liderlik Teorisi ortaya çıkmıştır (Barutçugil, 2014: 28). Teoride liderlik sürecinde farklı durumların değişik liderlik tarzları gerektirdiği vurgusu yapılmıştır (Gray ve Starke, 1988: 77) Son dönemlerde Toplam

Kalite Yönetiminin ve çağdaş yönetim yaklaşımlarının getirdiği değişimle birlikte Etkileşimci Liderlik ve Karizmatik Liderlik gibi yeni liderlik yaklaşımları ortaya çıkmıştır.

İnsan yaratılışı gereği toplu halde yaşamaktadır. Bu toplumsal düzen içerisinde birçok insanın gönüllü ya da gönülsüz hayatının bir kesitinde liderlik yapmış olduğunu ileri süren Gordon, bir örgütü yöneten ya da grubun sorumluluğunu üstlenen her insanı lider olarak tanımlamaktadır (Gordon, 1998: 4). Ancak liderlik yönetim boyutunda ele alındığında ise lider, örgütün ve çalışanlarının etkinliğini, gelişimini, çalışma performansını, izleyen uyum sağlamasına yardımcı olan, kurumun işleyişini dengeleyen kişidir (Saruhan, 2012:3). Bunlara ek olarak liderlik, bireylerin farklı durumlarda nasıl tepki vereceği ve kendilerini nasıl ele alacakları konusunda önemli bir rol oynamaktadır (Daft, 2005).

3. Stratejik Liderlik

1960'lı ve 1970'li yıllarda örgütlerin karşılaştığı durum ve koşulların temel nedeni olarak yönetsel davranışlar ve örgütsel çıktılar görülmektedir. Bu noktada, liderliğin örgüt performansını etkileyecek kadar önemli bir kavram olmadığına inanılmıştır (Ireland ve Hitt 2005). Ancak 1980'li yıllar ile birlikte bu bakış açısı değişmiş ve liderlik becerilerinin örgütler üzerindeki etkisinin çok daha büyük olduğu görüşü ilk olarak Hambrick ve Mason (1984) Üst Kademe Teorisi'ni ileri sürmesi ile birlikte değişmeye başlamıştır (Davies ve Davies, 2004: 30). Teoriye göre üst düzey yöneticilerin kişisel özellikleri, stratejik kararları verirken kullandıkları bilginin türü ve miktarı gibi nedenler örgütsel etkinliği etkilemektedir. Üst Kademe Teorisinin kabul görmesiyle (Boal ve Hooijberg 2001: 516; Vera ve Crossan 2004: 223) birlikte liderlik ile ilgili bakış açısı yönetsel liderlik

kapsamından stratejik liderlik boyutuna değişmeye başlamıştır (Boal ve Hooijberg 2001; Yukl 2002).

Bu gelişmeler paralelinde, stratejik yönetim kavramının da literatürde kabul görmesiyle birlikte stratejik liderlik kavramı da pek çok araştırmaya konu olmaya başlamıştır. Ancak literatürde stratejik liderliğin ayrı bir liderlik türü olup olmadığı konusunda farklı görüşler bulunmaktadır (Altinkurt, 2007:). Diğer liderlik türleri her seviyedeki bireylere hitap ederken, stratejik liderlik sadece üst düzey karar vericilere hitap etmektedir (Vera ve Crossan, 2004). Baron ve Henderson (1995: 180), stratejik liderliği ayrı bir liderlik türü olarak kabul ederken, Davies, Davies, ve Ellison (2006) stratejik liderliğin, dönüşümcü liderlik ve öğretim liderliği gibi bir liderlik türü olmadığını; sadece tüm liderlik türleri için gerekli olan bir özellik olduğunu belirtmektedir. Yapılan her çalışma ile birlikte her zaman farklı olmasa da pek çok stratejik liderlik tanımı yapılmıştır. Bu tanımlardan bazıları;

SYAD
2018/1

Tablo 2. Stratejik Liderliğe İlişkin Tanımlar

Yıllar	Araştırmacılar	Stratejik Liderlik tanımları
1997	Sullivan ve Harper	Stratejik liderlik; amaç, kültür, strateji, temel kimlikler ve kritik süreçler gibi örgütü temel anlamda var eden mantıklı ve iyi düşünülmüş faaliyetleri yönetmek ve denetlemektir
1999	Ireland, Hitt, ve Hoskisson,	Gerekli olan stratejik değişimi sağlamak için geleceği görme, vizyon belirleme, esneklik sağlama, ve çalışanları güçlendirme yeteneğidir
2001	Rowe	Kısa dönemli finansal istikrarı korurken, uzun dönemde varlığı sürdürülebilirliği artıracak günlük kararları istemli olarak almaları için diğer çalışanları etkileme becerisidir
2009	Pisapia	Değişimin hızla yaşandığı ve karmaşanın fazla olduğu ortamlarda, amaçlar, davranışlar ve taktikler ile ilgili konularda karar alma yetisi yüksek olan bilge kişilerdir.
2013	Barutçugil	Örgüt çevresi dışında meydana gelen değişimlere açık, değişimlere uyum sağlayabilen, yenilikçi davranışlar sergileyebilen, esnek, sorun çözme yeteneği karar alma yeteneği yüksek kişilerdir.

Yapılan stratejik liderlik tanımlarına paralel olarak stratejik lider, stratejik düşünme ve stratejik planlama yeteneğine sahip olan liderdir

(Adair, 2005). Stratejik liderliğin temel özelliklerinden de olan stratejik değişimi sağlamak için geleceği görme, vizyon belirleme, esneklik sağlama, ve çalışanları güçlendirme yeteneğine (Ireland vd. 1999: 15) ilişkin olarak stratejik liderler gelecekle ilgili öngörülerini doğrultusunda gerekli stratejik yönetim anlayışını oluşturabilmesi gerekmektedir. Bunun için diğer yönetici ve çalışanları yetkilendirerek, onları kuruluş vizyonu doğrultusunda yenilikçi ve yaratıcı hedeflere yönlendirerek, karmaşık küresel rekabet ortamında, gerektiğinde hızla stratejik değişimi sağlayabilmelidir (Altıntaş, 2003).

Stratejik bir liderden ortak amaca ulaşmak, ekipler oluşturmak ve insan gücünü geliştirmek noktasında temelde üç rol beklenmektedir (Adair, 2004: 93-94). Stratejik liderlik, çevrede meydana gelen belirsizlikler karşısında örgütün temel yeteneklerini ön plana çıkarmaktadır. Bu çerçevede stratejik liderlik, değişimle örgütlerde yaşanan kaos ve karmaşaya karşı örgütsel etkinliği artıran faaliyetleri ön plana çıkarmakta ve örgüt için yol haritası çizmektedir (Boal ve Schultz, 2007: 12).

Stratejik liderlikle ilgili ampirik çalışmaların yapılması yönünde Pisapia beş boyuttan oluşan bir ölçek geliştirmiştir. Bu ölçekte yer alan stratejik liderlik boyutları aşağıdaki gibi açıklanabilir (Pisapia vd., 2005).

Dönüşümcü liderlik, kavramı ilk kez 1978 yılında James McGregor Burns tarafından sistematize edilmiş sonrasında ise Bass (1985) kavramı bir adım daha ileriye götürerek genişletmiş ve kavram ile ilgili birçok araştırma yapmıştır (Burnes, 2004). Bass dönüşümcü liderleri ekiptekiler üzerinde yüksek düzeyde moral, motivasyon ve performans yaratan kişi olarak tanımlamıştır (Bass ve Avolio, 1993). Pisapia (2007)'ya ise dönüşümcü lideri, liderlerin yaptığı yönetsel uygulamaların yapıcı ve kırıncı yönünü gerçekleştiren kişiler olarak

görmektedir. Dönüşümcü liderler gelişime, örgütsel vizyona ve örgütün çevresiyle olan uyumuna odaklanmaktadır. Cemaloğlu'na (2013) göre dönüşümcü liderlik, belirlenen vizyonu gerçekleştirmek için izleyenleri yetkilendirme, güçlendirme ve dağıttığı yetkiyi eyleme dönüştürebilme yeteneğidir.

Yönetmel liderlik, Pisapia (2009)'a göre, yönetme becerisi liderliğin örgütün mevcut yapısını koruması ve sürdürülmesi noktasına odaklanma yönüdür. Yönetmel liderler günlük faaliyetleri ve kısa dönemli amaçları yönetmede oldukça iyidirler (Mullins, 1996). Örgütün var olan işleyişinde daha iyisi için bir talep olduğunda ve daha etkin olmaları gerektiğinde değişiklik yapabilirler (Pisapia (2009).

Etik liderliği, Etik, kelime anlamı itibari ile standardize edilmiş neyin doğru neyin yanlış olduğunu anlayabilme özelliklerini içeren bir kavramdır (Tappen, 2001). Stratejik Liderlik uygulamalarında etik liderlik şeffaflığı, hesap verebilme durumunu, objektifliği, dürüstlüğü ve örgüt çıkarlarını gözetebilmeyi içermektedir (Eryılmaz, 2013: 45)

Politik liderlik, politika kelime anlamı itibariyle farklı fikirler ve çatışmalarla baş edebilmek için kullanılan ve karşı tarafla anlaşabilmek için kullanılan bir müzakere sürecidir (Mullins, 1996). Liderlerin politik yetenekleri ekip çalışması ve örgütsel performans için gerekli olan iletişim yeteneklerini ve bu amaç için alınabilecek en etkin uygulamaları içermektedir. Politik yetenek liderlere sürekli değişimlerin yaşandığı dış çevreye karşı örgütün uyumu noktasında esneklik ve etkin bir şekilde çalışma imkanı tanımaktadır (Aldair, 2005).

İlişkisel liderlik, ilişkileri kurmaya ve geliştirmeye odaklanan bir liderlik türüdür. İlişkisel liderlikte odaklanılan nokta örgüt içinden veya dışından güçlü ve kudretli kişilerle ilişkiler kurmaktır. Bu ilişkilerde

stratejik liderin amacı kazan-kazan politikası güderek, kendi kişisel çıkarlarından daha çok örgütü güçlendirmek olmalıdır (Pisapia, 2009).

3. 1. Stratejik Liderlik Özellikleri

21. y.y. da örgütler ayakta kalabilmek, gelişimlerini sağlayabilmek ve rekabet avantajı elde edebilmek için çevredeki fırsat ve tehditleri iyi değerlendirmeli, esnek yönetim anlayışlarını benimsemeli ve bu rolleri yerine getirecek stratejik liderlere sahip olmalıdır. (Hinterhuber ve Friedrich, 2002: 191).

Literatürde biri birinden farklı ancak keskin sınırlarla yine biri birinden ayrılamayacak kadar benzeyen pek çok stratejik liderlik tanımı yapılmasına bağlı olarak birçok stratejik liderlik modeli ve liderlerin sahip olması gereken özelliğe vurgu yapılmıştır.

Ireland ve Hitt (2005) stratejik liderlerin sahip olması gereken niteliklere yönelik olarak örgütün amaç ve vizyonunu belirlemek, örgütün temel yeteneklerini tespit etmek, insan gücünü geliştirmek, etkili bir örgüt kültürü oluşturmak, etik ilkelere vurgu yapmak ve örgütsel çıktılar için dengeli bir kontrol sistemi oluşturulması gerektiğini vurgulamıştır.

İçinde yaşadığımız çok yönlü değişken ortamda bu görevleri başarabilmek için liderlerin çok yönlü değişik liderlik özellikleri göstermeleri gerekir. Pisapia (2009), stratejik liderlerin -dönüşümsel, yönetimsel, etik, politik ve ilişkisel- olmak üzere beş önemli stratejik liderlik davranışını doğru ortam ve duruma göre vurgulaması ve bunları uygulaması gerektiğini iddia etmektedir. Bunların yanında stratejik liderlerin tepe yönetimin sorumluluğunda olan örgütsel kültürü belirlemeleri gerekmektedir. Çalışanlar için stratejik liderler yol göstericidir. Bu nedenle liderlerin, çalışanların hangi yönde çalışmalarını

gerektiğini gösterecek vizyoner bir bakış açısına sahip olması gerekmektedir (Wheelen ve Hunger, 1995).

Küresel rekabet ortamında çevrede meydana gelen hızlı değişimlere ayak uydurmak zorunda olan örgütlerin değişimlere ve gelişimlere uyum sağlaması gerekmektedir. Bu değişime uyum sağlama sürecinde üst düzey yöneticilerin rutin faaliyetlerinin dışına çıkıp stratejik davranması ve stratejik liderlik rolüne bürünmesi gerekmektedir. Bu süreç içerisinde örgütlerde gerek dış dünyada bir takım analizleri (dış çevre analizi) yapacak, gerekse kendi kurumu içerisinde (iç çevre analizi) bir takım analizler yapması gerekecektir. Dolayısıyla stratejik yönetim kurumlar için bir ihtiyaç olmuştur ve stratejik yönetim süreçlerini kurumlarda başarıyla uygulayacak olan stratejik liderlere ihtiyaç hiç olmadığı kadar mevcuttur. Yapılan bu analizlerin sonucunda örgütlerin sahip olduğu güçlü ve zayıf yönler ve örgütlerin karşı karşıya olduğu fırsatlar ve tehditler belirlenir. Sonrasında örgütlerin bunlara uygun stratejiler geliştirmesi, uygulanması, değerlendirilmesinde ve bütün bu uygulamaların etkili bir şekilde gerçekleştirilmesi için, örgütsel değerleri ve standartları belirleme faaliyetleri de stratejik liderlerin üstlenmesi gereken görevler içerisinde (Mintzberg, 1998: 200).

Stratejik liderlik, ilk defa üst yönetim kavramı ile doğsa da tepeye basamak basamak çıkmak gerekmektedir. Stratejik liderlik kavramının temelini oluşturan örgütsel değerler, standartlar ve etik ile yöneticiler deneyim kazanmalı, uzmanlık bilgilerini geliştirerek örgüte yapılacak çalışmalar için rehber olmalıdır (Gulliot 2003).

Bunlara ek olarak stratejik liderler örgüt için vizyoner ve yönetsel liderliğin birleşiminden daha fazla fayda sağlama potansiyeline sahiptir. Stratejik liderler günlük ve uzun vadeli sorumlulukları yönetmekte, örgütün devamlılığı ve sürdürülebilir rekabet avantajı

sağlamak için uzun dönemli hedefler belirlemekte ve bu hedeflere uygun stratejiler geliştirmektedir. Ayrıca stratejik otoriteyi vurgulayarak, finansal ve stratejik otoriteyi kullanmakta, sahip olduğu bilgiyi kullanabilmekte ve bunları çalışanlarına aktarabilmektedir (Rowe, 2001).

Stratejik liderlerin, örgütsel yeteneklerinin yanı sıra sahip olmaları gereken kişisel özelliklerde önemlidir bunlardan bazıları ise;

Stratejik liderleri mevcut durum tatmin etmemektedir. Stratejik liderler en iyiyi ve en yeniyi yakalamak için sürekli çalışma içindedirler. Hep bir adım önde olmak isterler. Başarı ve kalıcılık stratejik liderler için vazgeçilmez öğelerdir. Belli bir oranda başarıyı ve istikrarı yakaladıklarında “bu kadar yeter” demek yerine, bir kademe daha yükselmeyi hedeflemektedirler. Bunlara ek olarak stratejik liderlerin kendi değer yargıları olmalı, çalışanları harekete geçirecek yeteneğe sahip olmalı, sosyal zekâya sahip olmalı ve tüm bu işlevleri yerine getirecek kadar hırslı olmalıdır (Ülker, 2009: 40-45)

Stratejik liderler çevrede meydana gelen değişikliklere uyum sağlayan, değişime açık, her alanda yenilikçi, esnek, problemleri çözme yeteneği yüksek olan kişilerdir (Barutçugil, 2014: 26). Stratejik lider, beraber çalıştığı bireyleri yönlendiren, motive eden, yeni fikirler ortaya koyabilen, kişiler arası ve örgüt içinde iletişim tekniklerini iyi kullanabilen iletişim konusunda sorun yaşamayan kişidir (Songür, 2013: 67)

Stratejik liderler liderlik bilgeliğine sahiptirler. Bilgelik farklı gerçeklikleri bir araya getiren yargılama anlayışını ve geniş sosyal ve etnik faktörleri dikkate almayı gerektirir; bilgelik, karar alma ve kararın uygulanması sırasında tecrübe edilir. Bu yüzden bilgelik, “neyin bilindiğinin (bilgi) ve en iyinin ne olduğunun (sosyal ve etnik faktörler)

dikkate alınarak en uygun davranışın sergilenmesi” olarak tanımlanabilir. Bilgelik, biriktirilmiş bilgidir. Bilgilik, bir alandaki kavramları yeni durumlara nasıl uygulanacağını anlamaktır (Orkan ve Çalışkan, 2011: 7).

3. 2. Stratejik Liderliğin İçeriği

21. yüzyılda yaşanan hızlı gelişmeler, örgütlerin tepesinde yer alan üst düzey yöneticilerin, örgütlerin yönünü belirlemede gerekli olan tüm değerlere sahip olmasını engellemektedir. Stratejik liderlik; iş görenleri, müşterileri, tedarikçileri kısaca tüm paydaşları strateji oluşturma sürecine dâhil edecek bir liderlik anlayışıdır (Kırım,2005: 84). Bu nedenle hiyerarşik piramidin en tepesindeki bir ya da birkaç kişi üzerine vurgu yapan stratejik liderlik anlayışı geçerliliğini kaybetmiştir (Besler, 2004: 17). Artık stratejik liderlik daha geniş bir düzlemde ele alınması gereken bir kavramdır.

Stratejik liderlik, artık sadece üst yönetimin dâhil edildiği bir yönetim anlayışının çok ötesine geçerek hızla gelişen ve değişen dünyada değişimin öngörülebilir bir kavram olduğuna inanarak değişime uygun planlar yapmak değil, değişimin belirsizliğini bir dünya görüşü olarak benimsemek ve bu değişimi fırsat olarak kullanabilmektir. Stratejik liderlik misyon ve vizyon tanımlarını kalite belgesi almanın zorunlu bir adımı olarak görmek değil o vizyona sıkı sıkıya sarılmaktır (Ünalı, 2002: 2).

Stratejik liderlik bir öğrenme sürecidir. Sürekli öğrenme kavramı ile kast edilen sadece liderlerin bireysel olarak verdikleri kararlar ile değil aynı zamanda diğer bakış açılarını ve yeni koşulları benimsemek ve sorgulayabilmektir. Dahası geliştirilen stratejilerin ardındaki beklentileri sorgulayarak doğru ve yanlışların hangi noktalarda yapıldığını sürekli incelemek ve elde edilen bilgileri diğer örgüt üyeleri

ile paylaşmaktır. Dolayısıyla stratejik liderlerin yönetimde etkin bir şekilde rol alabilmesinde sürekli öğrenmeye dayalı bir takım çalışması gerekmektedir (Akgemci, 2008: 517).

Stratejik liderlik kavramının bünyesinde bahsedilecek diğer bir kavram ise durum analizidir. Durum analizi kapsamında kullanılacak temel yöntem SWOT analizi de denilen yöntemdir ve “örgütün faaliyette bulunduğu çevreyi anlamak ve yönetmek üzere topladığı bilgileri kullanarak sistematik olarak kendisini değerlendirmesi olarak” tanımlanır (Daniels ve Ramey, 2005: 65). SWOT analizinden elde edilen sonuçlarla örgütlerin hangi yönde çalışacakları, güçlü ve zayıf yönleri, karşı karşıya kaldıkları fırsatlar ve tehditler belirlendiğinde durumları daha netleşmekte ve liderler için daha belirgin öngörüler ve sağlıklı bir perspektif kazandırılacaktır (Alkhafaji, 2003: 60-62).

Stratejik liderliğin içeriğinde bahsedebilmesi gereken diğer bir kavram ise katılımcı yönetim tarzıdır. Örgütlerin uzun dönemdeki hedeflerini belirlemek genellikle üst yönetimin bir görevi ve sorumluluğudur. Günümüzde stratejik liderler genel olarak üst düzey yönetimin bir üyesi olarak karşımıza çıkmaktadır. Üst düzey yönetim alt kademe yöneticilere rehberlik etmeli ve amaç birliğini sağlamalıdır. İnsanlar oluşmasına katkıda buldukları planların uygulanması, politikaların uygulanması yönünde çaba harcarlar. İnsanların bir dava peşinde koşmaları için “çorbada tuzlarının” olmasını isterler. İşte tamda bu noktada katılımcı yönetim (çalışanların kendi faaliyet alanında yapacağı işlerle ilgili kararlara katılmaları) stratejik liderlik kavramı ile ilişkilendirilebilir (Ertuna, 2008: 36).

Stratejik liderlik sürecinde stratejiler oluşturabilmek ancak stratejik düşünme becerisi ile mümkündür. Stratejik düşünme, karmaşık durumların derinlemesine ve sistematik olarak düşünülmesi ve analiz edilmesi demektir. Stratejik liderlik bireyin ya da liderlerin sadece

bugünü değil geleceğe dair sürekli yenilenen ve geliştirilen çok boyutlu düşüncelere sahip olmasını gerektirmektedir. Bu süreçte liderlerin belirlenen vizyon çerçevesinde, hedeflenen amaçlara ulaşmak için stratejik düşünmenin yararlarından faydalanması gerekmektedir (Leblebici, 2008: 68).

Sonuç

İnsanlığın var olduğu tarihten günümüze kadar tarihin her döneminde olduğu gibi günümüzde ve gelecekte de liderler, hayatın her alanın da topluma yön vermeye devam edecektir. Ayrıca bilginin hızla çoğalmasından ve kendini yenilemesinden kaynaklanan değişim, lider kavramını da etkileyecek ve liderler yaşadıkları zaman diliminin değerlerine uygun özelliklerle kendilerini donatacaklardır (Kırmaz, 2010: 219). Bu etkilerin sonucunda yönetim felsefeleri de değişmekte ve küresel boyutta ortaya çıkan gelişmeler, örgütlerin yeni ve bu duruma uygun liderlik formlarını bulmasını gerektirmektedir. Dolayısıyla, kuramsal ve örgütsel liderlik çalışmaları gittikçe önemini artırmaktadır (Keyman, 1995: 145).

Dünyada giderek artan gelişmeler yaşanmakta ve bu gelişmelerin getirdiği değişim hareketleri her alanda ciddi etkiler yaratmaktadır (Ersen, 2003: 16). Bu süreçte geleceği düşünmeden, günlük sorunları hallederek yürütülen bir yönetim şekli örgütlerin hayatta kalabilmesini güçleştirmektedir. Teknolojik gelişmeler, toplumsal alanda ortaya çıkan anlayış değişiklikleri, nüfus yapısının değişimi, sosyo-kültürel yapıdaki değişimler, eğitim politikaları, ekonomi politikaları gibi pek çok faktör örgütleri doğrudan ya da dolaylı olarak etkilemektedir (Pamuk vd. 1978: 25). Hızlı değişimlerin yaşandığı günümüz çalışma hayatında örgüt yapılarının esnek ve çevrede meydana gelen değişimlere uyum sağlamalarına ek olarak, paydaşlar ve diğer ilgililerle de sürdürülebilir

koşulların olması gerekmektedir. Artık geleneksel liderlik yaklaşımlarının yerine, stratejik liderlik rol ve modelleri yüksek örgütsel performans göstermek isteyen örgütler için gerekli bir durumdur (Sütçü, 2008: 85).

Liderlerin örgütlerinde örgütsel etkinliği sağlayabilmesi ve var olan sorunlara uygun çözümler getirebilmesi için esnek olmaları ve kapsamlı stratejik liderlik özelliklerini yerine getirmelerini gerektirmektedir (Uğurluoğlu, 2009: 150). Öte yandan, bir örgütün uzun vadeli başarısı, liderinin gelişime kendisini ve ekibini hazır tutabilme konusundaki tutum ve etkinlikleri ile doğrudan ilişkilidir. Bu bağlamda stratejik liderlerden beklenen temel nitelik, geleceği tahmin edebilmesi ve geleceğe yönelik planlamalar yapmasıdır (Kırmaz, 2010: 219). Bu çalışmada da bugünden geleceği planlayan, amaçlar belirleyen stratejik liderlik kavramı, Pisapia (2009)'nın teorisi ile uyumlu olarak beş önemli bileşene sahip olarak ele alınmıştır. Bunlar dönüşümcü liderlik, yönetsel liderlik, etik liderlik, politik liderlik ve ilişkisel liderliktir. Bu paralelde liderlerin örgütlerinin geleceğini şekillendirebilmesi için örgüt içerisinde bir uzlaşma kültürüne, etik ilkelerin ön planda olduğu bir örgüt kültürüne, yönetsel beceriler yanında çevresinde olup biten gelişmeleri takip eden, stratejik değişimlere ayak uydurabilecek esneklikte ve kararları beraber alabileceği bir ekibe, esnek yönetim uygulamalarına ihtiyacı vardır.

Kaynakça

- Acar, A.Z. (2014). "Sektörel Rekabette Kümelenme Yaklaşımı ve Lojistik Köyler". *Ekonomi Yöntem Gazetesi*. <http://ekonomiyontem.com.tr/yazarlar/doc-dr-avni-zafer-acar/sektorelrekabettekumelenme-yaklasimi-ve-lojistik-koyler/19/> (Erişim Tarihi: 09.11.2017)
- Adair, J. (2004). *Etkili Stratejik Liderlik*. (S. F. Güneş: Çev.) İstanbul: Babiali.
- Akgemci, T. (2008). *Stratejik Yönetim*. Yenilenmiş 2. Baskı. Ankara: Gazi Kitabevi.

- Akgemci, T. ve Güleş, H.K. (2009) *.İşletmelerde Stratejik Yönetim*. Ankara: Gazi Kitabevi .Aktan, C. C. (2003). *Değişim Çağında Yönetim*. İstanbul: İstanbul Sanayi Odası Yayını.
- Aktan, C. C. (2008). “Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama”. *Çimento İşveren Dergisi*. Sayı: 4. Cilt: 22, 4-21.
- Alkhafaji, AF. (2003). “Strategic Management: Formulation”. *Implementation, and Control in a Dynamic Environment*. The Haworth Press. Inc. New York.
- Altinkurt, Y. (2007). *Eğitim Örgütlerinde Stratejik Liderlik ve Okul Müdürlerinin Stratejik Liderlik Uygulamaları*. Doktora Tezi Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Eskişehir.
- Altıntaş, N. (2003). “Stratejik Liderlik ve Yetenek Yönetimi”. <http://www.ntvmsnbc.com/news/249410.asp>. (Erişim Tarihi: 28.10. 2017)
- Baron, B. G. ve Henderson, M. V. (1995). “Strategic leadership. A Theoretical and Operational Definition”. *Journal of Instructional Psychology*. 22(2): 178-195.
- Barutçugil, İ. (2013). *Stratejik Yönetim*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Barutçugil, İ. (2014). *Liderlik*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Bass, B. M. ve Avolio, B. J. (1993). Transformational Leadership: A response to critiques. M. M. Chemers & R. Ayman içinde, *Leadership Theory and Research*. New York: Academic.
- Besler, S. (2004). *İşletmelerde Stratejik Liderlik*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Boal, K. B. ve Hooijberg, R. (2001). “Strategic Leadership Research: Moving on”. *Leadership Quarterly*. Sayı 11: 515-549.
- Buluç, B. (1998). “Bilgi Çağı ve Örgütsel Liderlik”. *Yeni Türkiye 21. yy. Özel Sayısı*. 20(4): 1- 13.
- Burnes, B. (2004). *Managing Change*. London: Prentice Hall.
- Can, N. (2006). “Değişim Sürecinde Eğitim Yönetimi”. *Milli Eğitim Dergisi*. 155-156.
- Cemaloğlu, N. (2013). Liderlik. S. Özdemir (Ed). *Eğitim yönetiminde kuram ve uygulama içinde*. (s. 131-177). Ankara: Pegem Akademi.
- Ceran, Y. ve Karaçor, S. (2013). “Pazarlama İletişimi Aracı Olarak Reklam: Reklam Maliyetleri ve Muhasebeleştirilmesi”. *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*. Cilt: 6, Sayı: 1: 9-24.
- Çalık, T. ve Sezgin, F. (2005). “Küreselleşme, Bilgi Toplumu ve Eğitim”. *Kastamonu Eğitim Dergisi*. Cilt:13. No:1: 55-56.
- Çetin, S. (2008). *Çağdaş Yönetim ve Örgütsel Başarı*. (M. Ş. Şimşek, A. Çelik eds.). Stratejik Yönetim. Ankara: Eğitim Kitabevi.
- Daft, R. L. (2005). *The Leadership Experience* (3rd ed.). Mason. OH: Thomson. South-Western.
- Daniels, S. ve Ramey, M. (2005). “The Leader’s Guide to Hospital Case Management”. *Jones and Publishers*. Mississauga.

- Davies, B. (2004). "Developing The Strategically Focused School". *School Leadership & Management*. 24(1).
- Davies, B. J. ve Davies, B. (2004). "Strategic Leadership". *School Leadership & Management*. Sayı. 24. No. 1.
- Davies, B. Davies, B. J. ve Ellison, L. (2006). *Success and Sustainability, Developing the Strategically Focussed School*. Nottingham: National College for School Leadership.
- Dhammika, K. A. S. (2014). "Visionary Leadership and Organizational Citizenship Behavior: An Assessment of Impact of Sectarian Difference". *Proceedings of the First Middle East Conference on Global Business, Economics, Finance and Banking*. (ME14 DUBAI Conference) Dubai, 10-12.
- Elkins, A. (1980). *Management: Structures, Functions and Processes*. Addison-Wesley Pub.Co.
- Eryılmaz, B. (2013). *Kamu Yönetimi*. Eskişehir: Anadolu üniversitesi Yayınları.
- Erçetin, Ş. (2000). *Lider Sarmalında Vizyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Ersen, H. (2003). *Topyekün Mükemmelleşme Sürecinde İnsan Kaynakları ve Kalite*. 2. Baskı, İstanbul: Maestro Yayınları.
- Ertuna, Ö. (2008). *Stratejik Yönetim*. İstanbul: Es Yayınları.
- Gelatt, J.P. (2002). *Leadership*. Mann, C.J. ve Götz, K. (Ed.). The Development of Management Theory and Practice in The United States (65-86). USA: Pearson Custom Publishing.
- Gordon, T. (1998). *Etkili Liderlik Eğitimi*. (Çev. Emel Aksay) 6. Baskı. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Gray, J. L. ve Starke, F. A. (1988). *Organizational Behavior*. (4th ed.). New York: Merrill.
- Griffin, R.W. (2002). *Management*. USA: Houghton Mifflin Company.
- Guillot, C.W. (2003). "Strategic Leadership: Defining the Challenge". *Air & Space Power Journal, Winter*. 67-75.
- Gündüz, H. E. (1997). *Dünya Klâsındaki İşletmelerde Bir Maliyet Yönetim Aracı Olarak Faaliyetlere Dayalı Maliyet Sistemi ve Bir Uygulama*. SPK, 99.
- Ho, C. (2005). "Corporate Governance And Corporate Competitiveness: An International Analysis". *Corporate Governance: An International Review*. Vol: 13. No: 2: 211-253.
- Hinterhuber, H. H. ve Friedrich S.A. (2001). "Stratejik Liderliğin Teknolojik Boyutu/Üretim Ekonomisinde Liderliğin Meydan Okuması". *Science Direct International Journal of Production Economics*. 77: 191-203.
- Hughes, R. L. Ginnett, R. C. ve Curphy, G. J. (2002). *Leadership: Enhancing The Lessons of Experience*. 4th Ed. Boston: McGraw-Hill Irwin.
- İlgar, L. (2000). *Eğitim Yönetimi, Okul Yönetimi, Sınıf Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.

- Ireland, R. D. ve Hitt, M. A. (2005). "Achieving and maintaining strategic competence in the 21st century: the role of strategic leadership". *Academy of Management Executive*. 9(4): 63-74.
- Johnson, G. ve Scholes, K. (1988). *Exploring Cooperative Strategy* (2. b.). London: Prentice Hall.
- Keyman, F. (1995). "Demokrasi, Topluluk ve Fark: Türkiye'deki Liberalizm Tartışmasına Kuramsal Bir Katkı". *Toplum ve Bilim*. (66): 140-167.
- Kırım, A. (2005). *Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim*. 7. Baskı. İstanbul: Sistem Yayınları.
- Kırmaz, B. (2010). "Bilgi Çağı Lideri". *Ankara Barosu Dergisi*. Yıl: 68, Sayı: 2010/3. Ankara.
- Leblebici, D. N. (2008). "21. Yüzyılda Liderlik Anlayışına Bakış". *Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 32(1): 61-72.
- Maviş, F. (1988). "Stratejik Yönetim Modeli". *A.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi*. VI:1. Eskişehir.
- Minsberg, H. (1985). "The Organization as Political Arena". *Journal of Management Studies*. 22(2): 133-154.
- Mullins, L.J. (1996). "Management and Organizational Behavior". *Sixth Edition, Prentice Hall*.
- Northhouse, P. G. (2001). "Leadership: Theory and Practice". *2nd Edition Sage Publications INC*. California.
- Odabaş, Ç. (2004). "Stratejik Yönetim ve e-Devlet". *Sayıştay Dergisi*. Sayı: 55. Ekim- Aralık 2004: 83-93.
- Orkan A.L. ve Çalışkan, B. (2011). "Bilişimin Temel Kavramları Veri: Enformasyon, Bilgi, Bilgelik". *Marmara Üniversitesi İletişim Fakültesi Gazetecilik Bölümü Dergisi*. 4. Hafta, İstanbul.
- Owens, R. and Valesky, T. (2007) *Organizational behavior in education: Adaptive Leadership and School Reform*. Boston, MA: Pearson Education Inc
- Pamuk, G. Yucaoğlu, R.Y. Alev, T. Küçük, M. Yarar, R. ve Elgin, S. (1978). *Uzun Vadeli Planlama*. İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi Yayınları.
- Pisapia, J. (2007). "Leading in Complexity". *Presented at the Annual Conference of the International Leadership Association*. Vancouver.
- Pisapia, J. (2009). *The strategic leader: New tactics for a globalizing world*. New York: Information Age.
- Porter, A. C. (2002). "Measuring the Content of Instruction: Uses in Research and Practice". *Educational Researcher*. 31(7): 3-14.
- Rowe, W. G. (2001). "Creating wealth in organizations: The role of strategic leadership". *Academy of Management Executive*. 15(1).
- Saruhan, Ş. C. (2012). *İşletme Yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

- Songür, N. (2013). *Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Sullivan, G.R. ve Harper, M.V. (1997). *Umut Bir Yöntem Olamaz* (Ayşe Bilge Dicleli, Çev.). İstanbul: Boyner Holding Yayınları.
- Sütçü, O. (2008). *Stratejik Liderlik*. Yüksek Lisans Projesi. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Kahramanmaraş.
- Şenel, A. ve Gençoğlu, S. (2003). “Küreselleşen Dünyada Teknoloji Eğitimi”. *Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi*. Yıl 11. No:12: 45-65.
- Şimşek, M. Ş. (2008). *Yönetim ve Organizasyon*. Yenilenmiş 10. Baskı, Konya: Adım Matbaacılık. 464s.
- Şisman, M. (2004). *Öğretim Liderliği*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Tappen, M. R. (2001). *Nursing Leadership and Management*. Concept and Practice. Philadelphia: F. A. Davis Company.
- Thompson, A. A. ve Strickland A.J. (2001). *Strategic Management: Concepts and Cases* (12. Baskı). Boston: McGraw-Hill Irwin.
- Tokay H.S. Deran A. ve Arslan S. (2010). “Lojistik Maliyet Yönetiminde İzlenebilecek Stratejiler ve Muhasebe Eğitiminden Beklentiler”. *XXIX. Muhasebe Eğitimi Sempozyumu*. Alanya. 21-15 Nisan.
- Uğurluoğlu, Ö. (2009). *Hastane Yöneticilerinin Stratejik Liderlik Özelliklerinin Değerlendirilmesi*, Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Sağlık Kurumları Yönetimi Programı. Yayınlanmış Doktora Tezi. Ankara.
- Ülker, M. (2009). “Ortaöğretim Okul Müdürlerinin Stratejik Liderlik Özelliklerinin Öğretmen Algılarına Göre Değerlendirilmesi”. Kocaeli Üniversitesi Eğitim Bilimleri ABD. Yayınlanmış Yüksek lisans tezi. Kocaeli.
- Ünalı, H. (2002). “Strateji Nedir? Ne Değildir?”. *KOBİ Efor Dergisi*. Aralık 2002 sayısı.
- Vera, D. ve Crossan, M. (2004). “Strategic Leadership and Organizational Learning”. *Academy of Management Review*. 29(2): 222-240.
- Wheelen, T. and Hunger, J. (1995). *Strategic management and business policy* (5. b.). USA: Addison-Wesley.
- Yangil, F. M. (2016). “Bilgi Toplumunda Liderlik: Sürdürülebilir Liderlik”. *Sosyal Bilimler Dergisi*. Sayı:48
- Yukl, G. (2002). *Leadership in Organization*. (5. b.). New Jersey: Prentice Hall.

Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi
Journal Of Strategic Management Research
Cilt / Vol.: 1, Sayı / Is.: 1, Yıl / Year: 2018, Sayfa / Pages: 67-100

Geliş tarihi/Recieved: 12.01.2018 – Kabul tarihi/Accepted:28.03.2018

Yayın tarihi/Published: 31.03.2018

MİSYON VE VİZYON İFADELERİ KURUMU İFADE ETMEKTE
MİDİR: KAMU HASTANE BİRLİKLERİ ÖRNEĞİ¹

Mehtap YAVUZ²
Dr. Öğr. Üyesi Musa Said DÖVEN³

ÖZET

Araştırmanın amacı, Kamu Hastane Birliklerinin misyon ve vizyon bildireleri oluşturulurken literatürde geçen bileşenlerin hangisine/ hangilerine yer verildiğini, bu ifadelerde hangi bileşenlere vurgu yapıldığı, sektörel vurgu ve çatı kuruluş rolüne vurgu yapıp yapılmadığının belirlenmesidir. Nitel araştırma yaklaşımı benimsenen bu çalışmada, ikincil veri toplama yöntemi kullanılmıştır. Türkiye’de 81 ilde bulunan Kamu Hastane Birliklerinin ulaşılan misyon ve vizyon bildirelerinin alt bileşenleri dikkate alınarak içerik analizi ile çözümlenmesi yapılması hedeflenmiştir. Çalışmanın sonucunda 89 Kamu Hastane Birliklerinden 43 Kamu Hastane Birliklerinin, misyon ve vizyon bildireğine ulaşılmıştır. Analiz sonucunda misyon bileşenlerinden hizmet, yer/piyasa ve müşteri bileşenine en çok vurgu yapıldığı tespit edilmiştir. Bu bileşenlerde en çok geçen kavramlar; hasta, güvenilir hizmet, gelişmiş teknoloji, etik ilkeler, çevreye duyarlı ve çalışan memnuniyeti olmuştur. Çalışmada vizyon bildirelerinde ise insan odaklı anlayış, güvenli sağlık hizmeti, hedeflenen kalite kriterlerine ulaşmak, hastaların beklentilerini karşılamak ve uluslararası sağlık pazarında etkili liderler arasında olmak en çok geçen kavramlardır. Misyon ve vizyon bildirelerinde sağlık sektörüne yönelik vurgunun düşük oranda olduğu görülmüştür. Ayrıca genel sekreterlik rollerine dair vurgu beklenenden daha az olmuştur.

Anahtar Kelimeler: Stratejik Yönetim, Vizyon, Misyon, Kamu Hastane Birlikleri.

¹ Bu çalışma Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında Mehtap YAVUZ tarafından Dr. Öğretim Üyesi Musa Said DÖVEN danışmanlığında hazırlanmış olan “Türkiye Kamu Hastane Birliklerinin misyon ve vizyon ifadelerinin içerik analizi” adlı yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

² mehtapyavuz1988@hotmail.com

³ Eskişehir Osmangazi Üniversitesi saiddoven@yahoo.com

Does the Mission and Vision Statements Reflect Organizations: Turkish Public Hospital Unions Example

ABSTRACT:

Purpose of the research, it has been determined which components are included in the mission and vision expressions of the Public Hospital Unions. It is identified which components are emphasized in these expressions. It was determined whether or not sektörel emphasis was made. It has been determined whether the role of top Organization is emphasized. In this research adopted by qualitative research method, secondary data collection method has been used. The system of the work is composed all of the 89 Public Hospital Unions in Turkey. The acquired knowledge has been investigated by content analysis method. In the result of the study, the vision and mission statements of 43 Public Hospital Unions have been gathered. In the result analysis of the mission components, service, location/market and customer components are most emphasized. The most mentioned concepts in the mission components were patient, reliable service, advanced technology, ethical principles, ecofriendly and employee satisfaction. The most mentioned concepts in the vision components were of human-focused understanding, safe health service, quality service, meet the expectation of patients, being effective leaders among in the international health market.

Keywords: Strategic Management, Vision, Mission, Public Hospital Unions.

GİRİŞ

Günümüzde artan rekabet ile birlikte, strateji ve stratejik yönetim kavramları iş ve yönetim hayatında son derece önemli hale gelmeye başlamıştır. Böylece birçok alanda stratejik düşünme önem kazanmıştır. Strateji rekabet avantajı elde etmek amacıyla temel yetkinliklerin ortaya çıkarılması ve hazırlanan uygulamalar ile işbirliğinin bütünleşmesi olarak ifade edilmektedir (Hitt vd., 2007: 398). Peter Drucker (1999: 143), stratejik yönetimin amacını “işimiz nedir ve ne olmalıdır?” gibi sorulara verilen cevaplarla istenilen sonuçları vermesini sağlamak olduğunu ifade etmiştir. Aynı zamanda stratejik yönetim yoğun

rekabetin yaşandığı bir ortamda şirketlerin nasıl yarışabilecekleri konusunda ve nasıl bir yol izlemeleri gerektiğini inceleyen bir alandır.

Stratejik yönetim, özel sektör ve kamu sektörü ile birlikte kar amacı gütmeyen tüm işletmelerde de amaç ve hedeflere ulaşılabilmesi için yapılması gereken faaliyetlerin belirlenmesini kapsayan bir yönetim tekniğidir (Aktan, 2006: 167). Artan rekabet, belediyelerden üniversitelere, derneklerden futbol takımlarına kadar birçok örgütün stratejik yönetimi ajandalarına almasını zorunlu kılmıştır. Türk sağlık sisteminde de benzer şekilde rekabet olgusu kendisini hissettirmeye başlamıştır. Özellikle son yıllarda özel sektörün sağlık yatırımlarının desteklenmesi ve hastanelerin özertleştirilmesi rekabetin artmasına neden olmuştur (Akbolat ve Işık, 2012: 407). Böylece kamu hastaneleri ile birlikte özel hastanelerinde sağlık hizmeti sunucular arasına girmesi rekabeti ve stratejik düşünmeyi gerekli kılmıştır (Tengilimoğlu vd., 2009). Bu bağlamda sağlık kuruluşlarının değişen çevre koşullarına ayak uydurabilmesi zorunlu hale gelmiştir. Hastaneler ayakta kalabilmek için gelişen teknoloji, politika ve ekonomik ortama uygun davranış sergilemek zorundadırlar (Akbolat: 2009: 1). Ülkemizde Sağlıkta Dönüşüm Programı'nın hayata geçirilmesiyle birlikte sağlık sektöründe artan rekabet ve değişim, sağlık yöneticilerinin zihninde bir karmaşaya neden olmaktadır. Kamu hastanelerinin yeni yönetim yaklaşımıyla hareket etmeleri ve kar amacı gütmeleri, özel sağlık sunucuları için tehdit oluşturmakta ve rekabet yaratmaktadır. Sağlık alanında yapılan bu reform çalışmaları stratejik yönetimin önemini daha da artırmaktadır.

Sağlıkta Dönüşüm Programı (SDP) ile Sağlık Bakanlığın hizmet sunan bir kurum olmaktan çıkarılıp Sağlık Bakanlığının denetleyici ve koordine edici bir kurum haline dönüştürülmesi amaçlanmıştır. SDP'nin hastaneleri ilgilendiren yanı sıra diğer kamu kurumlarına ait

hastanelerin Sağlık Bakanlığına devredilmesidir (Akın, 2015: 66). Çalışmanın ilk ayağı olarak Milli Savunma Bakanlığı ve üniversite hastaneleri hariç kamuya ait tüm hastaneler Sağlık Bakanlığına devredilmiştir. Bunlara ek olarak 15 Temmuz 2016 hain darbe girişimi sonrasında Milli Savunma Bakanlığına bağlı asker hastaneleri de Sağlık Bakanlığına devredilmiştir.

663 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile 2 Kasım 2012’de Kamu Hastaneleri Birliği uygulanmaya konulmuştur. Kendisine bağlı sağlık kurumlarını yeniden yapılandırarak yerinden yönetim anlayışı ile kendi gelirleri ile giderlerini karşılayan kurum haline dönüştürülmesi amaçlanmıştır. Bu kararname ile Sağlık Bakanlığına bağlı Türkiye Kamu Hastaneleri Kurumu (TKHK) kurulmuştur (Türkiye Sağlıkta Dönüşüm Programı Değerlendirme Raporu (2003-2011): 94). Bu kapsamda ikinci ve üçüncü basamak sağlık hizmetleri TKHK’ya bağlanmıştır. TKHK bu ikinci ve üçüncü basamak sağlık hizmetlerini verebilmek için sağlık tesislerinin açılması, işletilmesi ve denetlenmesi ayrıca bu hastanelerde koruyucu, teşhis, tedavi ve rehabilite edici sağlık hizmetlerinin verilmesini sağlamakla görevlendirilmiştir. İllerde ise Kamu Hastane Birlikleri (KHB) kurulmuştur.⁴ Bu yeni yönetim yaklaşımı ile Kamu Hastane Birlikleri kar amacı olmayan kamu hastaneleri mantığından çıkarılıp sağlık işletmeleri olarak verimlilik değerlendirmelerine tabi tutulmuştur.

⁴ 25 Ağustos 2017’de 694 sayılı KHK ile Sağlık Bakanlığının teşkilat yapısında yeniden değişiklikler meydana gelmiştir. Türkiye Kamu Hastane Kurumu ve Türkiye Halk Sağlığı Kurumu, “bağlı kuruluş” olmaktan çıkarılıp merkez teşkilatında “Genel Müdürlük” haline dönüştürülürken taşrada ise Kamu Hastane Birliklerine son verilerek illerde tekrar en yetkili makam İl Sağlık Müdürlüğü olmuştur. Bu makale yayına hazırlanırken yapısal değişiklik devam etmekte idi.

1. Kavramsal Çerçeve

1.1. Misyon

Misyon ifadesi özel görev, temel hedef ve büyük arzu olarak tanımlanmaktadır (Efil, 2004: 304). Misyon ile organizasyonun ne olduğu belirtilmektedir, “işimiz nedir, ne olacak ve nasıl olmalı?” gibi sorularla cevap aranmalıdır (Hill ve Jones, 2008: 28).

Misyon ifadelerinin hangi öğeleri içermesi gerektiği yönünde bir fikir birliği mevcut değildir. Müşteri, ürün ve hizmet, örgüt kültür, felsefesi ve karlılık gibi öğelerin olması vurgulanmıştır (Rarick ve Vitton, 1995: 11). Hastanelerin de misyon ifadelerini oluşturan öğelerin neler olması gerektiği konusunda bir netliğin olmamasıyla birlikte genel olarak Kavuncubaşı (2000), Bart ve Tabone (1999) hastanelerin misyon bildirgesi pazar, hedef kitle, kurum hakkında bilgi, ürün ve hizmetler, kullanılan temel teknoloji, stratejik amaçlar, örgütsel felsefe ve değerler, maliyetler ve kurumsal büyüklük gibi öğelerin bulunması gerektiğini belirtmişlerdir (Köseoğlu ve Ocak, 2010: 69).

Araştırmacılar tarafından sıklıkla kullanılan Pearce ve David (1987: 109)’e göre misyon ifadesinin 9 ögesi bulunmaktadır. Bu öğeler Tablo 1’de görülmektedir.

Tablo 1. Misyon İfadesinin Öğeleri

Öğeler	Cevaplanması Gereken Sorular
Müşteriler	İşletmenin müşterileri kimlerdir?
Ürünler ve Hizmetler	İşletmenin ürünleri veya hizmetleri nelerdir?
Yer ve Piyasalar	İşletme hangi piyasada veya hangi bölgede rekabet etmektedir?
Teknoloji	İşletmenin temel kaygısı teknoloji midir?
Süreklilik, Büyüme ve Karlılık	İşletme ekonomik hedeflerinde kararlı mıdır?
Felsefesi	İşletmenin temel değerleri, arzuları ve etik değerleri nelerdir?
Yetkinlik	İşletmenin temel yetkinliği veya rekabet avantajı nedir?
Kamu Kaygısı	İşletme sosyal konulara duyarlı mıdır?
Çalışanlar	İşletme çalışanlarına değer veriyor mu?

Kaynak: (Pearce ve David, 1987:109).

Misyon, işletmedeki tüm yönetici ve çalışanların belirlenen amacı gerçekleştirmesi için ortak hareket etmesini ve motivasyonunu sağlamaktadır. Organizasyonun rasyonel kaynaklar bulması bakımından ortamı hazırlar ve ortak strateji belirlenerek bulunan kaynakların tahsisine ve organizasyondaki herkesin ve özellikle de yöneticilerin iş sorumluluğunu anlamasına yardımcı olmaktadır (Dinler, 2009: 5). Örgütün amaçlarına göre iyi belirlenmiş bir misyon bildirgesi ile işletme maliyetlerini azaltabilir, çalışanları bu yönde motive edebilir, bulunduğu pazarı iyi tanıyabilir ve böylece başarıya kolayca ulaşabilir (Doğan, 2002: 160).

1.2.Vizyon

Vizyon, gelecekte oluşturulmak istenen en iyi durumun zihinsel bir ifadesi ve kurumun ulaşmak istediği bugünkü durumdan daha iyi ve daha başarılı, gerçekçi, güvenilir ve çekici geleceğidir (Kılıç, 2010: 89). Vizyon kelimesi için “öz görüş”, “varlık nedeni”, “öz ülkü”, “temel hedef” gibi ifade ediliş şekilleri de bulunmaktadır (Yediyıldız, 2008: 136).

Yapılan çalışmalarda araştırmacılar birbirine yakın vizyon bileşenlerinden bahsetmişlerdir. Akgemci ve Güleş (2009: 14), vizyon bileşenlerini iletişim rolü ile birlikte, çekici, idealist, gelecek tanımlayıcı, ayırt edici, ilham verici ve özgün olmalı şeklinde açıklamıştır. Bu çalışmada Collins ve Porras (1996: 67)’in çekirdek ideoloji ve öngörülen gelecek olarak açıkladığı bileşenlere yer verilmektedir.

Çekirdek ideoloji iki bölümden oluşmaktadır. Bunlar işletmenin temel değerler ve temel hedeflerini kapsamaktadır. Temel değerler bir işletmenin en temel ve hiç değişmeyecek inançlarını ifade etmektedir. Temel değerler işletme dışından gelen bir unsur değildir, işletmeye

özgü olan değerlerden oluşmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2004: 183). Temel hedef ise örgütün varoluş nedenini ifade etmektedir. İşletmenin uzun dönemde yönünü tayin etmektedir (Collins ve Porras, 1999: 312, Quigley, 1998: 71).

Öngörülen gelecek bileşeni ise uzun yılları kapsayacak şekilde gerçekleştirilebilecek hedeflerin detaylandırılmış resmidir (Papatya ve Hazır, 1999: 147). Öngörülen gelecek, bugünün öngörüsü ve yarının öngörüsü olarak iki bölümden oluşmaktadır. Bugünün öngörüsü organizasyonun hangi noktadan hareket ederek değişmeye başlayacağına işaret etmektedir; yani bir çıkıştır. Yarının öngörüsü ise hedef gösterir; yani bir varış noktasını ifade etmektedir (Collins ve Porras' tan aktaran Papatya, 1998:130). Yani işletmenin geleceğine ait tanımlamaları ve 10-30 yıl içerisindeki başarılabacak büyük ve heyecan verici ifadeleri kapsamaktadır.

Vizyon sahibi işletmeler rakiplerinden önce hareket etmeyi ve müşterilerinin dikkatini çekmeyi başararak rekabet avantajı sağlamaktadırlar. Rekabetin gittikçe arttığı dünyada vizyon sahibi olmayan, işletmeler yok olmaya mahkûm olacaklardır (Muslu, 2014: 72-73). Eğer vizyon sahip olması gereken kriterlere uygun olarak hazırlanmış ve uygulanmışsa çalışanlar, kimse onları denetlemediğinde bile, neye göre ve nasıl karar alacaklarını bilirler (Lipton, 1996: 16).

1.3. Literatür Taraması

Literatürde misyon ve vizyon ile ilgili çalışmalar incelendiğinde bu kavramların alt bileşenlerinde pazar odaklılık, kalkınma ve rekabet vurgusu gibi spesifik konulara yönelik vurgularla birlikte, eğitim sektörü gibi sektörel anlamda da çalışmalar yapılmıştır.

Ülkemizde misyon ve vizyon ifadelerinin içeriğine ilişkin yapılan çalışmalar, özellikle büyük ölçekli sanayi kuruluşları üzerine

odaklanmaktadır (Doğan, 2002; Köseoğlu ve Temel, 2008; Gök ve Sabuncuoğlu, 2008; Melek, 2012; Ay ve Koca, 2012; Muslu, 2014; Erol ve Kanbur, 2014; Dört Yol, 2015; Latif ve Muslu, 2015; İnce, 2015). Eğitim sektöründe (Altinkurt ve Yılmaz, 2011; Durmuş, 2013) ve yükseköğretim kurumlarında misyon ve vizyon bildireleri üzerine yapılan çalışmalar analiz edilmiştir (Özdem, 2011; Kunt, 2012; Baxter, 2012; Arabacı ve Şener, 2014; Sakarya vd., 2013; Özdemir ve Karadağ, 2015).

Ocak (2011), stratejik felsefe ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi araştırarak özel hastane yöneticilerin stratejik felsefesinin ortaya çıkarılmasını amaçlamıştır. Şantaş ve arkadaşları (2013), sağlık kurumlarında yönlendirme stratejileri olarak adlandırılan misyon, vizyon amaç ve değer kavramları üzerine bir çalışma yapılmıştır. Ayrıca, özel ve kamu hastanelerinin misyon ifadelerinin içerikleri üzerine yapılan analizler de mevcuttur (Köseoğlu ve Ocak, 2010; Uğurluoğlu, 2011).

Bu çalışmada, Kamu Hastane Birliklerinin stratejik planlarında yer verdikleri misyon ve vizyon bildireleri incelenmiştir. Bu kapsamda stratejik yönetimin ilk basamağını oluşturan misyon ve vizyon kavramları, literatürde yer alan alt bileşenlere göre analiz edilmiştir. Kamu Hastane Birliklerinin misyon ve vizyon bildirelerini web sitelerinde paylaşmış paylaşmadığı, literatürde geçen bileşenlere göre hazırlayıp hazırlamadıkları analiz edilmiştir.

2. Araştırma Yöntemi

Bu çalışma, Kamu Hastane Birliklerini kapsamaktadır. Sağlık alanında başarılı bir örnek oluşturmak için misyon ve vizyon ifadelerinin daha etkili ve verimli olması açısından fikir verme ve yol gösterme niteliği taşımaktadır.

Araştırmanın amacı, Kamu Hastane Birliklerinin misyon ve vizyon bildireleri oluştururken literatürde geçen bileşenlerin hangisine/hangilerine yer verildiğini, bu ifadelerde hangi bileşenlere vurgu yapıldığı, sektörel vurgu ve çatı kuruluş rolüne vurgu yapıp yapılmadığının belirlenmesidir. Bu çalışma ile aşağıdaki araştırma sorularına cevap aranmaktadır:

1. Kamu Hastane Birlikleri misyon ve vizyon bildirelerini ilan etmiş midir?
2. Kamu Hastane Birlikleri misyon ve vizyon ifadelerinde hangi bileşenlere vurgu yapmaktadır?
3. Kamu Hastane Birlikleri misyon ve vizyon bildirelerinde hangi ifadelerle sektörel vurgu yapmaktadır?
4. Kamu Hastane Birlikleri misyon ve vizyonlarında icra ettiği fonksiyona hangi kavramlarla vurgu yapmaktadır?
5. Kamu Hastane Birlikleri misyon ve vizyonlarında hangi kavramlara en çok vurgu yapmaktadır?

SYAD
2018/1

Bu araştırmada nitel araştırma yöntemi kullanılarak Türkiye’de 81 ildeki Kamu Hastane Birliklerinin misyon ve vizyon bildirelerinin içerik analizi ile çözümlenmesi yapılmıştır. Bu araştırma 663 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile oluşturulan tüm Kamu Hastane Birliklerini kapsamaktadır. Araştırma kapsamında 2015-2016 yıllarındaki 89 Türkiye Kamu Hastane Birliğinin misyon ve vizyon bildirelerine ulaşılmaya çalışılmıştır.

Çalışmada, veri toplama yöntemi olarak ikincil veri toplama yöntemi kullanılmıştır. Çalışmada yer alan verilerin elde edilmesinde Kamu Hastane Birliklerinin http://www.tkhk.gov.tr/645_kamu-hastane-birlikleri web sitelerinden yararlanılmıştır. Web sitelerinde misyon ve vizyon bildirelerini ilan etmeyen Kamu Hastane Birliklerine mail yoluyla ulaşılmaya çalışılmıştır.

Araştırmada evrenin tamamına ulaşılmak istenmiştir. Ancak web sayfalarında misyon ve vizyon ifadeleri yer almayan ve diğer yollarla ulaşılmayan KHB kapsam dışı bırakılmış ve 89 birlikten geriye kalan 43 KHB'nin misyon ve vizyon ifadeleri dikkate alınarak çalışma yapılmıştır. Misyon ve vizyon bildirelerine ulaşılan birliğlere "+", ulaşılamayan birliğlere ise "-" kodlaması yapılmıştır. Ulaşılan KHB'nin misyon ve vizyon bildirelerini oluşturan bileşenlere göre vurgu yapıp yapmadıkları da "+" ve "-" kodlaması yapılarak tablolaştırılmıştır. Değerlendirmeler sonucunda en çok hangi ifadeye vurgu yapıldığının belirlenmesi hedeflenmiştir.

2.1. Araştırmanın Bulguları

Tablo 2'de misyon ve vizyon bildirelerine ulaşılamayan Kamu Hastane Birlikleri görülmektedir. Çalışmada 40 KHB'nin web sitelerinden bu ifadeler ulaşılırken, sadece 3 Kamu Hastane Birlikleri mail yoluyla (Adıyaman, Burdur ve Kastamonu) yapılan talebe dönüş yapmıştır.

Tablo 2. Web Sitelerinde Vizyon ve Misyon İfadeleri Bulunmayan KHB

Adana	Bingöl	İstanbul Bakırköy	Muğla
Afyon	Bolu	İstanbul Beyoğlu	Muş
Ağrı	Kırşehir	İstanbul Fatih Bölgesi	Nevşehir
Amasya	Düzce	İzmir Güney	Sakarya
Karaman	Elazığ	İzmir Kuzey	Siirt
Antalya	Erzincan	Kahramanmaraş	Sinop
Ardahan	Gaziantep	Ankara 1.Bölge	Trabzon
Aydın	Isparta	Çanakkale	Tunceli
Balıkesir	Kocaeli	İstanbul Anadolu Güney	Uşak
Bilecik	Mersin	İstanbul Anadolu Kuzey	Yozgat

Misyon ve vizyon bildirelerinin paylaşılması işletme için önemlidir. Bir misyon ifadesi, kriterlere uygun oluşturulmuş olsa da sadece üst yönetimin belirlemesi durumunda, çalışanlar tarafından kabul görmez ve çalışanların davranışlarına yansımaz (Doğan, 2002: 160; Muslu, 2014: 20). Bu kapsamda KHB stratejik planlama süreçlerinde bu sayının daha yüksek olması beklenmekteydi. Misyon ve vizyon

bildirgelerinin kurumlar tarafından aktarılması gerekirken bu bildirgelerin paylaşımının beklenenden düşük olması bu kavramların oluşturulurken gerekli önemin verilmediğini göstermesi bakımından önemli bulunmaktadır.

2.1.1. Misyon Bildirgelerine Ait Değerler

Kamu Hastane Birliklerinin misyon bildirgeleri Pearce ve David (1987)'in belirttiği 9 bileşene göre içerik analizi yöntemi ile incelenmiştir. Bu kritere göre misyon bildirgelerin sahip olduğu ve sahip olmadığı bileşenler Tablo 3'de gösterilmiştir.

Tablo 3. Misyon Bildirgelerinin Misyon Oluşturma Bileşenlerine Göre Değerlendirmesi

BİRLİKLER	Müşteri	Hizmet	Yer ve Piyasa	Teknoloji	Karlılık/Büyüme/Süreklilik	Felsefe	Yetkinlik	Kamu Kaygısı	Çalışanlar	TOPLAM
Adana	+	+	+	+	-	+	-	-	+	6
Adıyaman	+	+	+	-	-	-	-	-	+	4
Afyon	+	+	+	+	+	-	+	+	+	8
Ağrı	+	+	+	-	-	-	-	+	-	4
Amasya	+	+	+	-	+	+	-	-	-	5
Ankara 1.Bölge	+	+	+	-	+	-	-	-	-	4
Antalya	+	+	+	+	-	+	-	-	+	6
Ardahan	+	+	+	-	-	+	-	-	-	4
Aydın	+	+	+	-	-	-	+	-	-	4
Balıkesir	+	+	+	+	-	-	-	-	+	5
Bilecik	+	+	+	-	-	-	-	-	-	3
Bingöl	-	+	+	-	-	+	-	-	-	3
Bolu	+	+	+	-	-	-	-	+	-	4
Burdur	+	+	+	+	-	-	-	-	+	5
Çanakkale	-	+	+	-	+	+	-	-	-	4
Düzce	-	+	+	+	-	-	+	+	+	6
Elazığ	+	+	+	-	-	-	-	+	-	4
Erzincan	+	+	+	-	+	-	-	+	+	6
Gaziantep	+	+	+	-	-	-	-	-	+	4
Isparta	+	+	+	-	+	-	-	+	+	6
İst. Anadolu Güney	+	+	+	-	-	+	+	-	-	5

BİRLİKLER	Müşteri	Hizmet	Yer ve Piyasa	Teknoloji	Karlılık/Büyüme/Süreklilik	Felsefe	Yetkinlik	Kamu Kaygısı	Çalışanlar	TOPLAM
İst. Anadolu Kuzey	+	+	+	-	+	-	-	+	+	6
İstanbul Bakırköy	-	+	+	-	-	+	-	-	-	3
İstanbul Beyoğlu	+	+	+	-	-	-	-	+	-	4
İst. Fatih Bölgesi	+	+	+	-	-	+	-	+	+	6
İzmir Güney	+	+	+	-	-	+	-	-	+	5
İzmir Kuzey	+	+	+	+	-	-	-	+	+	6
Kahramanmaraş	+	+	+	-	-	-	-	+	+	5
Karaman	+	+	+	+	-	-	-	-	+	5
Kastamonu	+	+	+	-	-	+	-	+	+	6
Kırşehir	+	+	+	-	+	+	-	+	+	7
Kocaeli	+	+	+	-	+	-	-	+	+	6
Mersin	+	+	+	+	-	-	-	-	+	5
Muğla	+	+	+	-	-	-	-	+	-	4
Muş	+	+	+	-	-	-	-	+	-	4
Nevşehir	+	+	+	+	-	+	-	-	+	6
Sakarya	+	+	+	-	-	+	-	-	+	5
Siirt	+	+	+	-	-	-	-	-	-	3
Sinop	+	+	+	-	+	-	-	+	+	6
Trabzon	+	+	+	+	-	+	+	-	+	7
Tunceli	+	+	+	+	+	-	+	+	+	8
Uşak	+	+	+	-	-	-	-	+	-	4
Yozgat	+	+	+	-	-	-	-	-	-	3
VURGU YAPAN	39	43	43	12	11	15	6	20	25	214
VURGU YAPMAYAN	4	0	0	31	32	28	37	23	18	173

Kamu Hastane Birliklerinin misyon bildireleri incelendiğinde beklenildiği gibi varlık nedenlerinin aynı oluşu ve kanun ile belirtilmesinden dolayı birbiri ile benzeştiği görülmektedir.

Misyon ifadesine yer veren 43 birlikten 39'u müşteri bileşenine vurgu yapmıştır. Misyon kavramının müşteri bileşenini incelediğimizde hizmeti alanlar; hastalar, hasta yakınları, anlaşmalı kurumlar, kurum dışı doktorlar sayılabilir. Sağlık işletmelerini diğer ticari işletmelerden ayıran yönler vardır. Sağlık kuruluşlarından hizmet alanlar, hizmet

veren diğer işletmelerdeki gibi, müşteri olarak tanımlama konusunda fikir birliğine varılamamıştır. Sağlık hizmetini alan ile veren arasındaki ilişkiyi ticarete dönüştürülmesini kabul etmeyen sosyal devlet anlayışından uzaklaşıp Sağlıkta Dönüşüm Programı kapsamında Kamu Hastane Birliklerinin kurulması ile serbest piyasa koşullarının uygulandığı rekabet ortamı oluşturulmuştur. Optimum karlılık amaç edinerek, büyük karlar elde edilmesinde zarar da edilmemesi hedefler arasındadır. Müşteri bileşenine “hasta, hasta yakını, vatandaş, paydaş ve başvuran herkes” ifadeleri ile vurgu yapmıştır. Müşterinin özellikleri, alışkanlıkları, müşterinin cinsiyeti, gelir seviyesi gibi müşteriyi tanımlayan ifadeler kullanılmamıştır. Sadece “hasta” olarak geçmiştir. Misyon belirleme çalışmalarında birlikler müşteri bileşenine önem vermiştir. Ürün/hizmet bileşeni ve yer/piyasalar bileşeninden sonra en fazla vurgu yapılan bileşendir.

Ürün/hizmet bileşeni ile yer/piyasa bileşenine bütün birlikler vurgu yapmıştır. Bu durum birliklerin varlık sebebini ifade etmeleri ile örtüşmektedir. KHB'nin ürün/hizmet bileşeni incelendiğinde, etkili, verimli, güvenilir gibi ifadeler kullanılmaktadır. Ancak hizmet vurgusu yapılırken sağlık işletmelerinin faaliyet alanına ilişkin hizmetlere atıfta bulunulması beklenmektedir. Sağlık işletmelerinin hizmetleri olan koruyucu, teşhis, tedavi ve rehabilite edici hizmetlere vurgu yapan Siirt, Antalya, Düzce ve Nevşehir Kamu Hastane Birlikleri olmuştur.

Çalışmada sağlık hizmetlerinin özelliklerine olan vurgu ürün/hizmet bileşeni altında değerlendirilmiştir. Yer/piyasa bileşeninde ise hepsinin faaliyet alanının sağlık sektörü olduğu anlaşılmaktadır. Afyon, Amasya, Erzincan, Isparta, İstanbul Anadolu Kuzey ve Kocaeli Kamu Hastane birlikleri faaliyet bölgelerinin bu iller olduğunu belirterek vurgu yapmışlardır. Bunların dışındaki Kamu Hastane Birliklerinin faaliyet bölgeleri belirtilmemiştir. KHB her ilde kurulduğundan bir çatı

kuruluşu temsil etmektedir. Bu yüzden birliklerin bildirgelerinde ayrıca belirtmeye gerek duyulmadığı varsayılmaktadır.

Teknoloji bileşenine 12 KHB vurgu yapmaktadır. KHB'nin sahip oldukları ileri teknoloji bir tıbbi cihaz diğer KHB'ler ve özel sağlık kuruluşları arasında rekabet üstünlüğü elde etmesine fayda sağlayabilmektedir. Bu bileşene vurgu sadece kavram olarak kalmıştır. Kamu Hastane Birliklerine bağlı tesislerde kullanılan tıbbi cihaz ve malzeme, görüntüleme cihazları gibi ifadelerle vurgu yapılması beklenirken teknoloji ile uyumlu/ son teknolojiye sahip gibi ifadeler ön plana çıkarılmıştır.

Karlılık/büyüme/süreklilik bileşeni incelendiğinde teknoloji bileşeni gibi vurgu yapmayanların sayısı vurgu yapanlardan fazladır. 11 birlik bu bileşene vurgu yaparken 32 birlik vurgu yapmamıştır. SDP ile ne kadar yeni düzenleme getirilmiş olsa da bu bildirgeleri oluşturan yöneticilerin zihninde geleneksel yönetim anlayışı var olduğundan bu vurgunun daha az olduğu düşünülmektedir. Bu ifadeleri kullanılarak esas olarak hizmetin özelliklerine vurgu yapılmıştır.

Felsefe bileşenine 43 birlikten 15'i vurgu yaparken 28 birlik vurgu yapmamıştır. Felsefe bileşenine vurgu yapan KHB'ler, etik ilkeler ve insan odaklı yaklaşım ile atıfta bulunmaktadır.

Yetkinlik bileşeni misyon hazırlama aşamasında en az önem verilen bileşendir. 43 birlikten sadece 6'sı vurgu yaparken 37'si bu bileşene atıfta bulunmamıştır. KHB'nin sahip oldukları temel yetkinlik ile rekabet avantajı elde edebilirler. Bu kapsamda bu bileşene daha fazla önem verilmesi beklenirken en az vurgu bu bileşene yapılmıştır.

Kamu kaygısı bileşeninde 20 birlik vurgu yapmıştır. Sağlık Bakanlığı sadece planlayıcı, denetleyici ve koordine edici bir rol üstlenirken merkezde TKHK bağlı kuruluşları, taşrada ise KHB aracılığıyla sağlık

hizmetlerinin yürütülmesi öngörülmüştür. Bu kapsamda hizmet sunucusu olan KHB'nin kamu kaygısı niteliği taşımalarından dolayı vurgu beklendiği gibi olmuştur.

Çalışanlar bileşenine 25 birlik vurgu yaparken 18 birlik vurgu yapmamıştır. Çalışan bileşenine vurgu yapan KHB çalışan memnuniyetine önem verdiği için ifadeler kullanmışlardır. KHB uygulaması ile mevcut çalışanlar dışındaki personeller sözleşmeli statüde çalışacaklardır. Çalışanların iş güvencelerinin olmaması ayrıca sözleşmeli statü ile çalışan personellerin ücretlendirmesinin de ayrı yapılması gibi uygulamalar kurumda çalışanlar memnuniyetine yönelik uygulamalar olarak görülmemektedir. Ayrıca sağlık çalışanlarına şiddetin gittikçe arttığı günümüzde, sağlık çalışanlarının güvenliği, iş kazası ve meslek hastalıkları ile ilgili yeni düzenlemelerin yetersiz kaldığı ve gereken önemin verilmediğinden KHB'nin daha çok vurgu yapması beklenmektedir.

Başarılı bir misyon bildirelerinde birlikler bu bileşenlerin hepsini barındırmalıdır. Ancak hizmet/ürün bileşeni ve yer/piyasa bileşeni dışında bütün bileşenlere atıfta bulunan birlik yer almamaktadır.

KHB'nin misyon bileşenlerine göre en sık yinelenen kavramları incelediğimizde, “sağlık sektöründe faaliyet, hasta, güvenilir hizmet, çalışan memnuniyeti, çevreye duyarlı, gelişmiş teknoloji, sürekli geliştirmek, etik ilkeler, teknoloji ile uyumlu olma” ortaya çıkan kavramlardır.

Çalışmada cevabı aranan bir diğer soru da misyon bildirelerindeki ifadelerin sektöre has ifadeler mi yoksa genel ifadeler mi olduğu sorusudur. Misyonun tanımı itibarıyla sektöre has ifadelerin olması beklenmektedir. Aşağıda misyon bildirelerindeki ifadeler sağlık sektörünü kapsayan ifadeleri içeriyor mu, yoksa herhangi bir faaliyet alanındaki işletmeler içinde geçerli bir bildirge mi, bu kapsamda

değerlendirilmiştir. Tablo 4 ve Tablo 5’te elde edilen bulgular detaylı olarak gösterilmiştir.

Tablo 4. KHB’nin Misyonlarında Sağlık Sektörü Vurgu Değerlendirmesi (1)

BİRLİKLER	GENEL İFADELER
Adıyaman	Sağlık hizmeti
Ağrı	Sağlık hizmeti
Amasya	Sağlık hizmeti, Hastane
Ankara 1.Bölge	Sağlık hizmeti
Ardahan	Sağlık
Aydın	Sağlık hizmeti
Balıkesir	Hasta
Bilecik	Sağlık hizmeti, Hastane
Bingöl	Sağlık hizmeti
Bolu	Sağlık hizmeti
Elazığ	Sağlık hizmeti
Gaziantep	Hasta
İstanbul Bakırköy	Sağlık hizmeti
İstanbul Beyoğlu	Sağlık hizmeti
İzmir Güney	Hasta
İzmir Kuzey	Hasta
Kahramanmaraş	Sağlık hizmeti
Kastamonu	Hasta
Mersin	Sağlık hizmeti
Muğla	Sağlık hizmeti
Muş	Sağlık hizmeti
Sinop	Sağlık hizmeti
Uşak	Sağlık hizmeti
Yozgat	Sağlık hizmeti
TOPLAM	24

Tablo 4 incelendiğinde görüleceği gibi, 24 Kamu Hastane Birliklerinde sağlık, sağlık hizmetleri, hasta ve hastane ifadeleri geçmiştir. Ancak ifadeler detaylı incelendiğinde bu kavramlar sağlık hizmetlerinin niteliği ile ilgili bir ifadeye vurgu yapmamış; genel anlamda kullanılmıştır. “Sağlık” ifadesini çıkartıldığında başka sektörleri de kapsayacağından sağlık sektörünü vurgulayan ifadeler olarak değerlendirilmemiştir. Aynı şekilde “hasta” ifadesi diğer sektörler için müşteri olarak değerlendirildiğinden genel anlamda değerlendirilmiştir.

Tablo 5. KHB'nin Misyonlarında Sağlık Sektörü Vurgu Değerlendirmesi (2)

BİRLİKLER	SEKTÖREL İFADELER
Adana	Hasta ve yakını, Sağlıkta dünya markası olmak
Afyon	Tıbbi donanım, Hasta
Antalya	Hasta ve yakını
Burdur	Tıbbi hata, hasta
Çanakkale	Uluslararası sağlık alanında
Düzce	Hasta hakları, teşhis, tedavi ve rehabilitasyon hizmetleri
Erzincan	Hasta hakları
Isparta	Çağdaş tıp
İst. Anadolu Güney	Hasta hakları
İst. Anadolu Kuzey	Hasta hakları, tıbbi hizmetler
İst. Fatih Bölgesi	Hasta güvenliği
Karaman	Hasta ve yakını
Kırşehir	Hasta hakları
Kocaeli	Hasta hakları
Nevşehir	Hasta ve yakını, Teşhis tedavi ve rehabilitasyon hizmetleri
Sakarya	Hasta hakları
Siirt	Koruyucu ve tedavi edici sağlık hizmetleri, Evrensel sağlık standardı
Trabzon	Hasta güvenliği, Tıbbi etik ilkeler
Tunceli	Hasta, Tıbbi donanım
TOPLAM	19

SYAD
2018/1

KHB'nin misyon bildireleri sektörel anlamda değerlendirildiğinde 19 KHB sağlık sektöründe faaliyet gösterdiğine dair vurgu yapmıştır (Tablo 5). Sağlık işletmeleri yapısı gereği diğer işletmelerden ayrılan yönleri vardır. Bu kapsamda değerlendirildiğinde sağlık sektörünü vurgulayan daha çok ifade geçmesi beklenirken beklentinin altında olmuştur. “Hasta ve yakını, tıbbi donanım, tıbbi hata, sağlık alanında dünya markası olmak, hasta hakları, hasta güvenliği, koruyucu sağlık hizmetleri, teşhis, tedavi ve rehabilite edici sağlık hizmetleri” ifadeleriyle vurgular yapılmıştır.

Bu çalışmada cevabı aranan bir diğer soru; KHB'nin icra ettiği işlevlerin yani, kendisine bağlı sağlık tesisleri arasında planlama, koordinasyon ve kontrol gibi işlevlerin misyon bildirelerinde vurgulanıp vurgulanmadığıdır. Bu bağlamda Tablo 6'da KHB yukarıda ifade edilen işlevine vurgu yapan birlikler yer almıştır.

Tablo 6. KHB'nin Misyon Bildirgelerinde İcra Ettiği Fonksiyona Vurgu Değerlendirmesi

BİRLİKLER	KHB İFADE
Afyon	Genel sekreterliğe bağlı
Amasya	İl ve ilçeye bağlı tüm hastaneler
Ankara 1.Bölge	Bağlı sağlık tesisleri
Antalya	Genel sekreterliğe bağlı
Aydın	Bağlı kurumlar, kurumlar arası
Balıkesir	Birliğe bağlı 20 sağlık tesisi
Erzincan	Genel sekreterliğe bünyesinde
Isparta	Genel sekreterlik bünyesinde
İst. Anadolu Kuzey	Genel sekreterliğe bünyesinde
Karaman	Birliğe bağlı
Kırşehir	Birlikteliğimiz, sağlık tesisleri
Kocaeli	Genel sekreterlik bünyesinde
Nevşehir	Genel sekreterliğe bağlı
Trabzon	Gelişmiş teknoloji ile donatılmış tesisler
Tunceli	Genel sekreterliğe bağlı
TOPLAM	15

KHB'nin teşkilat yapısı incelendiğinde İstanbul, Ankara ve İzmir gibi büyük illerde birden fazla birlik, diğer illerde ise sağlık tesislerinin bağlı bulunduğu bir KHB kurulmuştur. İldeki tüm kamu hastaneleri bu birliğe bağlı olarak faaliyetine devam edecektir. KHB'nin faaliyeti sağlık hizmeti vermek değil, kendisine bağlı sağlık tesislerinde sağlık hizmetleri verilmesi için gerekli olan planlama, koordinasyon ve kontrol gibi yönetim işlevlerini yerine getirmektir. Bu kapsamda misyon bildirgeleri incelendiğinde 43 birlikten 15'i KHB çatısı altında genel sekreterliğe bağlı tesislere vurgu yapmıştır. Bu vurguyu da “genel sekreterliğe bağlı, bağlı tesisler, birliğe bağlı” ifadeleri ile yapmaktadırlar. Ancak yapılan analiz sonucunda bu ifadeler genel anlamda kullanılmış olup, birliklerin faaliyetleri, kapsadıkları görevleri ve işleyişi ile ilgili herhangi bir ifadeye vurgu yapılmamıştır. Birliklerin faaliyet alanı ile vurgu beklenenden daha az olmuştur. KHB misyon bildirgeleri incelendiğinde, herhangi bir hastanenin misyon bildirgesi olarak hazırlanmıştır.

28 Kamu Hastane Birliğinin misyon bildirgelerinde ise genel sekreterlik olduğuna, faaliyet alanının kendine bağlı sağlık tesisleri arasında planlama, koordinasyon ve kontrol işlevlerinin olduğuna dair bir ifade yer almamıştır. Bu misyon bildirgelerinde bir sağlık tesisinin misyon ifadesi şeklinde belirtmiştir. Herhangi bir çatı kuruluş olduğuna dair ifadeler yer almamaktadır. KHB'nin çoğunun bir çatı kuruluş olduğunun farkında olmadıkları anlaşılmaktadır.

Tablo 7'de KHB'nin misyon bildirgelerinde sektörel ve rol vurgusu yapma durumuna göre gruplandırılmış şekli yer almaktadır.

Tablo 7. KHB'nin Misyon Bildirgelerinde Rol ve Sektör Vurgusu

KHB'nin Rol Vurgusu			
KHB'nin Sektörel Vurgusu	Misyon	Var	Yok
	Var	11	8
	Yok	4	20

SYAD
2018/1

KHB sağlık sektöründe faaliyet gösteren ve kendisine bağlı hastanelerin planlanması, koordine edilmesi, yönetilmesi ve denetlenmesi gibi rollere sahiptir. KHB'nin misyon bildirgelerini bu kapsamda incelediğimizde 11 KHB (Afyon, Antalya, Erzincan, Isparta, İstanbul Anadolu Kuzey, Karaman, Kırşehir, Kocaeli, Nevşehir, Trabzon ve Tunceli) hem sektöre hem de role vurgu yapmıştır. Kamu Hastane Birlikleri farklı büyüklükteki illerde kurulmuş olmakla birlikte, yoğunlukları farklı olan faaliyet bölgelerine ve farklı müşteri profillerine sahiptirler. Sektör ve rol vurgusu yapan KHB arasında bölgesel, işlevsel ortak bir yargı çıkarılmamaktadır. Bu benzerliğin yöneticilerin bakış açıları ile ilgili olduğu ifade edilebilir.

Sektör vurgusu yapmayı rol vurgusuna yer veren KHB'ler; Amasya, Ankara 1. Bölge, Aydın ve Balıkesir KHB'leri olmuştur. Sektör vurgusu yapıp rol vurgusu yapmayanlar ise Adana, Burdur, Çanakkale, Düzce, İstanbul Anadolu Güney, İstanbul Fatih, Sakarya ve Siirt KHB'leri olmuştur.

20 KHB ise ne sağlık sektöründe olduğuna dair ne de rolüne yönelik vurgu yapmıştır. Bunlar; Adıyaman, Ağrı, Ardahan, Bilecik, Bingöl, Bolu, Elazığ, Antep, İstanbul Bakırköy, İstanbul Beyoğlu, İzmir Güney, İzmir Kuzey, Maraş, Kastamonu, Mersin, Muğla, Muş, Sinop, Uşak ve Yozgat Kamu Hastane Birlikleridir. Kamu Hastane Birliklerinin varlık sebeplerini tam olarak belirleyemedikleri ve misyon oluşturma süreçlerine gereken önemi vermedikleri anlaşılmaktadır.

2.1.2. Vizyon Bildirgelerine Ait Değerler

Kamu Hastane Birliklerinin ulaşılan vizyonları Collins ve Porras (1999)'ın açıkladığı temel ideoloji ve tasarlanan gelecek bileşenlerine göre incelenmektedir. Aşağıdaki Tablo 8'de içerik analizi yöntemi ile vizyon bildirgelerinin sahip olduğu ve olması gerekirken sahip olmadığı bileşenlere yer verilmiştir.

Tablo 8. Vizyon Bildirgelerinin Vizyon Oluşturma Bileşenlerine Göre Değerlendirmesi

Birlikler	Temel İdeoloji		Tasarlanan Gelecek		Toplam
	Temel Değer	Temel Hedef	Geleceğe Ait Tanımlar	Heyecanlandırıcı Hedef	
Adana	-	-	+	+	2
Adıyaman	-	+	+	-	2
Afyon	+	+	+	-	3
Ağrı	+	+	-	+	3
Amasya	+	+	-	-	2
Ankara 1.Bölge	+	+	-	+	3
Antalya	+	-	-	+	2
Ardahan	+	+	+	-	3
Aydın	+	+	+	-	3
Balıkesir	-	+	-	+	2
Bilecik	+	+	-	-	2
Bingöl	+	-	+	-	2
Bolu	+	+	-	+	3

Birlikler	Temel İdeoloji		Tasarlanan Gelecek		Toplam
	Temel Değer	Temel Hedef	Geleceğe Ait Tanımlar	Heyecanlandırıcı Hedef	
Burdur	-	-	+	-	1
Çanakkale	-	+	+	-	2
Düzce	+	+	-	+	3
Elazığ	+	+	-	+	3
Erzincan	+	-	-	+	2
Gaziantep	+	-	-	+	2
Isparta	+	-	-	+	2
İst. Anadolu Güney	-	+	-	+	2
İst. Anadolu Kuzey	+	-	-	+	2
İst. Bakırköy	+	-	+	-	2
İst. Beyoğlu	+	+	-	+	3
İst. Fatih Bölgesi	-	-	-	+	1
İzmir Güney	+	-	-	+	2
İzmir Kuzey	+	-	-	+	2
Kahramanmaraş	+	+	-	+	3
Karaman	-	+	+	-	2
Kastamonu	-	-	+	+	2
Kırşehir	+	+	-	-	2
Kocaeli	+	-	-	+	2
Mersin	-	+	-	-	1
Muğla	+	+	-	+	3
Muş	+	+	-	+	3
Nevşehir	-	-	+	+	2
Sakarya	+	+	-	-	2
Siirt	-	+	-	+	2
Sinop	+	+	-	+	3
Trabzon	-	+	-	+	2
Tunceli	+	+	+	-	3
Uşak	+	+	-	+	3
Yozgat	-	+	-	+	2
Vurgu Yapan	29	28	13	28	98
Vurgu Yapmayan	14	15	30	15	74

SYAD
2018/1

Bileşenlerin alt başlıkları incelendiğinde en çok temel değerler alt başlığına vurgu yapılmıştır. KHB'lerin sahip oldukları temel değerler daha çok “hasta ve çalışan memnuniyeti, insan ve insan sağlığına odaklıdır” ifadeleri ile yapılmıştır. En az vurgu yapılan değerler ise geleceğe yönelik tanımlamalara yapılan atıflardan oluşmaktadır. Vizyon kavramının bileşenlerinden en önemlisi ve ayırt edilebilen bileşen heyecanlandırıcı hedef bileşenidir. Ancak bu bileşene vurgu beklenenden az olmuştur. Birliklerin heyecanlandırıcı hedef bileşeni

incelendiğinde “Akademik alanda dünya standartlarında referans olmak, Türkiye’de model oluşturmak, uluslararası düzeyde sağlık kurumu olmak.” gibi benzeşen ifadeler yer almıştır.

KHB’nin vizyon bildirgelerini alt bileşenlerine göre incelediğimizde “İnsan odaklı anlayış, ulaşılabilir güvenli sağlık hizmeti, hedeflenen kalite kriterlerine ulaşmak, hastaların beklenti ve ihtiyaçlarını optimum karşılamak, uluslararası sağlık pazarında etkili liderler arasında olmak.” ifadeleri en çok yinelenen kavramlar olmuştur.

Aşağıda vizyon bildirgelerindeki ifadeler sağlık sektörünü kapsayan ifadeleri içeriyor mu, yoksa herhangi bir faaliyet alanındaki işletmeler içinde geçerli bir bildirge mi, bu kapsamda değerlendirilmiştir. Tablo 9, Tablo 10 ve Tablo 11’de detayları gösterilmiştir.

Tablo 9. KHB’nin Vizyon Bildirgelerinde Sağlık Sektörü Vurgusu Yapmayanlar(1)

BİRLİKLER	Sektörel İfadeye Yer Vermeyen
Antalya	Üstün nitelikli ekibi ile insan odaklı, şeffaf, kararlı, kaliteli, güvenilir, verimli ve sürdürülebilir hizmetlerimizle uluslararası düzeyde bir kurum olmaktır.
Aydın	Şeffaf, dürüst ve adil bir çerçevede hizmet politikası oluşturmak, çalışanların lider ve yönetim ekiplerine güvendiği, yeniliklere açık, iş doyumuna ulaşmış, motivasyonu yüksek bilimsel yeterliliğe sahip, çevre ve yaşam değerlerine saygılı öncü bir genel sekreterlik anlayışı oluşturmaktır.
Nevşehir	Üstün nitelikli ekibi ile insan odaklı, şeffaf, kararlı, kaliteli, güvenilir, verimli ve sürdürülebilir hizmetlerimizle uluslararası düzeyde bir kurum olmaktır.
TOPLAM	3

KHB’nin vizyon bildirgelerini incelediğimizde Antalya, Aydın ve Nevşehir Kamu Hastane Birlikleri sağlık sektörü olduğuna dair herhangi bir vurgu yapılmamıştır. Bu KHB, başka sektördeki bir işletme için de kullanılabilecek vizyon bildirgelerine sahiptir. Tablo 10’da KHB’nin vizyon bildirgelerindeki yer alan ifadelerin sektörel bir vurguyu içerip içermediği incelenmiştir.

Tablo 10. KHB'nin Vizyon Bildirgelerinde Sağlık Sektörü Vurgusu Yapmayanlar(2)

BİRLİKLER	Genel İfadeler İçeren
Adana	Sağlık hizmetleri, sağlık turizmi
Ağrı	Uluslararası sağlık pazarı, sağlık hizmetleri
Amasya	Sağlık hizmeti
Balıkesir	Sağlık hizmeti
Bingöl	Sağlık hizmeti
Bolu	Uluslararası sağlık pazarı, sağlık hizmetleri
Burdur	Sağlık hizmeti
Elazığ	Uluslararası sağlık pazarı, sağlık hizmetleri
Gaziantep	Sağlık hizmeti, sağlık kurumu
İstanbul Bakırköy	Sağlık hizmeti
İstanbul Beyoğlu	Uluslararası sağlık pazarı, sağlık hizmetleri
İstanbul Fatih Bölgesi	Sağlık hizmeti
İzmir Kuzey	Sağlık hizmeti
Kahramanmaraş	Sağlık pazarı, sağlık hizmetleri
Kastamonu	Sağlık hizmeti
Kırşehir	Sağlık hizmetleri, hastane
Mersin	Sağlık hizmeti
Muğla	Uluslararası sağlık pazarı, sağlık hizmetleri
Muş	Uluslararası sağlık pazarı, sağlık hizmetleri
Sinop	Sağlık sektörü
Uşak	Uluslararası sağlık pazarı, sağlık hizmetleri
TOPLAM	21

SYAD
2018/1

KHB'nin vizyon bildirgelerinin 21'nde sağlık hizmetleri, sağlık turizmi ve sağlık sektörü gibi ifadeler geçmesine rağmen, sektörel anlamda değerlendirilmemiştir. Çünkü bu kavramlar sağlık hizmetlerinin niteliği ile ilgili bir vurguyu ifade etmemektedir. Bu ifadeler genel anlamda kullanılmış olup “sağlık” ibaresi çıkarıldığında diğer sektörlerde de geçerli olabilecek niteliktedir.

Tablo 11. KHB'nin Vizyon Bildirgelerinde Sağlık Sektörü Vurgu Değerlendirmesi

BİRLİKLER	SEKTÖREL İFADELER
Adıyaman KHB	Üst düzey sağlık hizmeti, sağlıklı anne/baba/çocuk/aile
Afyon	Hasta memnuniyeti ve beklentisi, hastane, sağlık çalışanı, sağlık hizmeti
Ankara 1.Bölge	Hasta memnuniyeti, önleyici sağlık hizmeti
Ardahan	Hasta hakları, hasta ve yakınlarının memnuniyeti, sağlık uygulamaları
Bilecik	Hasta memnuniyeti, tıbbi etik kurallara bağlılık, sağlık hizmetler
Çanakkale	Hasta memnuniyeti sağlık bakanlığı
Düzce	Hasta memnuniyeti ve sağlık hizmeti

BİRLİKLER	SEKTÖREL İFADELER
Erzincan	Hasta memnuniyeti, yeni sağlık yatırımları yapmak
Isparta	Hasta memnuniyeti, yeni sağlık yatırımları yapmak
İstanbul Anadolu Güney	Hasta memnuniyeti, sağlık hizmeti
İstanbul Anadolu Kuzey	Hasta memnuniyeti, yeni sağlık yatırımları yapmak
İzmir Güney	Hasta memnuniyeti, sağlık hizmeti
Karaman	Şifanın adresi
Kocaeli	Hasta memnuniyeti, yeni sağlık yatırımları yapmak
Sakarya	Teşhis, tedavi ve rehabilitasyon hizmetleri, hasta memnuniyeti, sağlık bakanlığı çatısı altında
Siirt	Sağlık bakanlığı, sağlık alanında önder olmak
Trabzon	Modern tıbbın imkanlarını kullanmak, sağlık hizmetleri, öncü sağlık merkezi olmak
Tunceli	Hasta memnuniyeti, hastane, sağlık çalışanı, hasta beklentisi, sağlık hizmeti
Yozgat	Sağlık sektörü, sağlık sunucuları
TOPLAM	19

Tablo 11’de görüldüğü gibi, Kamu Hastane Birliklerinden 19’u vizyon bildirelerinde sektörel vurgu yapmıştır. Bu vurguları, Sağlık Bakanlığı, sağlık sunucuları, sağlık çalışanı, hasta yakınları, sağlık yatırımları gibi ifadelerle yapmışlardır. Vizyon bildireleri her işletmeye özgüdür. Bu kapsamda değerlendirildiğinde verdikleri hizmetleri ve niteliklerini, sağlık alanındaki değerlerini, hedeflerini ve hayallerini vizyon bildirelerinde belirtmelidirler. Sağlık alanında hizmet veren işletmeler olduğunu belirten ifadeler beklenenden az olmuştur.

KHB’nin icra ettiği faaliyetlerin kendisine bağlı sağlık tesisleri arasında planlama, koordinasyon ve kontrol gibi işlevleri vizyon bildirelerinde vurgulayıp vurgulamadığı Tablo 12’de detaylı olarak görülmektedir.

Tablo 12. KHB'nin Vizyon Bildirgelerinde İcra Ettiği Fonksiyona Vurgu Değerlendirmesi

BİRLİKLER	KHB İFADE
Afyon	Birliğe bağlı tüm hastaneler, genel sekreterlik yönetim anlayışı
Aydın	Genel sekreterlik anlayışı
Burdur	Bölgede aranan sağlık tesislerine sahip olma
Düzce	Genel sekreterlik bünyesindeki sağlık tesisleri
Erzincan	Erzincan KHB genel sekreterlik bünyesindeki sağlık tesisleri
Gaziantep	Gaziantep KHB, bölgede
Isparta	Isparta KHB genel sekreterlik bünyesindeki sağlık tesisleri
İst. Anadolu Kuzey	İstanbul Anadolu Kuzey KHB genel sekreterlik bünyesindeki sağlık tesisleri
İst. Fatih Bölgesi	Birliğe bağlı tesisler, referans olan genel sekreterlik olmak
Kırşehir	Önde gelen birlik olmak, verimlilik karne değerlendirmelerinde üst düzeye çıkmak, bağlı hastanelerin tercih edilme oranlarını üst düzeye çıkarmak
Kocaeli	Kocaeli KHB genel sekreterlik bünyesindeki tüm sağlık tesisleri
Mersin	Tüm sağlık tesislerinde
Sakarya	Birliğe bağlı hastanelerde,
Trabzon	Tüm sağlık tesisleri
Tunceli	Birliğe bağlı tüm hastaneler, genel sekreterlik yönetim anlayışı oluşturmak,
TOPLAM	15

SYAD
2018/1

Analiz sonucunda misyon bildirgesindeki gibi vizyon bildirgesinde de 15'i KHB çatısı altında genel sekreterliğe vurgu yapmıştır. Vurgu yapılan 15 birlikte çatı kuruluş olduğunu “birliğe bağlı tüm hastaneler/ tüm sağlık tesisleri/ genel sekreterliğe bağlı tüm sağlık tesisleri” ifadelerinden anlaşılmaktadır. 28 Kamu Hastane Birliklerinde ise ildeki hastanelerin bağlı olduğu bir üst kurum olduğuna dair ifadeler yer almamıştır. Tablo 12’de belirtilen Kamu Hastane Birliklerinde bir çatı kuruluş olmasından ziyade herhangi bir sağlık kuruluşunun faaliyetlerini ifade eden vizyon bildirgeleri yer almıştır.

Bu sayının beklenenden az olması KHB'nin bir çatı kuruluş olduğunun farkında olmadıkları anlaşılmaktadır.

Tablo 13'de ise KHB'nin vizyon bildirelerinde çatı kuruluş rolüne ve sağlık sektöründe faaliyetine dair vurgular gösterilmiştir.

Tablo 13. KHB'nin Vizyon Bildirelerinde Rol ve Sektör Vurgusu

Rol Vurgusu			
Sektörel Vurgu	Vizyon	Var	Yok
	Var	9	10
	Yok	6	18

KHB'nin vizyon bildirelerini incelediğimizde 9 KHB'nin hem sağlık sektöründe faaliyet gösterdiğini içeren ifadeler hem de çatı kuruluş rolüne dair ifadeler yer almıştır. Bunlar Afyon, Erzincan, Isparta, İstanbul Anadolu Kuzey, Düzce, Kocaeli, Sakarya, Trabzon, Tunceli Kamu Hastane Birlikleridir.

6 KHB rol vurgusunu yaparken sektörel vurgu yapmamıştır. Bunlar Aydın, Burdur, Antep, İstanbul Fatih Bölgesi, Kırşehir ve Mersin KHB'dir. 10 KHB ise sektörel anlamda vurgu yaparken rol vurgusu yapmamıştır. Bunlar Adıyaman, Ankara 1.Bölge, Ardahan, Bilecik, Çanakkale, İstanbul Anadolu Güney Bölgesi, İzmir Güney Bölgesi, Karaman, Siirt, Yozgat KHB'dir.

18 KHB'nin ise hem sağlık sektörüne hem de KHB olduğuna dair bir vurgu yer almamıştır. Bunlar Antalya, Adana, Ağrı, Amasya, Balıkesir, Bingöl, Bolu, Elazığ, Antep, İstanbul Bakırköy, İstanbul Beyoğlu, İzmir

Kuzey, Maraş, Kastamonu, Muğla, Muş, Sinop ve Uşak KHB'dir. Misyon bildirelerinde olduğu gibi vizyon bildirelerini hazırlama sürecinin öneminin anlaşılması düşünmektedir.

Sonuç

Çalışmada misyon ve vizyon ifadeleri ve bu ifadeleri oluşturan bileşenler detaylı bir şekilde ele alınmıştır. Kamu Hastane Birliklerinin misyon ve vizyon bildireleri bu kapsamda incelenmiş, birliklerin bu ifadeleri oluşturma aşamasında literatürdeki kriterlere uyup uymadıkları, birlikler tarafından bu kavramların anlaşılma anlaşılması değerlendirilmiştir.

Kamu hastanelerinin yeniden yapılandırılarak yerinden yönetim anlayışı ile kendi gelirleri ile giderlerini karşılayan özerk bir kurum haline dönüştürülmesi ile stratejik yönetimin önemi daha da artmaktadır. Bu kapsamda oluşturulan birliklerin yönetim süreçleri düşünüldüğünde misyon ve vizyon ifadelerinden haberdar oldukları beklenmektedir. Ancak bu ifadeleri bir bildire olarak ilan eden birliklerin sayısı beklenenden düşük olmuştur. Bu ifadelerin yazılıp saklanması için değil, paylaşılması için oluşturulması beklenirken bu bildireleri ilan etmeyen birliklerin beklenenden az olması Kamu Hastane Birlikleri tarafından öneminin anlaşılması görülmektedir.

Yapılan analiz sonucunda KHB misyon bildireleri oluştururken en fazla hizmet, yer/piyasa ve müşteri bileşenine vurgu yaparken, teknoloji, süreklilik/büyüme/karlılık, felsefe ve yetkinlik bileşenlerine fazla yer vermemişlerdir. En az vurgu ise yetkinlik bileşenine

yapılmıştır. Kamu Hastane Birliklerinin sahip olduğu temel yetkinliklerin yeterince anlaşılmadığı veya misyon bildirelerine aktarmadıkları düşünülmektedir.

Profesyonel yönetim anlayışının benimsenmesinin beklendiği Kamu Hastane Birliklerinde başarılı bir misyon bildirgesini oluşturan öğelerin olmayışı, birliklerin misyon oluşturma sürecinde literatürde geçen bileşenlerden haberdar olmadıklarından veya bu işe gerekli önemi vermemelerinden kaynaklanabilir.

Misyon bildirelerine web sitelerinde yer veren KHB, vizyon bildirelerine de yer vermiştir. Misyon ve vizyon kavramları birbirini tamamlayan ifadelerdir. Dolayısıyla misyon ve vizyon bildirelerini belirten bu birlikleri harekete geçiren vizyon kavramı ve vizyona anlam katan misyon ifadelerinin önemini anladıkları görülmektedir. Bir işletme önce varlık nedenini ortaya koyup daha sonra da geleceğini planlamalı ve bunu da iç ve dış paydaşları ile paylaşmalıdır.

Bir diğer analiz de ise KHB'nin misyon ve vizyon bildirelerinin sağlık sektöründe faaliyet gösteren ifadeler içerip içermediğine değerlendirilmiştir. Sağlık sektöründe faaliyet gösterdiğine vurgu yapan KHB; Sağlık Bakanlığı, sağlık sunucuları, sağlık çalışanı, hasta yakınları, sağlık yatırımları gibi ifadeler kullanarak sağlık sektörüne ait ifadeler kullanmıştır. KHB'nin misyon ve vizyon bildirelerinde “sağlık hizmetleri” ifadesi geçmesine rağmen sağlık sektöründe faaliyet gösteren bir ifade olarak değerlendirilmemiştir. Çünkü misyon ve vizyon bildireleri detaylı incelendiğinde “sağlık hizmetler” olarak geçen ifadenin kapsamıyla ilgili bir vurgu yer almamış, “sağlık” ibaresi çıkartıldığında farklı faaliyet alanındaki turizm ve lojistik gibi bir işletmenin misyon ve vizyon bildirgesi olarak uyarlanabileceğinden bu kapsamda değerlendirilmemiştir.

KHB'nin çatı kuruluş rollerinin misyon ve vizyon ifadelerinde vurguların olup olmadığı yapılan bir diğer analizdir. Kamu Hastane Birlikleri bir genel sekretere bağlı tıbbi, mali ve idari hizmetler başkanı ile yine genel sekretere bağlı il bazındaki hastanelerin hastane yöneticileri ve bu yöneticilere bağlı başhekim, idari ve mali işler, sağlık bakım hizmetleri ve sağlık otelciliği faaliyetlerin yürütüldüğü bir organizasyondan oluşmaktadır. Kamu Hastane Birlikleri dediğimizde teşhis, tedavi ve rehabilite hizmetlerinin verilmesini sağlayan, bu hizmetlerin bütçesini, insan gücünün planlaması ile birlikte ildaki birliğe bağlı tüm sağlık tesislerinin koordineli bir şekilde yürütülmesini sağlayan faaliyetleri içermektedir. Misyon ve vizyon bildirelerinde çatı kuruluş rolüne vurgu yapan birlikler “genel sekreterliğe bağlı, bağlı kurumlar, kurumlar arası, il ve ilçeye bağlı tüm hastaneler” ifadelerini kullanarak vurgu yapmışlardır. Bu yeni yapılanmanın rolünün misyon ve vizyon bildirelerine aktarılması beklenilenden düşük olmuştur. Hazırlanan misyon ve vizyon bildireleri herhangi bir sağlık işletmesinin misyon ve vizyon bildirgesi gibi hazırlanmıştır.

SYAD
2018/1

Sağlıkta Dönüşüm Programı ile yeni bir düzen oluşturulmuştur ve bu düzenin kurulması aşamasında planlama faaliyetlerine ağırlık verilmiştir. Ancak misyon ve vizyon bildireleri oluşturulurken gerekli zamanın ayrılmadığı düşünülmektedir. Daha kapsamlı ve buldukları faaliyet alanına ilişkin bildireler beklenirken daha çok teorik ifadelerle kâğıt üzerinde kalan/kalacak ifadeler yer almıştır.

KHB'nin misyon ve vizyon bildirilerini yayınlamasında bir standart olmadığı gözlenmiştir. Ayrıca web siteleri incelendiğinde bu kavramların farklı modüller altında yayınlandığı görülmüştür. Birlikler misyon ve vizyon bildirilerini genel sekreter mesajı altında, kurumsal modül içerisinde ve kalite modülü gibi yerlerde yayınlanmaktadır. Bu bildirelerin yayınlanmasında bir standardın olmaması ulaşımda

sorunlara neden olmaktadır. Bu konuda Milli Eğitim Bakanlığında olduğu gibi Türkiye Kamu Hastane Kurumuna bağlı KHB'nin web sitelerinde de bir standart oluşturulması, bu bildirgelere ulaşmak isteyenlere kolaylık sağlayacaktır.

KHB'nin dinamik yapısına tam olarak uygun olarak misyon ve vizyon bildirgeleri oluşturulduğu düşünülmektedir. Bu değişim ile insanların beklentilerini karşılayacak eski düzeni aratmayacak daha gerçekçi ve daha detaylı ifadeler içermesi beklenirken içerik analizi ile yapılan değerlendirmede vurguların yüzeysel olduğu görülmüştür.

Bu araştırma kapsamında ileride yapılabilecek araştırmalara yönelik öneriler, aşağıdaki gibi özetlenebilir:

Özel sektör dışında kamu ve gönüllü kuruluşlar da misyon ve vizyon kavramları ile kendilerini tanımlamalı ve gelecek öngörülerini açıklamalıdır. Kamu kuruluşlarının da konunun önemini anlayıp daha kapsamlı, kâğıt üzerinde kalmayan, yapmış olmak için değil işlerliği olan bildirgeler hazırlaması gerekmektedir.

Uluslararası alanda tanınan sağlık kuruluşlarının misyon ve vizyon bildirgeleri incelenerek bu kavramların hazırlık süreci ve örgüte olan faydaları incelenerek ülkemizde yapılacak misyon ve vizyon hazırlama çalışmalarına katkıda bulunacağı düşünülmektedir.

Misyon ve vizyon kavramlarından beklenen amaca ulaşmak için örgütlerin bu bildirgeleri hazırlık aşamasına yeterli zamanı ayırması ve bu konudaki bilimsel çalışmalardan yararlanması katkı sağlayacaktır.

Bu çalışmada misyon ve vizyon ifadelerinin bileşenleri incelenmiştir. İlerideki çalışmalarda paydaşlara yönelik boyutlarla ilgili bir inceleme

yapılabilir. Ayrıca performans, girişimcilik, hasta memnuniyeti, rekabet gibi spesifik konulara yönelik çalışmalar yapılabilir.

Kaynakça

- Akbolat, M. (2009). Türkiye Sağlık Sektöründe Rekabet Stratejileri: Hastaneler Üzerine Bir Araştırma, Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akbolat, M. ve Işık, O. (2012). Hastanelerde Rekabet Stratejileri Ve Performans. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 16(1), 401-424
- Akgemci, T. ve Güleş, H.K.(2009). İşletmelerde Stratejik Yönetim, Gazi Kitabevi. Ankara.
- Akın, H. (2015). Türkiye’de Sağlık Sistemi Ve Kamu Hastaneleri Birliği Sisteminde Yaşanan Yönetimsel Sorunlar (Konya Örneği), Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aktan, C.C. (2006). Kamu Mali Yönetiminde Stratejik Planlama Ve Performans Esaslı Bütçeleme. Seçkin Yayınevi. Ankara.
- Altınkurt, Y. ve Yılmaz, K. (2011). İlköğretim Ve Ortaöğretim Okullarının Vizyon, Misyon Ve Değerleri İle İlgili Bir Çözümleme. Akademik Bakış Dergisi, (23), 1-15.
- Arabacı, İ.B. (2005). Müfredat Laboratuvar Okullarında Strateji Belirleme Ve Seçimi Uygulamalarının Değerlendirilmesi (Malatya İli Örneği). İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 6(10), 3-15.
- Ay, Ü. ve Koca, A.İ. (2012). ISO 500 Listesindeki İşletmelerin Misyon, Vizyon Ve Değerlerinin İçerik Analizi. Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 4(2), 201-210.
- Bart, C.K. and Tabone, J.C. (1999). Mission Statement Content And Hospital Performance İn The Canadian Not-For-Profit Health-Care Sector. Health Care Management Review, 24(3), 18-29.
- Baxter, A. (2012). Higher Education Mission and Vision in Rwanda. A Comparative and Critical Discourse Analysis, 2(2), 1-26.
- Collins, J.C. and Porras, J.I. (1996). Building Your Company’s Vision. Harvard Business Review. s: 65-77.
- Collins, J.C. and Porras, J.I. (1999). Kalıcı Olmak: Geleceğin Güçlü Kurumlarını Yaratmak (Çev: Z. Çivi), Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Dinler, A.M. (2009). Stratejik Yönetim Sürecinde Vizyon ve Misyon, Paradoks. Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi, 5(2), 13-14.

- Doğan, S. (2002). İşletmelerde Vizyon Ve Misyon Bildirisi Geliştirme Ve Önemi Üzerine Bir Araştırma. *Amme İdaresi Dergisi*, 35(1), 143-174.
- Dört Yol, İ.T. (2015). Misyon İfadeleri Üzerinden Pazarlama Felsefelerinin Keşfedilmesi: Capital 500 Üzerine Bir Araştırma. *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, 11(44), 189-203.
- Drucker, P. (1999). 21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları (Çev: İrfan Bahçıvangil), Epsilon Yayıncılık, İstanbul.
- Durmuş, Ş. (2013). İstanbul İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerinin Stratejik Planlarındaki Misyon Ve Vizyon İfadelerinin İçerik Analizi, Yüksek Lisans Tezi, Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Efil, İ. (2004). İşletme Yönetimi. Aktüel. İstanbul.
- Erol, Y. ve Kanbur, E. (2014). Misyon ve Vizyon İfadelerine Göre Türkiye'nin İlk 100 Büyük Şirketinin Girişimcilik Özellikleri. *Business and Economics Research Journal*, 5(3), 149-165.
- Gök, O. Ve Sabuncuğlu, A. (2008). Büyük İşletmelerin Web Sitelerinde Yer Alan Misyon Ve Vizyon İfadelerinin Pazar Odaklılık Açısından İncelenmesi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*. X(1), 123-141).
- Hill, C. Ve Jones, G. (2008). *Essentials Of Strategic Management*. South Western Cengage Learning. USA.
- Hitt, M. A., Hoskisson, R. E., Ireland R. D. (2007). *Management Of Strategy: Concepts And Cases*. Thomson/South-Western. USA.
- Kavuncubaşı, Ş. (2000). *Hastane Ve Sağlık Kurumları Yönetimi*. Siyasal Kitabevi. Ankara.
- Kılıç, M. (2010). Stratejik Yönetim Sürecinde Değerler, Vizyon Ve Misyon Kavramları Arasındaki İlişki. *Sosyo Ekonomi Dergisi*, 6(13), 82-98.
- Köseoğlu, M.A. ve Ocak, S. (2010). Misyon İfadelerinde Kullanılan Ögeler İşletmelerin Mülkiyet Yapısına Göre Değişir Mi?: Özel Ve Kamu Hastaneleri Üzerine Bir Araştırma. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 13(1), 63-82.
- Köseoğlu, M.A. Ve Temel, E.K. (2008). Sektörlere Göre Misyon İfadelerinde Kullanılan Ögelerdeki Farklılaşmalar: İMKB Şirketleri Üzerine Bir Araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 9(2), 71-88.
- Kunt, Ş. (2012). Türkiye'de Üniversitelerin Stratejik Planlarındaki Misyon, Vizyon Ve Stratejik Amaçların İçerik Analizi, Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Melek, C. (2012). Metin Madenciliği Teknikleri İle Şirketlerin Vizyon İfadelerinin Analizi, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

- Latif, H ve Muslu, Ş (2015). Türk İşletmelerinin Misyon Ve Vizyon Kavramlarında Anlam Karmaşası. İ. Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi, 26(78), 12-32.
- Lipton, M. (1996). Demystifying The Development Of An Organizational Vision. Sloan Management Review.
- Muslu, Ş. (2014). İşletmelerde Vizyon Ve Misyon Kavramlarının Kullanımında Oluşan Karmaşıklık; Türkiye’de İlk 100 Büyük Sanayi Kuruluşu Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Ocak, S. (2011). Stratejik Felsefe Ve İşletme Performansı Etkileşimi: Özel Hastane Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Özdem G. (2011). Yükseköğretim Kurumlarının Stratejik Planlarında Yer Alan Vizyon ve Misyon İfadelerinin Analizi. Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri, 11(4), 1869-1894.
- Özdemir, S. ve Karadağ, N. (2015). Eğitim Fakültelerinin Vizyon Ve Misyonlarına Karşılaştırmalı Bir Bakış. Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 8(19), 255-277.
- Papatya, G. (1998). Vizyon: Hayal Ve Gerçek Arasındaki Gerilim. Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi, 3(3), 123-134.
- Papatya, G. ve Hazır, K. (1999). İşletmelerin Stratejik Vizyonu: Gerçeğe Dönüştürme Stratejileri Ve Eylem Planları. Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi, (4), 143-166.
- Pearce, J. and David, F. (1987). Corporate Mission Statement: The Bottom Line. Academy of Managementexecutive, 1(2), 109-116.
- Quigley, J.V. (1998). Vizyon: Oluşturulması, Geliştirilmesi Ve Korunması (Çev: B. Çelik), Yeni Çizgi Yayın Dağıtım. İstanbul.
- Rarick, C. A., Vitton, J. (1995). Mission Statements Make Cents. Journal Of Business Strategy, 16(1), 11-12.
- Sağlık Bakanlığı. (2011). Türkiye Sağlıkta Dönüşüm Programı Değerlendirme Raporu 2003-2011.
- Sakarya, Ş., Özmen, F. Ve Özmen, H.İ. (2013). Beş Yılda Ne Değişti?: Üniversitelerde Stratejik Planlama Çalışmaları (Misyon Ve Vizyon Ekseninde Karşılaştırmalı Bir Analiz). Bilgi Ekonomisi Ve Yönetimi Dergisi, 8(2), 27-39.
- Şantaş, F., Uğurluoğlu, Ö. Ve Kandemir, A. (2013). Sağlık Kurumların Yönlendirme Stratejileri. Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 5(2), 63-78.
- Tengilimoğlu D., Işık O. ve Akbolat M. (2009). Sağlık İşletmeleri Yönetimi. Nobel Yayınevi. Ankara.
- Türkiye Kamu Hastaneleri Kurumu. <http://www.tkhk.gov.tr/>
- Uğurluoğlu, Ö. (2011). Kamu Ve Özel Hastane Misyon İfadelerinin İçerikleri Bakımından Karşılaştırılması. Toplum Ve Sosyal Hizmet, 22(1), 49-61.

- Ülgen, H. ve Mirze S.K. (2004). İşletmelerde Stratejik Yönetim, Literatür Yayıncılık. İstanbul.
- Yediyıldız, B. (2008). Türkiye’de Üniversitelerin Vizyonu Ve Özgün Bilim Üretimi. Türk Kültürünü Araştırma Enstitüsü, 1(1), 135-151.

BÜYÜKŞEHİR BELEDİYELERİNİN STRATEJİK PLANLARININ İÇSEL TUTARLILIK AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ

Doç. Dr. Mahmut HIZIROĞLU ¹
Mehmet Ali KARAKÖSE ²
Sinan CENGİZ ³

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, büyükşehir belediyelerince hazırlanan stratejik planlar incelenerek, planların içeriğinde yer alan ana unsurlar arasında bir tutarlılık olup olmadığını ve dolayısıyla hazırlanan stratejik planların strateji olgusunun doğasına uygun ve bilinçli bir çabanın ürünü olarak hazırlanıp hazırlanmadığını ortaya koymaktır. İstanbul, Ankara ve İzmir Büyükşehir Belediyelerinin stratejik planlarını örnek olay temelinde içerik analizi ile inceleyen bu çalışmada, kurumların vizyon ve misyonlarının stratejik amaçlara ve hedeflere ışık tutup tutmadığını ve çevre algısı (FÜTZ) ile stratejik amaçlar arasında bir ilişki kurulup kurulmadığı sorularına yanıt aranmıştır. İnceleme sonucunda büyükşehir belediyelerinin stratejik planlarının büyük oranda içsel tutarlılığa sahip olduğu belirlenmiştir. Bu çalışma stratejik planların içsel tutarlılık analizinin nasıl yapılacağına dair bir sistematik geliştirmesi bakımından stratejik planlama yazınına katkıda bulunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: *Stratejik Tutarlılık, Stratejik Plan, Stratejik Plan Unsurları, Bütünsellik, Büyükşehir Belediyeleri.*

Evaluation of Strategic Plans of Municipalities In Turkey: A Consistency Analysis

ABSTRACT:

This study aims to explore whether there is a consistency between the core components of the strategic plans documented by metropolitan municipalities; and thus, to find out whether these plans are prepared as a product of conscious effort that is appropriate to the nature of the strategy phenomenon. Based on case studies of

¹ İstanbul Üniversitesi, mhiziroglu@istanbul.edu.tr

² Gebze Teknoloji Üniversitesi, mehmetali@5m.com.tr

³ Sakarya Büyükşehir Belediyesi

strategic plans of three major metropolitan municipalities, İstanbul, İzmir and Ankara, in Turkey, a content analysis is carried out in order to answer two research questions: (i) to what extent do vision and mission statements of these institutions shed light on their goals and objectives? and (ii) to what extent do their environmental perception relate to their goals and objectives? The analysis reveals that the strategic plans of the Metropolitan municipalities have a large extent of internal consistency. This study contributes to strategic planning literature by proposing a systematic rubric about how to conduct an internal consistency analysis of strategic plans.

Keywords: *Strategic Consistency, Strategic Planning, Components Of Strategic Plans, Completeness, Metropolitan Municipalities,*

GİRİŞ

2003 yılında kamu yönetiminde stratejik planlama yaklaşımının hayata geçirilmesinin yasaca zorunlu hale gelmesinden bu yana bugün pek çok kamu kurumu üçüncü stratejik planlama evresini hayata geçirmektedir. Ancak, bugüne kadar hazırlanan stratejik planların strateji olgusunun doğasına uygun olarak geliştirilip geliştirilmediği konusu görece ihmal edilmiştir. Her ne kadar hem stratejik planlama sürecinin hem de planın kendisinin niteliğini değerlendirmek için bazı araçlar geliştirilmiş olsa da (ör: Allison ve Kaye, 2005; Chance ve Williams, 2009; De Carlo vd., 2008), bu araçlar ya stratejik planda performans boyutlarının tam olarak barındırıp barındırmadığı ya da stratejik planın içerik bakımından bütün unsurları barındırıp barındırmadığı temelinde bir nitelik değerlendirmesinde bulunmak için kullanılmaktadır. Ancak, bir stratejik planda içerik bakımından olması gereken unsurlar arasında sıkı bir ilişkinin kurulup kurulmadığı ve dolayısıyla stratejik plan unsurları arasında bir tutarlılık olup olmadığı konusunda bir çalışmanın olmadığı tespit edilmiştir.

Strateji özel sektör kurumları için rakiplerine oranla daha iyi bir rekabet avantajı kazanma ve onlardan daha yüksek bir performans sağlama aracı olarak görülürken (Barney, 1991), kamu kurumları için daha iyi hizmet sağlama aracı olarak kavramsallaştırılmaktadır

(Bryson, 2004). Kamu kurumlarının gelecekte daha başarılı olmak için mevcut yaptıkları işten başka, hangi işlere imza atmaları konusunda fikir yürütmeleri onların strateji anlayışlarını oluşturmalıdır. Kamu kurumlarında hazırlanan stratejik planların strateji olgusunun doğasına uygun olduğunu iddia edebilmek için strateji geliştirme çabalarının yasaca zorunluluktan hazırlanmış ve raflarda kalan birer belge oluşturma durumundan ziyade, kurum performansını artırmaya yönelik bilinçli bir çabanın bir yönetim kültürüne dönüşmesi gerekir. Dolayısıyla, kamu kurumlarının hizmet götürmekle yükümlü oldukları vatandaşın memnuniyetinin sağlanması ve gelecekte vatandaşların ihtiyaç duyabilecekleri hizmetlerin neler olduğu konusunda şimdiden fikirlerin yürütülüp kurumun buna hazırlıklı olması kamu stratejik yönetiminin başlangıç noktasını oluşturmalıdır.

Kamu kurumlarının strateji olgusunun doğasına uygun bilinçli bir şekilde stratejik planlama pratiklerini benimseyip uyguladıklarında tıpkı özel sektör kurumları gibi performanslarını artırabilecekleri iddia edilmektedir (Boyne ve Walker, 2010). Kamu kurumlarında stratejik yönetim anlayışının hayata geçirilmesi ile kurumların daha stratejik davranmaya başladığı, sektörlere yönelik daha iyi koordinasyon sağlandığı, merkezi kuruluşlarda girdilerin kontrolü anlayışından çıktılar ile sistemin kapasite ve sonuçlarının kontrolüne yönelik bir anlayışın geliştiğine dair bulgular söz konusudur (Matheson v.d., 1997). Kuşkusuz kamu kurumlarının stratejik planlama pratiklerini uygulayarak başarılı olabilecekleri fikri statik planlama anlayışının ötesinde bir anlayışı gerektirmektedir. Zira özel sektör kurumlarının karşı karşıya olduğu çevresel koşullar kamu kurumları için de geçerlidir. Çevresel belirsizlik ve karmaşıklık derecesi kamu kurumlarının da yönetmesi gereken unsurlardır. Drucker (1980), kamu kurumlarını çevresel belirsizlik ve karmaşıklık karşısında organizasyonel atalet konusunda uyarmakta ve öğrenme, uyum ve

değişim konusunda yetersizliklerine vurgu yapmakta ve bu yetersizliklerin stratejik yönetim anlayışıyla giderilebileceğini ifade etmektedir.

Bu çerçevede bu çalışma büyükşehir belediyelerince hazırlanan stratejik planlarda bulunması gereken ana unsurlar arasında bir tutarlılık olup olmadığı ve stratejinin doğasına uygun bilinçli bir çabanın ürünü olarak hazırlanıp hazırlanmadığı incelemektedir. Tutarlılık konusunda eksikliği olan stratejik planların stratejinin doğasına ve amacına uygun olmadığı dolayısıyla sürekli eleştiri konusu olan yasaca hazırlama zorunluluğundan hareketle hazırlanmış planlar olduğu kanaatinin güçlenmesi anlamına geleceği açıktır. Bu yönüyle bu çalışma kamuda stratejik yönetim anlayışı ile ilgili çalışmalara katkıda bulunmaktadır.

1. Stratejik Planın Ana Unsurları ve Planın Tutarlılığı

Stratejik planlama akademik yazında 1990'lardan bu yana gittikçe azalan bir ilgiye sahip olmasına rağmen (Wolf ve Floyd, 2013), hem özel hem de kamu kurumlarında en fazla kullanılan yönetim araçlarından biri olmayı sürdürmektedir (Rigby, 2001; Rigby ve Bilodeau, 2011; Whittington, 2006). Bununla birlikte akademik alanda 1980'lere kadar stratejik yönetim ve araştırma alanının disipliner adı olmasına rağmen, stratejik planlamanın nasıl operasyonel hale getirileceği konusunda hala bir uzlaşma sağlanmış değildir. Bunun muhtemel sebeplerinden birisi; formal-informal, planlı-kendiliğinden gelişen, yukarıdan aşağı-aşağıdan yukarı, analitik-sezgisel vb. farklı boyutlarda (ör: Dutton ve Duncan, 1987; Heracleous, 1998) stratejinin nasıl geliştirildiği konusunda sınıflandırmaların veya paradoksların zihinleri karıştırıyor olmasıdır. Bir başka sebep, kamu ve özel sektör bağlamlarında nasıl strateji geliştirileceği konusunda yazının farklılaşmasıdır (ör: Bryson, 2004; Boyd, 1991). Bu çalışmada kamu

kurumları açısından stratejik plan tutarlılığı ele alınacağı için, kamu kurumlarında stratejik planlama konusunda geliştirilmiş rehber niteliğindeki çalışmalarda (ör: Bryson, 2004; Allison ve Kaye, 2005) yer alan çerçevelerden hareketle bir stratejik planda hangi unsurların yer alması gerektiği belirlenebilir. Bu çerçevede bir stratejik plan dendiğinde genelde içeriğinde iç ve dış çevre analizi bulguları (FÜTZ - fırsatlar, üstün yönler, tehditler, zayıf yönler), vizyon, misyon, amaçlar, hedefler, alt stratejiler ve performans göstergelerinin yer alması beklenir.

FÜTZ (SWOT) bulguları: FÜTZ analizi (Learned vd. 1965) bir kurumun dış çevresinde meydana gelen değişimlerin sistematik analizi ile ortaya çıkabilecek fırsatlar ve tehditler ile kurumun iç çevresindeki güçlü ve zayıf yönlerin tespit edildiği ve buna bağlı olarak eşleştirmelerin yapılabileceği bir analiz aracıdır. Bir başka ifadeyle, kurumun güçlü yönleri kullanarak fırsatlardan yararlanmak ve tehditleri bertaraf etmek, fırsatlardan yararlanmak için zayıf yönleri gidermek ve tehditlere maruz kalınabilecek zayıf yönleri geliştirmeye dayalı olarak stratejik amaç ve hedeflerin belirlenmesine olanak tanıyan bir araçtır.

FÜTZ analizi yaparken dış çevrede dikkate alınması gereken değişkenler kurumun kısa vadede kontrol edemediği faktörleri ifade etmekte ve kurumun var olduğu ve faaliyet gösterdiği bağlamı oluşturmaktadır. Bu açıdan, dış çevreyi dolaylı ve doğrudan etkileşimsel olan dış çevre olarak iki kategoride ele almak mümkündür. Doğrudan etkileşimsel dış çevre kurumun faaliyetlerinden doğrudan etkilenen ve kurumun doğrudan etkilendiği unsurların/aktörlerin yer aldığı çevreyi ifade etmektedir. Paydaşlar, hükümet, tedarikçiler, yerel kurumlar, rakip kurumlar, müşteriler, finansörler vb. unsurlar/aktörler bu çevreyi oluşturmaktadır. Dolaylı etkileşimsel çevre ise değişkenlerin değişiminin etkilerinin uzun vadede görülebildiği ve kurumun uzun vadeli kararlarına etkisi olan çevreyi

ifade etmektedir. Bu çevrede yer alan ana değişkenler ekonomik, sosyo-kültürel, teknolojik, politik, yasal unsurlardan oluşmaktadır. Kurumun iç çevresi ise yönetimin kısa vadede etkisinin olmadığı ve kurumun yapısı, kültürü, kaynak ve kabiliyetleri gibi unsurları kapsayan değişkenlerin uzun vadede şekillendiği bir çevreyi ifade etmektedir.

Stratejik planlama kurumun güçlü ve zayıf yönleri ışığında dış çevredeki fırsat ve tehditlere etkin bir cevap vermek için uzun dönemli amaç ve hedeflerin belirlenme sürecidir. Stratejik plan da bu sürecin çıktısını oluşturmaktadır. Bu açıdan ele alındığında bir stratejik planın tutarlı olabilmesi için FÜTZ analizi sonuçlarının kurumun stratejik amaçlarına ve hedeflerine yansımaları beklenir.

Vizyon ve Misyon İfadeleri: Vizyon ve misyon ifadeleri kurumun nelere öncelik verdiği ve stratejisine neleri dayanak olarak aldığı vurgusunun ifade edildiği bildirgelerdir. Vizyon ifadesi bir kurumun geleceğe meydan okuyacak şekilde neyi başarmak istediğinin hem tüm iç ve dış paydalara hem de plan içindeki unsurlara ilham verici bir şekilde ifade edilmesidir. Misyon ise kurumun varlık sebebinin ifadesidir ve niçin varız sorusunun cevabıdır. Niçin var olduğunu ve gelecekte hangi durumda olmayı arzuladığını bilen kurumlar bugünden yarını inşa etme konusunda diğer kurumlardan daha başarılı olabileceklerdir.

Genelde soyut bir ifade olan vizyon her ne kadar çok uzun vadeli gelecek tasavvurunu ifade etse de ayakları yere sağlam basan ve çevre analizine dayanması gereken bir ifade olmalıdır. Bu açıdan bakıldığında geleceğe ilişkin başarı hayalini barındıran vizyon ifadesi halüsinasyon görmek demek değildir. Her ne kadar yeni ekonomi sektörlerinde vizyonun çevre analizi sonucuna dayanması gerekmiyor olsa da, geleneksel ekonomilerde özellikle iç paydaşların çabalarını aynı yöne kanalize etmesine yardımcı olacak şekilde, ilham verici, şevk verici, başarılı olduğu takdirde çalışanların bunun parçası olduğunun hissi uyandıran, ancak ayakları yere sağlam basan bir ifade olması için çevre

analizine dayanması gerekmektedir (Kirkpatrick, 2008). Bunun yanı sıra vizyon ifadelerinin kurumsal amaç ve hedeflere ışık tutması gerekir (Hartzell, 2002).

Misyon ifadesi ise vizyonun daha elle tutulabilir şekle dönüşmüş, daha belirgin olarak ifade edilmiş halidir. Genelde misyon bildirgesi, üretilen ürün-hizmet çeşitlerini, müşteriler, çalışanlar ve paydaşlar için neyi başarmak istediği, hangi öz değerlere sahip olduğuna dair bilgileri içerir (Bart ve Baetz, 1998; Champell, 1993; Champell ve Yeung, 1991; Ireland ve Hitt; 1992). Misyonun uzun dönemli ekonomik potansiyeller, müşteriye yaklaşım biçimi, ürün ve hizmet kalitesi, çalışma ilişkileri ve hissedarlara ilişkin ifadeler içermesi yaygın bir uygulamadır. Tıpkı vizyon bildirgesi gibi, misyon ifadesi de amaç ve eylem planlarının formüle edilmesinde rehber görevi üstlenir. Özetle stratejik planın tutarlılığı hem vizyon hem de misyon ifadesinin çevre analizi bulgularına dayanıyor olması ve kurumun amaç ve hedeflerine ışık tutuyor olması gerekmektedir.

SYAD
2018/1

Amaç ve Hedefler: Amaç ve hedefler kurumun bugünden daha ileri bir seviyeye ulaşabilmesi için gerekli olan gelişmeleri veya girişimleri ifade eden orta ve uzun vadeli ideallerdir. Kurumun doğru bir yöne evrilmesi ve gerçekleştirilebilir olmasını sağlayacak şekilde amaç ve hedef ifadelerinin yeterli derinlikte ve genişlikte olması onların anlaşılabilirliğini ve gerçekleştirilebilirliğini artıracaktır (Chance ve Williams, 2009). Stratejik planda yer alması gereken amaç ve hedefler vizyon ve misyon ışığı altında; mali, idari ve yönetim mekanizmalarına dikkat edilerek geliştirilmeleri gerekir. Benzer şekilde yapılan çevre analizi sonuçları doğrultusunda fırsatları değerlendirecek, tehditleri bertaraf edecek, zayıflıkları giderecek ve daha güçlü yönleri sahip olmayı sağlayacak şekilde söz konusu amaç ve hedefler belirlenmelidir. Bu amaç ve hedefler net, gerçekçi, ölçülebilir ve zaman çizelgesine sahip olması gerekir

2. Yöntem

2.1. Araştırma Kurgusu

Büyükşehir belediyelerinin stratejik planlarında içsel tutarlılık olup olmadığının tespiti ve buna bağlı olarak planların strateji olgusunun doğasına uygun olarak hazırlanıp hazırlanmadığının ortaya konulması örnek olay temelinde seçilecek belediyelerin planlarının içerik analizi ile yapılacaktır. Bu amaçla bir sistematige bağlı olarak seçilen büyükşehir belediyelerinin stratejik planları incelenmiştir. Analiz çerçevesinde şu ana sorulara cevap aranmıştır:

1. Kurumun vizyon ve misyonu stratejik amaçlara ve hedeflere ışık tutmakta mıdır?
2. Çevre algısı (FÜTZ) ile stratejik amaçlar arasında bir ilişki kurulmuş mudur?

Yukarıda operasyonel hale getirilen sorular ışığında kamu kurumlarında hazırlanan stratejik planların bilinçli bir çabanın ürünü olarak ortaya çıkıp çıkmadığı, dolayısıyla arzu edilen sonuçları doğurup doğurmayacağını tespit etmek mümkün olabilir. Araştırmanın birinci sorusunun yanıtlanması için şu adımlar izlenmiştir:

- i. Kurumların stratejik planlarında yer alan tüm stratejik alanlar, amaç ve bu amaçlara bağlı hedefler listelenmiştir.
- ii. Amaç ve hedeflerin içeriği ile vizyon ve misyonda yer alan ifadeler arasındaki anlamsal bağ oluşturulmaya çalışılmıştır. Diğer bir ifade ile kurumların belirlemiş oldukları amaç ve hedefler ile hangi sonuca ulaşmak istedikleri ile vizyon ve misyonda yer alan kavramların birbiri ile ne düzeyde uyumlu olduğu araştırılmış ve anlaşılmaya çalışılmıştır. Bu aşamada özellikle hedeflerin incelenmesinin en önemli nedeni, amaç ifadesinin bazen tek başına yeterli düzeyde yeterince belirgin

olmaması, detayların hedeflerde gizli olmasıdır. Örneğin İzmir Büyükşehir Belediyesinin “Doğayla bütünleşik sistemleri hayata geçirerek yaşam kalitesini geliştiren sürdürülebilir bir kent yaratmak” şeklindeki amaca ilişkin hedefleri incelediğimizde, bu amacın altında çevre sağlığı, entegre atık yönetimi, mezbaha ve hal yönetimi, gıda güvenliği, doğa bilincinin oluşturulması, yeşil alanların yönetimi, yenilenebilir enerji vb. çok sayıda hedef yer almaktadır. Dolayısı ile araştırmanın sağlıklı sonuçlar vermesi amacı ile hedefler de bu kapsamda incelenmiştir.

- iii. Vizyon, misyon, amaç ve hedef uyumuna yönelik analiz sonuçlarını göstermek amacı ile bir tablo oluşturulmuştur. Bu tabloda vizyon ve misyon ifadesi, amaç ve hedef sayısı, stratejik alanların listesi ve uyum düzeyine yer verilmiştir. Uyum düzeyi ile ilgili olarak aşağıda yer alan aralık kullanılmıştır.

Aralık	%0 - %20	%21 - %40	%41 - %60	%61 - %80	%81 - %100
Uyum Düzeyi	Çok Düşük	Düşük	Orta	Yüksek	Çok Yüksek

SYAD
2018/1

Büyükşehir Belediyelerinin Strateji planlarının içsel tutarlılığının olup olmadığının tespitinde sorduğumuz ikinci sorunun cevabı için ise son dönem planlarında yer alan FÜTZ analizi ile amaçlar göz önünde bulundurularak amaçların FÜTZ ile ne derece ilişkili olduğu tespit edilmeye çalışılmıştır. Amaçların FÜTZ göz önünde bulundurularak oluşturulup oluşturulmadığı ve bu konudaki uyumunun incelenmesi ve değerlendirilmesinde aşağıdaki adımlar izlenmiştir:

- i. Kurumların stratejik planlarında yer alan tüm stratejik alanlar, amaç ve bu amaçlara bağlı hedefler listelenmiştir.

- ii. Amaç ve hedeflerin içeriği ile daha önce analiz edilen FÜTZ'e ilişkin kategoriler eşleştirilmeye çalışılmıştır. Bu aşamada FÜTZ içerisinde yer alan her bir kategori ile ilgili bir amaç belirlenip belirlenmediği tespit edilmeye çalışılmıştır. Her bir güçlü ve zayıf yön ile fırsat ve tehdit kategorisi bu kapsamda detaylı olarak incelenerek amaçlarla eşleşme durumu ortaya konulmaya çalışılmıştır. Eşleşme çalışmasında amaçların yanı sıra özellikle hedeflere inilmiş ve hedef içeriklerinin eşleşmesi de dikkate alınmıştır. Zira birçok detayın hedeflerde gizlendiği tespit edilmiştir. Örneğin “Yenilenebilir enerji kaynaklarının zenginliği” bir fırsat olarak görülmüş, bununla ilgili olarak içerisinde “Doğayla Bütünleşik Sistemlerin Oluşturulması ve Yenilenebilir Enerji Kaynakları Kullanımının Artırılması” şeklinde bir hedefi içeren bir amaç olduğu tespit edilmiştir. Oysa bu hedefi içeren amaç ifadesi “Doğayla bütünleşik sistemleri hayata geçirerek yaşam kalitesini geliştiren sürdürülebilir bir kent yaratmak” şeklindedir ve hedeflere bakmadan bu amacın bu fırsatı değerlendirmeye yönelik olup olmadığını söylemek oldukça güçtür. Sonuç olarak, amaç – hedef detayında yapılan incelemede örnek olarak verilen bu fırsatın değerlendirilmesine yönelik bir amaç belirlendiği ya da amaç belirlenirken bu fırsatın göz önünde bulundurulduğu kabul edilmiştir.
- iii. FÜTZ, amaç ve hedef uyumuna yönelik analiz sonuçlarını göstermek amacı ile bir tablo oluşturulmuştur. Bu tabloda güçlü ve zayıf yönler aynı tabloda, fırsat ve tehditler ise ayrı biçimde gösterilmiştir. Tablolarda FÜTZ kategorileri ve bunlara ilişkin olarak kurumların 2015-2019 stratejik planlarında belirlenen amaçların kodları yazılmış, herhangi bir amaç belirlenmemiş ise “YOK” ifadesi yazılmıştır.

iv. Oluşturulan matris üzerinden özet bir ikinci matris geliştirilmiştir. Bu matris sadece FÜTZ'ün tüm yönlerine ilişkin kategori sayısı, bu kategorilerden kaç tanesi için amaç belirlendiği, kapsama oranı ve kapsama düzeyini göstermek için üretilmiştir. Kapsama düzeyini göstermek için aşağıdaki aralık kullanılmıştır.

Aralık	%0 - %20	%21 - %40	%41 - %60	%61 - %80	%81 - %100
Kapsama Düzeyi	Çok Düşük	Düşük	Orta	Yüksek	Çok Yüksek

v. Oluşturulan özet matris üzerinden değerlendirmeler ve çıkarımlarda bulunulmuştur.

2.2. Örneklem

Araştırma kapsamında stratejik planları incelenen Büyükşehir Belediyelerinin seçiminde 4 aşamalı bir süreç izlenmiştir. Bu süreçler şu şekildedir:

- Birinci Aşama :Tüm Büyükşehir Belediyeleri
- İkinci Aşama :UCLG–MEWA (United Cities and Local Governments-Birleşmiş Kentler ve Yerel Yönetimler Ortadoğu ve Batı Asya Bölgesi Teşkilatı) Üyesi Belediyeler
- Üçüncü Aşama :Belediye Başkanının 3 dönem aynı kişi olması
- Dördüncü Aşama :Kurumsal yapı içerisinde konuyla ilgili ayrı bir departmanın var olması

Birinci aşamada örneklem kümesine eski–yeni olmasına bakılmaksızın tüm büyükşehir belediyeleri dâhil edilmiştir. Bu kapsamda 30 büyükşehir belediyesi ilk aşamada örneklem listesine girmiştir.

İkinci aşamada ilk aşamada listelenen 30 büyükşehir belediyesi arasından UCLG – MEWA üyesi olmayan büyükşehir belediyeleri elenmiştir. UCLG, iklim değişikliği, binyıl kalkınma hedefleri, yoksullukla mücadele, yerel finans, kentsel stratejik planlama, sürdürülebilir kalkınma gibi birçok konuda çalışma yapmakta ve bu çalışmaları uluslararası yürütmektedir. UCLG –MEWA ise UCLG'nin Orta Doğu ve Batı Asya Bölge Teşkilatı'dır. Türkiye belediyeleri UCLG'nin MEWA teşkilatına üye olmaktadır. Araştırma kapsamına UCLG-MEWA üyesi olmanın bir ölçüt olmasının nedeni bu teşkilatın yukarıda açıklanan çalışmalarıdır. Bu tür bir teşkilata üye olan belediyelerin bu konularda hassas oldukları, bu yönde istek ve eğilimlerinin bulunduğu ve bu alanlarda daha ilerisini düşündükleri değerlendirilmiş ve bu teşkilata üye olan belediyelerin stratejik yönetim açısından incelenmesinin üye olmayan belediyelere göre daha doğru olacağı kanaatine varılmıştır.

Genel merkezi İspanya'nın Barselona kentinde bulunan UCLG (United Cities and Local Governments - Birleşmiş Kentler ve Yerel Yönetimler Dünya Teşkilatı), Ocak 2004'ten itibaren fiilen faaliyete geçmiştir. Teşkilatın temel amacı, “demokratik yerel yönetimin birleşik sesi ve dünya ölçeğinde savunucusu olmak ve yerel yönetimler ve uluslararası topluluk ile işbirliği içinde, değerlerini, amaçlarını ve çıkarlarını korumak”tır. Kısaca "Birleşmiş Kentler ve Yerel Yönetimler" olarak da anılan yenedünya teşkilatı, uluslararası topluluk önünde yerel yönetimlerin etkin bir biçimde temsil edilmesini sağlayan, yerel yönetimler ve yerel yönetim birlikleri arasında uluslararası işbirliğini teşvik eden ve yerel yönetim konusunda dünya çapında temel bilgi kaynağı olan bir konumdadır (<http://arsiv.uclg-mewa.org/genel-bilgiler.html>).

İkinci aşamanın sonunda, yani UCLG-MEWA üyesi olmayan 13 Büyükşehir belediyesi de birinci aşamadaki listeden çıkarıldığında,

geriye kalan büyükşehir belediyeleri aşağıda listelenmiştir. Üye belediyelerin bilgileri UCLG-MEWA internet sitesinden elde edilmiştir (<http://uclg-mewa.org/turkiye/>)

Tablo 1: UCLG-MEWA Üyesi Büyükşehir Belediyeleri

1. Adana Büyükşehir Belediyesi	2. Konya Büyükşehir Belediyesi
3. Ankara Büyükşehir Belediyesi	4. Malatya Büyükşehir Belediyesi
5. Bursa Büyükşehir Belediyesi	6. Mardin Büyükşehir Belediyesi
7. Diyarbakır Büyükşehir Belediyesi	8. Mersin Büyükşehir Belediyesi
9. Gaziantep Büyükşehir Belediyesi	10. Ordu Büyükşehir Belediyesi
11. Hatay Büyükşehir Belediyesi	12. Sakarya Büyükşehir Belediyesi
13. İstanbul Büyükşehir Belediyesi	14. Trabzon Büyükşehir Belediyesi
15. İzmir Büyükşehir Belediyesi	16. Van Büyükşehir Belediyesi
17. Kocaeli Büyükşehir Belediyesi	

SYAD
2018/1

Üçüncü aşamada kalan 17 Büyükşehir belediyesi arasında stratejik plan çalışmalarının başladığı dönemden bu güne kadar (3 döneme tekabül etmektedir) belediye başkanının değişmediği belediyeler seçilmiş; 3 dönemden herhangi birinde belediye başkanı değişen büyükşehir belediyeleri listeden çıkarılmıştır. Bu kriterin bir seçim kriteri olarak seçilmesinin nedeni kurumu tüm stratejik planlama döneminde kurumu aynı kişinin yönetiyor olması, bu dönem içerisinde yapılan çalışmalarda aynı kişinin belirleyici ve karar verici olması, kurumun misyon ve vizyonunun belediye başkanının değişmesinden kaynaklı bir değişime uğramak zorunda kalmayabilecek olmasıdır. Bu kapsamda yapılan araştırma neticesinde ikinci aşama sonunda kalan 17 büyükşehir belediyesinden 12 büyükşehir belediyesi çıkarılmış ve geriye sadece 5 büyükşehir belediyesi kalmıştır. Üçüncü aşama sonunda oluşan liste aşağıda verilmiştir:

1. Ankara Büyükşehir Belediyesi
2. İstanbul Büyükşehir Belediyesi
3. İzmir Büyükşehir Belediyesi
4. Kocaeli Büyükşehir Belediyesi
5. Konya Büyükşehir Belediyesi

Dördüncü ve son aşamada kalan 5 büyükşehir belediyesinin kurumsal yapılarına göre bir eleme yapılmıştır. Stratejik plan çalışmalarının koordinatörlüğü büyükşehir belediyelerinin genellikle Mali Hizmetler Dairesi Başkanlığı bünyesinde bulunan Strateji Geliştirme Şube Müdürlüğü bünyesinde yapılmaktadır. Ancak bazı belediyeler bunun yanı sıra hem kurumsal gelişimi ve iyileşmeyi sağlamak hem doğru planlama yapabilmek hem de bu konuya verdikleri önem nedeniyle bu işleri ayrı bir daire başkanlığı kurarak bu çatı altında yürütmektedir. Bu kapsamda üçüncü aşama sonunda kalan 5 büyükşehir belediyesinin web sitelerinde yer alan kurumsal yapıları incelenmiştir. İnceleme sonucunda bu büyükşehir belediyelerinin Mali Hizmetler Dairesi Başkanlığı dışında kurumsal gelişim, iyileşme, strateji geliştirme vb. amaçlı kurduğu birimler aşağıdaki listede verilmiştir.

1. Ankara Büyükşehir Belediyesi: Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı
2. İstanbul Büyükşehir Belediyesi: Kurumsal Gelişim ve Yönetim Sis. Dairesi Başkanlığı
3. İzmir Büyükşehir Belediyesi : Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı
4. Kocaeli Büyükşehir Belediyesi: -
5. Konya Büyükşehir Belediyesi: -

Son aşamaya kalan 5 büyükşehir belediyesinden Kocaeli ve Konya Büyükşehir Belediyeleri kurumsal yapı kriteri kapsamında yapılan değerlendirme sonucunda elenmiştir. Araştırma kapsamına alınan büyükşehir belediyeleri listesi (nihai liste) aşağıda verilmiştir.

1. Ankara Büyükşehir Belediyesi
2. İstanbul Büyükşehir Belediyesi
3. İzmir Büyükşehir Belediyesi

Araştırma kapsamında örnek olay olarak incelenen büyükşehir belediyelerinin yürürlükte olan son stratejik planları incelenmiştir. İstanbul, Ankara ve İzmir Büyükşehir Belediyeleri'nin yürürlükte olan son stratejik planları 2015-2019 dönemi için hazırlamıştır.

3. Analiz ve Bulgular

Vizyon-Misyon ve Amaç-Hedef Uyumunun İncelenmesi: Büyükşehir Belediyelerinin stratejik planlarının içsel tutarlılığa sahip olup olmadığının tespiti için cevabı aranılan ilk soru vizyon-misyon ifadelerinin stratejik amaçlara ışık tutup tutmadığıdır. Bu kapsamda, araştırmaya konu büyükşehir belediyelerinin son dönem planları olan 2015-2019 Stratejik Planlarında yer alan vizyon-misyon ile amaçlar göz önünde bulundurularak vizyon-misyon ve amaçların-hedeflerin ne derece uyumlu olduğu tespit edilmeye çalışılmıştır.

Araştırmaya konu edilen büyükşehir belediyelerinin vizyon, misyon ve amaç uyumuna ilişkin analiz sonuçları aşağıdaki tablolarda sunulmuştur. İlk olarak Ankara Büyükşehir Belediyesinin vizyon-misyon ve amaç-hedef uyumları incelenmiştir. Ankara Büyükşehir Belediyesinin vizyon ve amaç-hedef uyumuna ait aşağıdaki tabloda görüleceği üzere vizyon ifadesinin stratejik amaçlara ve hedeflere ışık tutma düzeyinin yüksek olduğu tespit edilmiştir. Ankara Büyükşehir Belediyesinin vizyon ve misyon ifadelerinde vurgulanan unsurların ve

genel anlayışın stratejik amaçlara ve bu amaçları gerçekleştirmek için belirlenen alt hedeflere yansıdığı söylenebilir.

Tablo 2: Ankara BB, Vizyon ve Amaç Uyumu Tablosu

Vizyon ve Misyon	Toplam Amaç Sayısı	Toplam Hedef Sayısı	Stratejik Alanlar	Uyum Düzeyi
<p>Vizyon: Dünya Belediyelerine, hizmet anlayışı ve sunumunda esin kaynağı olmak.</p> <p>Misyon: Belediyemiz kaynaklarının ekonomik ve verimli kullanılması, bilgilerin güvenilirliği, bütünlüğü ve zamanında elde edilebilirliği; kaynakların etkinliği ve hesap verilebilirliği; risk, kontrol ve yönetim sistemlerinin genel kabul görmüş denetim standartlarına uygun olarak, sistematik ve disiplinli bir yaklaşımla değerlendirilerek iyileştirilmesine katkıda bulunmak.</p>	75	299	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Esin Kaynağı Olma ❖ Stratejik Yönetim ❖ Bilgi Teknolojileri ❖ Yaşam Kalitesi ve Kent Estetiği ❖ Sosyal ve Kültürel Belediyecilik ❖ Ulaşım ve Trafik ❖ Çevre Sağlığı ❖ Sanat, Turizm ve Eğlence ❖ İtfaiye ve Doğal Afet Yönetimi 	Yüksek

Bununla birlikte, farklı şekillerde ifade edilmiş ancak benzer çıktılara ulaşmayı sağlayacak tekrar eden amaçların olduğu da görülmektedir. Bu nedenle stratejik planda 75 stratejik amaca ve 299 stratejik hedefin olduğu görülmektedir. Örneğin bütçe kaynaklarını verimlilik kullanmak, kaynakları etkin kullanmak, projeleri etkin ve verimli yönetmek gibi farklı maddeler halinde yazılmış amaçların tek bir amaç altında ifade edilmesi mümkündür. Benzer şekilde; Ankara'yı hayvancılık alanında nitelikli olarak üstün, nicelik olarak gelişmiş hale getirmek ve Ankara'yı tarımsal faaliyetler alanında nitelikli olarak üstün ve nicelik olarak

gelişmiş hale getirmek ve bunun dışında kırsal kalkınma ilişkili birkaç tane daha stratejik amacın yazıldığını, tüm bu stratejik amaçların tek bir amaç ifadesi amaç altında ifade edilmesi mümkündür. Stratejik planda farklı konularda tek bir amaç ifadesi altında yazılabilecek tekrarlı amaçlar söz konusudur. Çok sayıda stratejik amacın ve hedefin olması, stratejinin kurumlar için karmaşıklık derecesinin ve buna bağlı olarak belirsizliği azaltma fonksiyonuna gölge düşürecektir. Bunun yanı sıra, kaynakların doğru yere doğru şekilde yönlendirilebilmesini de zorlaştıracaktır.

Tablo 3: İstanbul BB, 2015-2019 Stratejik Planı, Vizyon ve Amaç Uyumu Tablosu

Vizyon ve Misyon	Toplam Amaç Sayısı	Toplam Hedef Sayısı	Stratejik Alanlar	Uyum Düzeyi
<p>Vizyon: Sürdürülebilir ve yenilikçi çözümlerle hayatı kolaylaştıran, şehircilik ve medeniyet adına küresel değer üreten marka kentin yerel yönetimi</p> <p>Misyon: Açığa çıkmamış ihtiyaçları karşılayacak hizmetleri, 21. yüzyılın yerel yönetim anlayışına uygun şekilde sunmak, belediye hizmetlerini kurumsal bir anlayışla mükemmelleştirirken şehrin kültürel kimliğini yaşatmak</p>	17	97	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Afet Yönetimi ❖ Ulaşım Hizmetleri Yönetimi ❖ Sosyal Destek Hizmetleri ❖ Kent ve Toplum Düzeni ❖ İmar Yönetimi ❖ Kültür Hizmetleri Yönetimi ❖ Sağlık Hizmetleri Yönetimi ❖ Çevre Yönetimi ❖ Genel Yönetim 	Çok Yüksek

SYAD
2018/1

İstanbul Büyükşehir Belediyesinin stratejik planında yer alan vizyon-misyon ile stratejik amaç-hedef uyumunun çok yüksek olduğu tespit edilmiştir. İstanbul Büyükşehir Belediyesinin stratejik planında özellikle

misyon ifadesine bağlı olarak bir belediyenin yerine getirmek zorunda olduğu temel faaliyetleri bağlamında birer stratejik amaç olmak üzere toplam 8 stratejik amaç belirlediği ve bu amaçlar dışında genel yönetimi ilgilendiren konularda da 9 stratejik amaç belirlediği görülmektedir. Söz konusu stratejik amaçlar genelde misyon ifadesinde belirtilen hizmetleri mükemmelleştirmeye yönelik üst amaca hizmet edecek şekilde ifade edilmektedir. Her ne kadar stratejik amaçlarda hizmetlerin yenilikçi bir anlayışla tasarlanması ve yerine getirilmesine yönelik vurgu az olsa da, “şehircilik ve medeniyet adına küresel değer üreten marka kentin yerel yönetimi” şeklinde ifade edilen vizyonun stratejik amaçlara yansıdığını söylemek mümkündür.

Tablo 4: İzmir BB, 2015-2019 Stratejik Planı, Vizyon ve Amaç Uyumu Tablosu

Vizyon ve Misyon	Toplam Amaç Sayısı	Toplam Hedef Sayısı	Stratejik Alanlar	Uyum Düzeyi
<p>Vizyon: Uygarlıkların mirasını geleceğe taşıyan, Akdeniz’in zenginliklerini kentlisine ve dünyaya sunan, hizmet felsefesiyle akıllarda iz bırakan gözde belediye olmak.</p> <p>Misyon: Halkın verdiği gücü, eşitlik ve güvenle mayalayıp belediyecilik hizmeti olarak tüm kente taşımak.</p>	11	25	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Yönetişim ❖ Çevre Yönetimi ❖ Kentsel Koruma ve Planlama ❖ Ulaşım ❖ Sosyal Dayanışma ve Sağlık ❖ Kültür, Sanat ve Spor ❖ Turizm ve Yerel Ekonomi ❖ Afet Yönetimi ve Güvenlik 	Yüksek

İzmir Büyükşehir Belediyesinin stratejik planı incelendiğinde vizyon ve misyon ifadelerinin daha temel belediyecilik hizmetlerinin yerine getiriliş anlayışının amaçlara yansıdığını görmek mümkündür. Özellikle belirlenen stratejik alanlarda şehrin bir cazibe merkezi olacak

şekilde ve hizmetlerin yönetim anlayışıyla yerine getirilme esasına dayanacak şekilde stratejik amaçlar ifade edilmiştir. İzmir Büyükşehir Belediyesi belirlemiş olduğu vizyona erişme noktasında ilgili planlama döneminde kendilerini arzu ettikleri noktaya taşıyacak adımları atmaya üzere amaçlar belirlemiş bu amaçları somut hedeflerle ifade etmiştir. Öte yandan belirlenen amaçlar vizyonla yüksek oranda uyumlu olsa bile, aşırı iddialı, yönetilmesi güç ve belediyenin kendi kontrolü dışındaki gelişmelerden etkilenebilecek amaç (ve hedeflere) rastlanılmıştır. Bu, belediyenin gelecekte olmak istediği yere ulaşma noktasında gereğinden fazla kaynak harcamasına, vizyona daha uzun sürede ulaşmasına hatta vizyona giden yoldan sapmalarına neden olabilir. Belediyenin stratejik plan sürecinde bu hususa dikkat etmesi vizyonu başarmadaki etkinliğini artıracaktır.

FÜTZ ve Amaçların İlişki Düzeyinin İncelenmesi: İncelenen büyükşehir belediyelerinin son dönem stratejik planları kapsamında hazırlanan FÜTZ ile amaçların uyumu arasındaki ilişki analiz edilmiştir. Bu inceleme sonucuna göre Ankara Büyükşehir Belediyesinin güçlü yönlerle ilgili belirlenen amaç oranı %43,48; zayıf yönlerle ilgili belirlenen amaç sayısı ise %42,86 düzeyindedir. Diğer yandan kurumun dış çevrede var olan fırsatları değerlendirmeye yönelik olarak belirlediği amaçların kapsam düzeyi yüksek iken bu durum tehditlerde düşük düzeyde kalmıştır. Genel olarak bakıldığında ise kurumun belirlemiş olduğu amaçların tüm FÜTZ'ü kapsama düzeyi orta seviyededir. Öte yandan dikkat çeken diğer bir husus da kurumun belirlemiş olduğu toplam 75 amacın 50'sinin FÜTZ ile ilgili iken geri kalan 25 amaç FÜTZ ile ilgili değildir. Ancak bu amaçlar FÜTZ ile ilişkili olmasa bile kurumun erişmek istediği vizyon doğrultusunda bu amaçları belirlediği söylenebilir.

Tablo 5: Ankara BB FÜTZ-Amaç İlişki Düzeyi

	Kategori Sayısı	Amaç Belirlenen İlgili Kategori Sayısı	Oran	Kapsama Düzeyi
Güçlü Yön	23	10	%43,48	Orta
Zayıf Yön	7	3	%42,86	Orta
Fırsat	21	14	%66,67	Yüksek
Tehdit	20	8	%40,00	Düşük
Toplam	71	35	%49,30	Orta
<i>Toplam Amaç Sayısı</i>				75
<i>FÜTZ İle İlgili Amaç Sayısı</i>				50
<i>FÜTZ İle İlgili Olmayan Amaç Sayısı</i>				25

İstanbul Büyükşehir Belediyesi sahip olduğu güçlü yönlerini korumaya ve geliştirmeye yönelik olarak belirlediği amaçlar nicelik olarak yüksek düzeydedir (%76,92). Buna ilave olarak zayıf yönleri iyileştirmeye hatta güçlendirmeye yönelik belirlediği amaçlar da nicelik olarak çok yüksek düzeydedir (%90,91). Diğer yandan kurumun dış çevrede var olan fırsatları değerlendirmeye ve tehditlerin etkilerini azaltmaya yönelik olarak belirlediği amaçların kapsam düzeyi sırasıyla yüksek (%69,23) ve çok yüksek (%100,00) seviyededir. Genel olarak bakıldığında ise kurumun belirlemiş olduğu amaçların tüm FÜTZ'ü kapsama düzeyi çok yüksek seviyededir (%80,95). Öte yandan dikkat çeken diğer bir husus da kurumun belirlemiş olduğu toplam 17 amacın tamamının FÜTZ ile ilgili olmasıdır. Kurumun belirlemiş olduğu tüm amaçlar FÜTZ'de yer alan yönlerle ilgilidir. Ancak FÜTZ'ü karşılamayan amaç ve hedefler de yok değildir.

Tablo 6: İstanbul BB FÜTZ-Amaç İlişki Düzeyi

	Kategori Sayısı	Amaç Belirlenen İlgili Kategori Sayısı	Oran	Kapsama Düzeyi
Güçlü Yön	13	10	%76,92	Yüksek
Zayıf Yön	11	10	%90,91	Çok Yüksek
Fırsat	13	9	%69,23	Yüksek
Tehdit	5	5	%100,00	Çok Yüksek
Toplam	42	34	%80,95	Çok Yüksek
<i>Toplam Amaç Sayısı</i>				17
<i>FÜTZ İle İlgili Amaç Sayısı</i>				17
<i>FÜTZ İle İlgili Olmayan Amaç Sayısı</i>				0

İzmir Büyükşehir Belediyesi sahip olduğu güçlü yönlerini korumaya ve geliştirmeye yönelik olarak belirlediği amaçlar nicelik olarak çok yüksek düzeydedir (%85,71). Buna karşın zayıf yönleri iyileştirmeye hatta güçlendirmeye yönelik belirlediği amaçlar da nicelik olarak orta düzeyde (%50,00) kalmıştır. Amaçların fırsatları kapsama düzeyi %78,57 ve tehditleri kapsama düzeyi %66,67 olarak belirlenmiştir. Genel olarak bakıldığında ise kurumun belirlemiş olduğu amaçların tüm FÜTZ'ü kapsama düzeyi yüksek seviyededir (%75,00). Öte yandan diğer bir husus da kurumun belirlemiş olduğu toplam 11 amacın 7'sinin FÜTZ ile ilgili iken geri kalan 4 amaç FÜTZ ile ilgili değildir.

Tablo 7: İzmir BB FÜTZ-Amaç İlişki Düzeyi

	Kategori Sayısı	Amaç Belirlenen İlgili Kategori Sayısı	Oran	Kapsama Düzeyi
Güçlü Yön	7	6	%85,71	Çok Yüksek
Zayıf Yön	2	1	%50,00	Orta
Fırsat	14	11	%78,57	Yüksek
Tehdit	9	6	%66,67	Yüksek
Toplam	32	24	%75,00	Yüksek
<i>Toplam Amaç Sayısı</i>				<i>11</i>
<i>FÜTZ İle İlgili Amaç Sayısı</i>				<i>7</i>
<i>FÜTZ İle İlgili Olmayan Amaç Sayısı</i>				<i>4</i>

SYAD
2018/1

Sonuç

Analiz sonucunda elde edilen bulgular incelendiğinde, analize konu edilen tüm büyükşehir belediyelerinin son plan dönemlerinde kurumlarca belirlenen stratejik amaçların vizyonlarıyla uyumlu olduğu tespit edilmiştir. Benzer şekilde kurumların FÜTZ analizleri ile amaç ve hedef uyumları incelendiğinde ise incelenen tüm kurumların durum analizine uygun bir şekilde amaç ve hedef tayin ettikleri tespit edilmiştir.

Özetle incelenen kamu kurumlarının stratejik planlarında büyük oranda tutarlılık olduğunu ve bilinçli bir şekilde hazırlandığını söylemek mümkündür. Bu açıdan bakıldığında kamu kurumlarınca

hazırlanan stratejik planların raflarda kalan birer metin olarak hazırlandığı iddiası incelenen söz konusu kurumlar için geçerlilik arz etmemektedir. Bilinçli bir şekilde ve strateji olgusunun doğasına uygun hazırlanan stratejik planların kamu kurumlarında arzu edilen amaçları doğuracağını söylemek mümkündür.

Bu çalışma stratejik planlama yazınında görece ihmal edilmiş bir konu olan stratejik planların niteliğinin nasıl belirlenebileceğini örnek olay temelinde üç büyükşehir belediyesinin stratejik planlarını analiz etmektedir. Stratejik planların niteliklerinin belirleyicilerinden biri olan planların içsel olarak tutarlı olup olmadığının ve dolayısıyla stratejik planların doğasına uygun bir şekilde hazırlanıp hazırlanmadığının nasıl belirlenebileceği konusunda bir yönerge geliştirerek ilgili yazına katkıda bulunmaktadır.

Kuşkusuz bu çalışmanın en önemli sınırlılığı, sadece Türkiye'nin en büyük ve en kurumsal olduğu iddia edilebilecek büyükşehir belediyelerini incelemesidir. Dolayısıyla bu sonuçların henüz kurumsallaşma sorunu yaşayan belediyeler açısından genelleştirilmesi mümkün değildir. Öte yandan analizimiz ve bulgularımız kurumların stratejik planlarda arzu ettikleri amaçları ne ölçüde gerçekleştirdiklerini dikkate almadan ele alınmıştır. Bu nedenle bundan sonra konu ile ilgili yapılacak araştırmalarda kurumsallaşma düzeyi düşük belediyeler dikkate alınarak ve kurumların stratejik plan ve performans ilişkisi dikkate alınarak yapılması durumunda daha açıklayıcı sonuçlar elde etmek mümkün olabilir.

Kaynakça

- Allison, M. ve Kaye, J. (2005). **Strategic planning for nonprofit organizations**, (2nd ed.), John Wiley, New York.
- Barney, J. (1991). "Firm resources and sustained competitive advantage". *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Bart,C., ve Baetz, M. (1998). "The relationship between mission statements and firm performance: An exploratory study". *Journal of Management Studies*, 35(6), 823–853.
- Boyd, B.K. (1991). "Strategic planning and financial performance: a meta-analytic review", *Journal of management studies*, 28(4), 353-374.
- Boyne G.A. ve Walker R.M. (2010). "Strategic Management and Public Services Performance: The way Ahead", **Public Administrative Review**, 70:185–192.
- Bryson J.M. 2004. **Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations. A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement**, III ed. San Francisco: John Wiley & Sons.
- Campbell, A. (1993), "The power of mission: aligning strategy and culture", **Planning Review**, Special Issue.
- Campbell, A. ve Yeung, S. (1991). "Brief case: Mission, vision and strategic intent". **Long Range Planning**, 24(4),145–147.
- Chance, S. ve Williams, B.T. (2009). "Assessing university strategic plans: A tool for consideration", **Educational Planning**, 18 (1), p. 38-54
- De Carlo, M., Cugini, A., ve Zerbini, F. (2008). "Assessment of destination performance: A strategy map approach", **Tourism Review**, 63 (2), p. 25-37
- Drucker, P. F. (1980). The deadly sins in public administration. *Public administration review*, 40(2), 103-106.
- Dutton, J.E. ve Duncan, R.B. (1987). "Strategic Issue Diagnosis and Its Relationship to Organizational Change", **Strategic Management Journal**, 4, 1987, p. 307-323.
- Hartzell, G. (2002). "Controlling your own destiny: Why mission and vision statements are indispensable", **School Library Journal**, 48 (11), p. 37
- Heracleous, L. (1998). "Strategic Thinking or Strategic Planning?", **Long Range Planning**, vol. 31, Iss. 3, June 1998, p. 481-487.
- Ireland, R.D. ve Hitt, M.A. (1992), "Mission statements: importance, challenge and recommendations for development", **Business Horizons**, May-June.
- Kirkpatrick, S. (2008). "How to build a better vision statement", **Academic Leadership**, 6 (4).
- Matheson, A., Scanlan, G. ve Tanner, R. (1997). Strategic management in government: extending the reform model in New Zealand. *Benchmarking, Evaluation and Strategic Management in the Public Sector*, 81-103.

- Rigby, D. (2001). "Management tools and techniques: A survey", **California Management Review**, 43: 139-151.
- Rigby, D. ve Bilodeau, B. (2011). **Management tools and trends**, Boston: Bain & Company
- Whittington, R. (2006). "Completing the practice turn in strategy research", **Organization Studies**, 27: 613-634.
- Wolf, C. ve Floyd, S. W. (2017). "Strategic planning research: Toward a theory-driven agenda", *Journal of Management*, 43(6), 1754-1788.

Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi
Journal Of Strategic Management Research
Cilt / Vol.: 1, Sayı / Is.: 1, Yıl / Year: 2018, Sayfa / Pages: 125-141

Geliş tarihi/Recieved: 22.03.2018 – Kabul tarihi/Accepted:28.03.2018

Yayın tarihi/Published: 31.03.2018

ÖZEL SAĞLIK SEKTÖRÜNDE MAVİ OKYANUS STRATEJİSİ

Arş. Gör. Mustafa AMARAT¹
Doç. Dr. Mahmut AKBOLAT²
Arş. Gör. Özgün ÜNAL³
Prof. Dr. Türker BAŞ⁴

ÖZET

Türkiye’de 2002 yılında özel hastane sayısı 271 iken 2016 yılına gelindiğinde bu sayı 565’e ulaşmıştır. Kısa süre içerisinde büyük artış gösteren özel hastane sayısı beraberinde yoğun rekabeti de getirmiştir. Özel hastaneler teknolojinin hızlı gelişimi ve kurumların birbirlerini hızlı taklit etmeleri nedeniyle birbirleri ile aynışmakta, bu aynışma baskısından kurtulabilmeleri için birçok farklı stratejiye yönelmektedirler. Özel hastaneler, bireylere dönük olarak koruyucu sağlık hizmeti, ayaktan veya yatarak tedavi hizmeti ve rehabilitasyon hizmeti sunmaktadır. Ancak geliştirici sağlık hizmetlerine özel hastaneler tarafından yeterince önem verilmemektedir. Deloitin 2016 raporuna göre, Avrupa ülkeleri arasında Türkiye’nin fitness pazarındaki payı 1,098 milyon Eurodur ve Türkiye sıralamada 8. sırada yer almaktadır . Rapora göre Türkiye fitness pazarı önemli bir potansiyel taşımaktadır. Özel hastanelerin sunmadıkları hizmetleri sunmaları fitness ve spor merkezlerini kendi bünyelerinde oluşturmaları rekabetten kaçınarak mavi okyanusa açılmalarını sağlayabileceği gibi yeni müşteri segmenti yaratarak, sunduğu sağlık hizmetlerini genişleteceği ve hastane imajına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu çalışmada literatürde yer alan ilgili çalışmalar incelenecek, Türkiye ve dünyadan “sağlıklı yaşam merkezleri” örnekleri incelenerek bu merkezlerin Türk sağlık kuruluşlarınca uygulanabilirliği ile oluşturacağı avantaj ve dezavantajlar irdelenmektedir.

Anahtar Kelimeler: *Rekabet, Strateji, Mavi Okyanus, Özel Hastaneler, Sağlıklı Yaşam Merkezi*

¹ Sakarya Üniversitesi, mustafaamarat @sakarya.edu.tr

² Sakarya Üniversitesi, makbolat @sakarya.edu.tr

³ Sakarya Üniversitesi, ozgununal @sakarya.edu.tr

⁴ Galatasaray Üniversitesi,tbas @gsu.edu.tr

BLUE OCEAN STRATEGY IN PRIVATE HEALTH SECTOR

ABSTRACT:

While the number of private hospitals in Turkey was 271 in 2002, this number reached to 565 by the year 2016. The number of private hospitals which have increased rapidly in a short period of time has brought intense competition with them. Private hospitals are becoming more and more identical with each other because of the rapid development of technology and the rapid imitation of institutions, and many different strategies are being pursued so that they can get rid of this commonality. Private hospitals offer preventive health services, remotely or inpatient treatment services and rehabilitation services for individuals. However, health promotion services is not given enough attention by healthcare special hospitals. In the Deloitte 2016 report, the share in the Turkish fitness market is 8th place with 1,098 million euros. According to the report, Turkey's fitness market has an important potential. Providing the services that private hospitals do not offer, creating fitness and sports centers in their own structures, it is thought that they can open up to the blue ocean by avoiding competition, create a new customer segment, expand the health services offered and contribute to the hospital image. In this study, the related studies in the literature will be examined and the advantages and disadvantages of these centers will be examined by examining the examples of Turkey and other "wellness centers" from the world.

Keywords: Competition, Strategy, Blue Ocean, Private Hospitals, Wellness Center

GİRİŞ

Son 10 yılda gelişmekte olan ülkelerin sağlık sektörlerinde hızlı büyüme oranlarına ulaşıldığı görülmektedir (Meesala ve Paul, 2018: 261; Segawa, 2013). Türkiye de bu hızlı büyümeden payını almaktadır. Sağlıkta dönüşüm programının uygulanmasının ardından özel hastane sayılarında hızlı bir artış görülmektedir. 2002 yılında 271 olan özel hastane sayısı 2016 yılında 565'e ulaşmıştır (SB, 2017: 101). Özel Hastane sayılarındaki bu artış yoğun rekabeti de beraberinde getirmektedir. Yoğun rekabet ortamından kurtulmak ve hastanenin başarılarını geliştirmek için özel hastaneler farklı rekabet stratejilerine yönelmektedir. Rekabet stratejilerinin esasında ise kurumların hedeflerinin neler olması gerektiği ve bu hedefleri gerçekleştirmek için hangi politikaların uygulanması gerektiği yatmaktadır (Porter, 2000:

xxvi). Bu tanımlamaya göre rekabet stratejilerinin amacı, kurumların rekabetçi güçlere karşı en iyi şekilde savunabileceği bir yer bulmasını sağlamaktır (Akbolat ve Işık, 2012: 402). Rekabet stratejileri toplam maliyet liderliği, farklılaşma ve odaklanma şeklinde sınıflandırılan jenerik stratejiler olabileceği gibi; yıkıcı (aykırı) yenilik stratejileri, tüketicilere ortak değer yaratma, tasarım tahrikli yenilik ve mavi okyanus stratejileri şeklinde de gruplandırılabilir (Güneş, 2011: 73).

Bu çalışma kapsamında özel hastaneler için mavi okyanus stratejisi temelinde bir hizmet sunum modeli önerilmesi hedeflenmektedir. Bunun sebebi sektör içerisinde rakip firmaların stratejilerinin devamlı olarak diğer firma stratejilerini etkisiz hale getirme çabasıdır. (Kim ve Mauborgne, 2005: 76). Bu çalışmayla tartışılan model, özünde özel hastanelerin nispeten daha az hizmet verilen ve rekabetin henüz yoğunlaşmadığı, sağlığın geliştirilmesi hizmetlerine yelken açması ve burada niş bir pazar oluşturmasını esasına dayanmaktadır. Sağlığın geliştirilmesi hizmetleri ise sağlıklı bireylerin sağlık durumlarını korumak ve sağlık düzeylerini daha yukarıya taşımaları için sunulması gereken hizmetlerden oluşmaktadır. Bu hizmetler bireylerin yaşam kalitesini ve yaşam süresini yükseltebilmektedir (Kavuncubaşı ve Yıldırım, 2010: 34-39).

Yukarıda belirtilen kapsamda planlanan çalışma ile öncelikle mavi ve kırmızı okyanus stratejileri tartışılacak, çalışmanın son bölümünde de mavi okyanus stratejilerinin özel hastanelerde uygulanması üzerinde durulacaktır.

Kırmızı ve Mavi Okyanus Stratejileri

Literatürde rekabet stratejileri kırmızı ve mavi okyanus stratejileri olmak üzere iki gruba ayrılmaktadır (Demirel vd., 2013). Kırmızı okyanus stratejilerin özünü rekabet oluşturmaktadır. Kırmızı okyanus

stratejileri kurumların pazar payları için uyguladıkları stratejileri açıklamaktadır. Rekabet ortamında bir kurumun kazanç sağlaması diğer kurumun aynı oranda kaybetmesi anlamına gelmektedir. Kırmızı okyanus stratejilerinde mevcut pazardaki yoğun rekabet sebebiyle başarının, maliyet liderliği ya da farklılaşma ile elde edebileceği görüşü hâkimdir (Alam ve Islam, 2017: 9; Caldwell ve Anderson, 2017).

Kim ve Mauborgne (2005) mavi okyanus stratejilerini açıkladıkları çalışmalarında rekabet stratejilerinin son derece önemli olduğuna; fakat araştırmacıların başka bir önemli noktayı gözden kaçırdıklarına dikkat çekmektedir. Bu önemli nokta kurumların stratejilerini belirlerken az ya da hiç rekabetin olmadığı pazarları bulması ve geliştirmesi üzerine odaklanmasıdır. Mavi okyanus stratejilerinin temel prensipleri; kurumların değer yaratarak yeni pazarlar keşfetmeleri ve bu pazarları geliştirmeleridir. Agnihotri'ye (2016: 520) göre mavi okyanus bugün var olmayan tüm endüstrilerin genel adıdır. Dolayısı ile mavi okyanus stratejileri kırmızı okyanusta olduğu gibi rakip kurumun aleyhine kazanma prensibi yerine yani saf bir rekabetin ötesinde bir strateji uygulamak üzerine kurgulanmıştır (Demirel vd., 2013).

Burke, van Stel ve Thurik (2009) "*Blue Ocean versus Competitive Strategy: Theory and Evidence*" isimli çalışmalarında kısa vadede kırmızı okyanus içerisinde bulunan kurumların rekabetçi stratejileri izlemeleri gerektiğini vurgulamaktadır. Bu sayede mavi okyanus stratejileri için fon sağlamaları gerektiğini ve sürdürülebilir olağan üstü başarının bu şekilde gerçekleşebileceğini ileri sürmektedirler. Araştırmacılar kurum yöneticilerine mavi ya da kırmızı okyanus stratejilerden birini seçmek yerine optimal strateji belirlemeleri gerektiğini tavsiye etmektedir. Optimal strateji belirlenirken göz ardı edilmemesi gereken husus strateji ve zamanın uyumudur.

1. Rekabet stratejileri

Son 25 yıl çerçevesinde rekabet stratejilerinin odağının Porter'ın (2000) ortaya koymuş olduğu jenerik rekabet stratejilerini olduğu görülmektedir (Kişi, 2017: 203). Rekabet stratejilerinin temel amacını işletmenin sektör içinde var olan rekabetçi güçlere karşı kendisini en iyi şekilde savunabileceği bir yer bulması oluşturmaktadır. Bunu sağlamak için işletmelerin sektörün rekabetçi güçlerini, yapılarını ve işletme yeteneklerini gözetererek stratejilerini oluşturmalarının gerekliliği fikri alan yazında hâkimdir (Akbolat ve Işık, 2012). Bilindiği gibi, jenerik rekabet stratejileri toplam maliyet liderliği, odaklanma ve farklılaşmadan oluşturmaktadır.

Toplam Maliyet Liderliği: Bu strateji temelde sunulan ürün ve hizmetlerin rakiplere oranla daha düşük maliyetler elde edilmesi ve bu şekilde avantaj sağlanması üzerine dizayn edilmiştir (Swayne et al, 2006:264). Toplam maliyet liderliğinin amacı, faaliyet gösterdiği sektörde maliyet konusunda lider olmaktır. Bir işletme bu liderliği elde ettiği zaman, maliyet avantajını fiyat üzerinde kullanıp rakiplerinden daha düşük fiyat sunabilir (Akbolat ve Işık,2012:404). Porter (2000: 45) düşük maliyet pozisyonuna sahip olan bir firmanın güçlü alıcılara karşı kendisini koruyacağını ileri sürmektedir. Maliyet liderliği girdi maliyetlerini düşürerek, işlem teknolojisini hızlandırarak, ürün dizaynında yapılacak olan değişiklikler ve yönetsel bir takım faktörler ile sağlanabilir. Burada önemli husus oluşturulan maliyet liderliğinin kolayca taklit edilmemesidir. Kolayca taklit edilebilen maliyet liderliği stratejileri sürdürülebilir bir strateji ve başarı sağlamayacaktır (Porter, 1985: 97).

Farklılaştırma: Farklılaştırma, kurumların sundukları ürün ve hizmetleri rakiplerine göre farklı yapmak ya da farklı şekillerde sunmak üzerine oluşturulmuş bir stratejidir (Swayne et al, 2006: 265).

Farklılaştırma stratejisinin amacı, müşterilerin eşsiz olarak algıladıkları bir ürün oluşturarak, rakiplerine karşı üstünlük sağlamaktır (Hill ve Jones, 2009). Buna göre farklılaştırma kurumun içinde bulunduğu sektörde müşteriler tarafından takdir edilen özgün mal ve hizmetler sunmaktır. Bir kurum farklılaştırmayı tasarım, marka imajı, teknoloji, müşteri hizmetleri ve satıcı ağı gibi farklı şekillerde uygulayabilir. İşletmeler kendilerini sektördeki diğer firmalara göre farklılaştırdıkça daha fazla üstünlük elde edeceklerdir (Akbolat ve Işık, 2012). Burada önemli husus maliyet liderliğinde olduğu gibi, diğer firmalar tarafından taklit edilmesi güç olan farklılaşmaların rekabet avantajı yaratacağıdır. Rakipler tarafından kolayca taklit edilebilen bir farklılaştırma kaynağı elde etmek, sadece kısa dönemli bir başarı getirmektedir. Bu sebeple, kurumların sürekli olarak rakiplerine göre daha fazla farklılaştırma yollarını aramaları gerekmektedir.

Odaklanma: Odaklanma stratejilerinin temelinde kurumun tüm pazar nezdinde bir ürün ya da hizmet sunmak yerine; dar bir pazar bölümünde mevcut hizmetlerini geliştirmesi ve bu pazar bölümünün ihtiyaçlarını karşılaması yer almaktadır (Zuckerman, 2002: 107). Kısaca odak bir strateji özel bir müşteri grubuna, coğrafi alana veya ürün segmentine yönelmeyi içermektedir. Odaklanma stratejileri uygulayan kurumlar müşteri beklentilerini karşılamada geliştirmiş olduğu üstünlükler sayesinde rakip kurumları alt edebilir (Porter, 2000: 50). Sağlık hizmetlerine özel olarak örneklendirildiğinde, tüberküloz ve diğer solunum yolu hastalıkları, obstetrik ve jinekoloji ve kulak, burun, boğaz odaklanmanın örneklerini kapsamaktadır (Kumar et al., 1997: 49). Kurum belirli bir pazara odaklandığından toplam pazar payı üzerinden sınırlandırmalara gitmesi gerekmektedir. Bu sınırlandırma beraberinde karlılık ya da satış hacminden bir takım ödün vermeyi gerektirir (Porter, 2000: 50).

2. Mavi Okyanus Stratejisi

Mavi okyanus stratejisinin özünü, mevcut pazar koşullarında rekabet etmek yerine, yeni bir pazar yaratarak rekabeti anlamsız hale getirmeyi hedeflemek oluşturmaktadır. Rekabetçi stratejilerde şirket yapısı stratejiyi şekillendirmesine karşılık, mavi okyanus stratejisinde stratejinin yapıyı şekillendirmesi savunulmaktadır. Başka bir ifade ile mevcut strateji yaklaşımlarına göre en ayırt edici özelliği, stratejinin yapı üzerinde yaratmış olduğu değişikliklerdir. Mavi okyanus stratejisi, farklılaşma ve maliyet liderliğini eş zamanlı olarak gerçekleştirmeyi hedeflemektedir (Ergen, 2011: 8). Bu stratejiyi gerçekleştirmek adına Kim ve Mauborgne (2014: 72) bir araç seti geliştirmiştir. Bu araç seti (1) yenilikçi değer, (2) 4'lü faaliyet çerçevesi, (3) kırmızı okyanusa karşı mavi okyanus, (4) strateji yelkeni, (5) öncüller, göçmen, yerleşen haritası, (6) uygulamaya dört engel, (7) uç noktalar liderliği, (8) müşteri deneyim eğrisi, (9) müşteri olmayanların üçlü ayırımı ve (10) adil süreçleri kapsamaktadır.

SYAD
2018/1

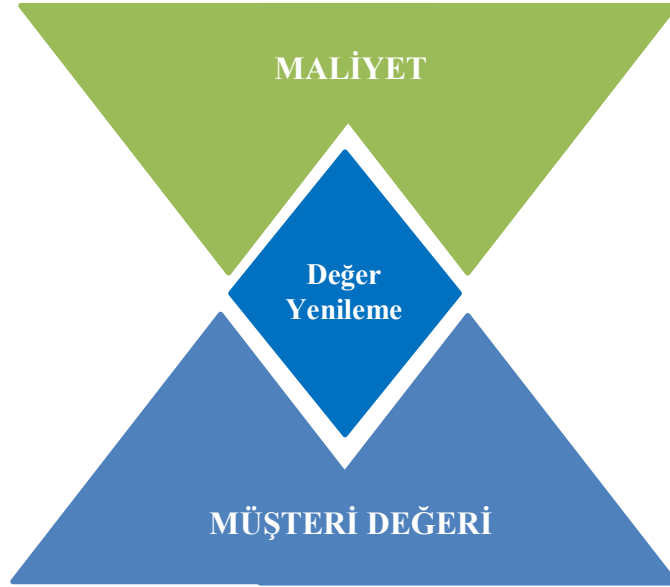
Yenilikçi değer, hem işletme, hem de müşterilerine müşteri değeri önerilerini geliştirmeyi ve rekabette üstünlük sağlayacak pazar yaratmaya odaklanmayı içermektedir. Bu yenilik, sunulan hizmet ya da ürünlerde, teslimat biçimlerinde, maliyetlerde, fiyatlandırmada ya da iş modellerinde gerçekleşebilir (Ergen, 2011: 9).

Dörtlü faaliyet çerçevesi, Dörtlü faaliyet çerçevesinin esasını, farklılaşma ve maliyet liderliğinde eş zamanlı uygulamanın yaratacağı sorunlara karşılık cevaplanması gereken dört soruya işaret etmesi oluşturmaktadır (Şekil 1). Aşağıda verilen soruların temel amacı yeni değer önerisinin yaratılmasına katkı sağlamaktır (Ergen, 2011: 10);

- Endüstri hangi faktörleri ortadan kaldırmalıdır? (Kaldır)
- Endüstri standartlarının altında kalan hangi faktörler azaltılmalıdır? (Azalt)

- Endüstrinin standardını yükseltecek hangi faktörler gündeme getirilmelidir? (Yükselt)
- Sektörün hiç önermediği hangi faktörler yaratılmalıdır? (Yarat)

Şekil 1: Değer Yeniliği



Kaynakça: www.blueoceanstrategy.com

Kırmızı okyanusa karşı mavi okyanus, kırmızı okyanus, rekabet unsuru kanlı bir savaşa sahne olan okyanusun kanla kaplanmasını anımsatmaktadır. Sektör içerisinde rakip firmaların stratejileri devamlı olarak çarpışmakta ve birbirlerinin stratejilerini etkisiz hale getirmektedir. Bu araç, kanlı çarpışma alanından (kırmızı okyanus) uzaklaşarak mavi okyanusa yelken açılmasının gerekliliğini savunmaktadır. Mavi okyanus stratejisi temelini yenilikçi olmak ve değer yaratmak oluşturmaktadır (Kim ve Mauborgne, 2005: 76).

Strateji yelkeni, iki amaç doğrultusunda oluşturulmuştur. Bunlar; bilinen pazar koşullarında rekabetin mevcut durumunu göstermek ve odak noktasının rekabetten alternatiflere ve mevcut müşterilerden müşteri olmayanlara yönlendirmeyi sağlamaktır (Güneş, 2011: 77).

Öncü, göçmen ve yerleşen haritası, yerleşenler pazar içerisinde tanınmış işletmeleri oluştururken, göçmenleri pazarda hizmet vermekte olan işletmelerin çoğundan daha iyi teklif veren işletmeler oluşturmaktadır; öncüler ise daha önce sunulmamış hizmetleri sunan işletmeler olarak tanımlanabilmektedir. Burada önemli unsur öncülerin mavi okyanusu yakalamış olmalarıdır.

Uygulamaya dört engel, Mavi Okyanusa dört engel sırası ile (1) bilişsel engel, (2) politik engel, (3) motivasyonel engel ve (4) kaynak engelidir. Tüm stratejiler teoride uygulanabilir olsa da gerçekte uygulamada zorluklar yaşanmaktadır. Mavi okyanus stratejisi yukarıda bahsi geçen engeller için bazı çözüm önerilerini stratejik araçlar çerçevesinde ortaya koymaktadır. Engellerin çözümünde önemli nokta, minimum maliyetle ve hızlı bir şekilde çözüme kavuşturmadır. Bunun için “uç noktalar liderliği” kullanılmaktadır.

Uç noktalar liderliği; Uç noktalar liderliğinin özünü örgütsel değişim teorileri oluşturmaktadır. Mavi okyanus yapı üzerinde belirli değişiklikler meydana getireceğinden bu değişikliklere ve değişim problemlerine çözümler bulmak adına uç noktalar liderliği bir çözüm önerisi getirmektedir. Bu çözüm önerisi, kütleyi değiştirmek için uç noktaları değiştirmeye odaklanmaktadır (blueoceanstrategy.com). Böylece, üç noktalar değiştirildikten sonra, yeni stratejinin uygulanması daha düşük bir maliyetle gerçekleştirilmektedir.

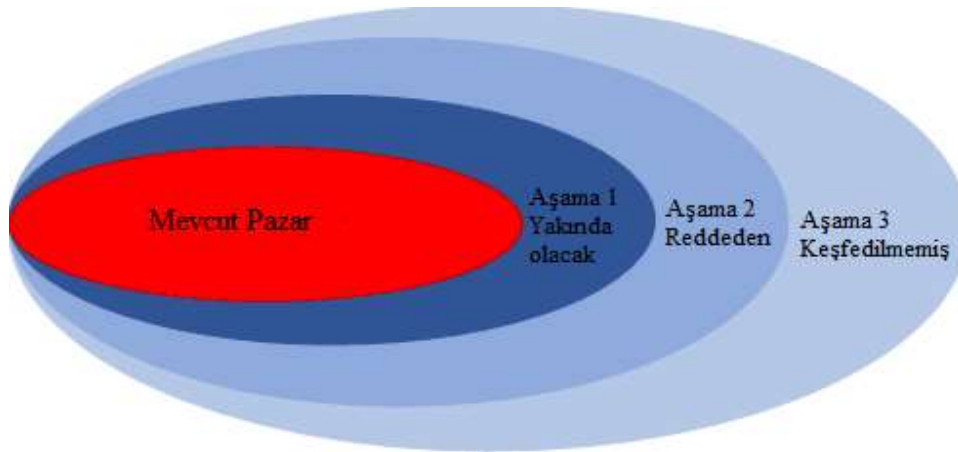
Müşteri fayda haritası, müşteri fayda haritasını müşteri deneyimi döngüsü ve faydalı kaldıraçlar oluşturmaktadır. Müşteri deneyimi, satın alma kararı vermeden önce ve satın alma sonrası ürünün elden çıkarılmasına kadar olan süreci kapsamaktadır. Kim ve Mauborgne (2005), müşteri deneyimini 6 aşamadan oluştuğunu söylemiştir ve aşamalarını sırası ile satın alma, teslimat, kullanım, tamamlayıcılar, bakım, elden çıkarma olarak sıralamaktadır.

Müşteri olmayanların ayırımı; işletmeler genel itibari ile pazara daha fazla entegre olabilmek için mevcut müşterilerine odaklanmaktadır. Bu odaklanma sayesinde pazarı paylara bölümlendirmektedirler. Mavi okyanus stratejisi ise mevcut müşteriler yerine stratejinin odak noktasını müşteri olmayanlar üzerine kurgulamaktadır.

İşletmelerin müşteri olmayanları müşteri haline getirmesi; mavi okyanus stratejisinin hareket noktalarından birisini oluşturmaktadır. Müşteri olmayanların hedeflendiği bu stratejide öncelikli olarak şu noktalar kavranmalıdır (Şekil 2);

- Hedeflenen müşterilerin kimler olacağı ve bunlara ne şekilde ulaşılabileceğine dair bir bakış açısı belirlenmelidir.
- Müşteri olmayanların ilk basamağını çok yakında müşteri olacaklar oluştururken; ikinci basamağını pazarı reddedenler oluşturmaktadır.
- Müşteri olmayanların en uzak noktasını ise keşfedilmemiş olanlar oluşturmaktadır.

Şekil 2: Müşteri Olmayanları Yaklaşımı



Adil süreçler; uygulamanın temel taşlarından birisi olan adil süreç stratejiyi uygulamayı zorunlu yapılan bir görev olmaktan çıkararak, örgüt içerisinde bilgi paylaşımını artırarak yaratıcılığın artmasına katkıda bulunur. Adil bir süreç için çalışanları süreçlere dâhil etmeli ve strateji kararlarının neler olduğu açıklanmalıdır. Nihai strateji planlaması yapıldıktan sonra kurallar oluşturulmalı ve çalışanlara duyurulması gerekmektedir (Leavy, 2005: 20).

2. Özel Hastane Mavi Okyanus Stratejisi

Özel hastaneler yoğun olarak hastalarına teşhis, tedavi ve rehabilitasyon hizmetleri sunmaktadır. Buna karşılık; sağlığı geliştirme hizmetlerine yoğunlaşmadıkları görülmektedir. Sağlığı geliştirme hizmetlerini bireylerin tütün ve alkol alışkanlıklarını azaltmaları veya bırakmaları gerekirken, spor ve düzenli beslenme alışkanlıklarını arttırmaları adına yaptıkları bir takım değişiklikler oluşturmaktadır. Sağlığı geliştirme hizmetleri, sağlık eğitim merkezleri, spor tesisleri ve fitness merkezleri gibi tesislerde sunulmaktadır (Kavuncubaşı ve Yıldırım, 2010: 39). Fiziksel aktivitelerin bireylerin sağlıkları üzerinde oldukça faydalı olduğuna dair bilimsel kanıtlar mevcuttur. Şeker hastalıkları, hipertansiyon, bazı kanser türleri (göğüs ve kolon) bu hastalıkların birincil ve ikincil engellenmesi düzenli spor yapılmasıyla ilişkilendirilebilir (US Department of Health and Human Services). Ayrıca, düzenli spor yapmak kilo kontrolünü sağlamakta ve korumaktadır. Fiziksel aktivite hiç şüphesiz tıbbın bir parçasıdır ve kronik hastalıkları önleme hususunda bir aşı görevi görebilmektedir. Fiziksel aktivitelerin doktorlar tarafından reçete edilmesi ve bunu sağlık finansörleri tarafından karşılanmasına ilişkin görüşlerde bulunmaktadır. Hatta Amerikan Tıp birliği ve Amerikan spor hekimliği koleji tarafından doktorların hastalarına fiziksel aktiviteyi reçete olarak yazması görüşü desteklenmektedir (Sallis, 2009: 4). Amerikan tıp

birliğinin 2015 yılında 1140 hastane üzerinde yaptığı çalışmada hastane çalışanlarının bireylere sağlıklı yaşam merkezlerini önermelerinde büyük bir artış olduğu belirlenmiştir (AHA, 2016: 7). Amerikan hastaneleri başta olmak üzere birçok özel hastane tedavi hizmetlerinin yanında sağlıklı yaşam merkezleri ve fitness merkezlerini kendi bünyelerinde bulundurmaktadır (baptisthealth.net, 2018; wellnesscenternapa.com, 2018).

Özel hastanelerin fitness ve spor hizmetleri vermeleri Türkiye şartlarında çok fazla örneği olmadığı da göz önüne alındığında hastaneler açısından yeni değer yaratmaları anlamına gelmektedir. Mavi okyanus stratejilerinin temelini oluşturan 4'lü faaliyet çerçevesi Özel hastanelerin fitness ve spor merkezlerine (sağlıklı yaşam merkezleri) ilişkin olarak cevaplaması gereken sorular; sektöre ilişkin hangi faktörler ortadan kaldırılmalı, hangi faktörler azaltılmalı, hangi faktörler artırılmalı ve sektörün hiç önermediği faktörler neler olmalıdır şeklinde sıralanabilir.

Kırmızı okyanusa karşı mavi okyanus strateji aracı irdelendiğinde, özel hastane sayısındaki ciddi artış ile beraber sağlık pazarının kırmızı okyanusa dönüşmekte olduğu söylenebilir. Bununla beraber hastaneler ile birlikte sağlıklı yaşam merkezlerinin kurulması ve işletilmesi özel hastaneleri kırmızı okyanustan kaynaklanan olumsuzluklardan çıkararak mavi okyanusa doğru yöneltebileceği düşünülmektedir.

Bir diğer strateji aracına göre (öncü, göçmen ve yerleşen haritası) Mavi okyanusa yaklaşan özel hastanelerin olduğu görülmektedir. Acıbadem sağlık grubuna ait spor kompleksi sağlık sektörüne ait pazar değişikliği yaparak mavi okyanusa yaklaşmaktadır. Bununla beraber diğer sağlık gruplarının ve özel hastanelerin bu alana yatırımlarının olmadığı; sağlığın sporla olan ilişkisini spor kulüpleri ve sporcularla anlaşarak

onlara teşhis ve tedavi hizmeti sunmak şeklinde sınırladıkları görülmektedir (Yıldırım ve Dinçer, 2016)

Kim ve Mauborgne (2005)'a göre strateji yelkeni bilinen pazardan alternatif pazarlara ve mevcut müşterilerden müşteri olmayanlara yönelmeyi kapsamaktadır. Burada anlaşılması gereken önemli nokta özel hastanelerin kimlere hizmet ettikleridir. Özel hastanelere bireyler hastalandıklarında, hastalık ihtimaline karşı önlem almak istediklerinde veya sağlık durumlarını korumak istediklerinde başvurumaktadırlar. Özel hastanelerin müşteri olmayan ve bu model doğrultusunda öngördüğü potansiyel müşterilerini ise sağlık durumları konusunda endişesi olmayan ve sağlık durumlarını korumak ve geliştirmek isteyen bireyler oluşturmaktadır. Bu müşteri kitlesi sadece belirli olmayan zamanlarda ve acil durumlarda ortaya çıkmaktan çok, düzenli spor yapmak isteyen ya da doktorlar tarafından spora yöneltilen bireyleri kapsamaktadır. Bu modeli uygulayan hastaneler için yeni hiç ulaşılmamış müşterilere ulaşacağı söylenebilir. Boscarino (1989) özel hastanelerin sağlıklı yaşam merkezi kurmalarına ilişkin önerisinde müşteri olmayanların müşteri haline getirileceğini ve kurum imajına pozitif etki sağlanacağını ileri sürmektedir.

Özel hastaneler iç müşterilerine odaklanarak, kendi çalışanlarına sağlıklı yaşam merkezlerinden üyelik vererek, onların daha sağlıklı yaşam koşullarına ulaşmasını ve kurum bağlılıklarının artırılmasını sağlayabilir. Fortune 500 listesinde yer alan 100 şirket üzerinde yapılan bir çalışma neticesinde tüm kurumların bir sağlıklı yaşam merkezi ile anlaştıkları ve anlaşmaların şirketlere; daha sağlıklı, daha üretken çalışanlar; daha düşük stres seviyeleri, daha düşük personel devri, daha az hastalık nedeniyle devamsızlık, düşük sigorta primleri, öz saygı ve daha fazla takım oluşturma anlayışı, işyeri ortamında artan enerji ve canlılık, daha iyimser, olumlu bir tutum, işgörenlerin aile

hayatında iyileşmeler ve bunu işyerine yansıtmaları, büyük topluluk sinerjisi, daha fazla şirket sinerjisi gibi faydalarının olduğu görülmüştür (www.healthfitnessrevolution.com).

Türkiye’de birçok hizmet sunucusu gibi sağlıklı yaşam merkezleri de birçok fırsat ve tehdidi barındırmaktadır. Fırsatlar özel hastaneler için yeni müşterilere ulaşmak ve mevcut müşterilerin tedavilerine katkı sağlamak ve sağlıklı yaşamalarını desteklemek olurken; tehditler ise pazara giriş engellerinden (bilişsel, politik, motivasyonel ve kaynak engelleri vs.) oluşmaktadır. Deloitte 2016 fitness ve spor merkezleri raporuna göre Türkiye fitness pazarı 1098 milyon Euro’luk pazar hacmiyle Avrupa’da ilk 10 pazar içerisinde yer almaktadır. Ayrıca önceki yıllara göre diğer pazarlara oranla daha düşük bir üyelik artışı sağladığı görülse de orta ve uzun vadede yüksek bir büyüme potansiyeline sahip olduğu düşünülmektedir (Rutgers et. al., 2016). Bu durum özel hastane sağlıklı yaşam merkezleri oluşumu açısından bir fırsat niteliği taşımaktadır.

Sağlıklı yaşam merkezlerinde verilmesi düşünülen hizmetleri, grip aşısı ve diğer bağışıklamalar, çalışan yardım programları, sigarayı bırakma programları, sağlıklı gıda seçenekleri, sağlık riski değerlendirmeleri, zayıflama programları, hastalıkları önleme ve tedavi, doğru egzersiz yöntemleri, beslenme ve sağlıklı yaşam sınıfları, stres yönetimi, biyometrik taramalar, kişisel sağlık koçluğu ve 24 saat hemşire yardım hattı oluşturması öngörülmektedir (AHA, 2016: 7). Yukarıda yer alan hizmetlerin bazıları (örneğin sigara bırakma programları) özel hastanelerce verilmekle birlikte, bu hizmetin sağlıklı yaşam merkezlerinde egzersiz ve sağlık koçuyla beraber verilmesinin özel hastaneler için hizmet farklılaştırması ve rekabet koşullarında farklılık yaratacağı düşünülmektedir.

Bütün bunların özellikle Türkiye sağlıkta Dönüşüm programı 2007 değişikliklerinde yer alan sağlığın geliştirilmesi bileşenin oluşturduğu politik destek ile birlikte Türkiye özel hastaneleri için yeni bir pazar potansiyeli taşıdığı görülmektedir. Özel hastaneler bünyesinde kurulacak olan Sağlıklı Yaşam Merkezlerinde AHA (2016) Hastane Çalışanları İçin Sağlık ve Zindelik Raporu'nda belirtilen tavsiyeler doğrultusunda fitness hizmetlerine ek olarak, rehabilitasyon hizmetleri, sosyal yaşam merkezi, sigara, alkol ve zararlı madde bağımlılıklarından kurtulma programları, beslenme ve egzersiz eğitimleri gibi eğitimler ile mevcut hastaların sağlıklarının düzeltilmesine sağlıklı bireylerin sağlıklarının korunup geliştirilmesine hizmet edebilir. Bunların yanında hastane bünyesinde kurulan bu merkezlere üye olan bireylere sağlık hizmetlerine ihtiyaç duymaları halinde hastaneyi kullanmaları için özel indirimler, checkuplar gibi kampanyalar sağlanabilir. Bu yolla hastaneler müşterilerinin ve potansiyel müşterilerinin sayılarını tahmin edebilir, buna göre malzeme ve insan kaynağı planlamasında bulunabilirler. Bu durum özel sağlık sektöründe çok yüksek düzeyde yaşanan belirsizliğin azalmasını sağlaması bakımında önemli bulunmaktadır. Bütün bunlar, sağlıklı yaşam merkezini bünyelerine entegre eden hastanelerin kırmızı denizden uzaklaşarak mavi denizlere doğru yelken açmasına ve dolayısıyla rekabetin yoğun olarak yaşanmadığı alanlarda yeni müşteriler bularak yaşamlarını sürdürmelerine yardımcı olacaktır.

Kaynakça

- Agnihotri, A. (2016). Extending Boundaries of Blue Ocean Strategy. *Journal of Strategic Marketing*, 24(6), 519-528.
- Akbolat, M. ve Işık, O. (2012). Hastanelerde Rekabet Stratejileri ve Performans/Competitive Strategies and Performance in Hospitals. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 401-424.
- Alam, S. ve İslam, M. (2017). Impact of Blue Ocean Strategy on Organizational Performance: A literature review toward

- implementation logic. IOSR Journal of Business and Management, 19(1), 1-19.
- American Hospital Association (AHA). (2016) Health and Wellness Programs for Hospital Employees: Results From A 2015 American Hospital Association Survey, Chicago.
- Boscarino, J.A. (1989). Hospital wellness centers: strategic implementation, marketing, and management. Health Care Management Review, 14(2), 25-29
- Burke, A., Van Stel, A. ve Thurik, R. (2009). Blue Ocean versus Competitive Strategy: Theory and Evidence, ERIM Report Series Reference No. ERS-2009-030-ORG, pp: 1-25. file:///C:/Users/Sau/Downloads/ERS-2009-030-ORG.pdf, (Erişim Tarihi:22/03/2018)
- Caldwell, C. ve Anderson, V. (2017). Blue Ocean Strategies and Disruptive Innovation: Creative Insights for Competitive Advantage in Competitive Advantage Strategies, Management and Performance. Nova Science Publisgers. New York
- Demirel, Y., Keskin, N., Baş, T. ve Yıldız, G. (2013). Departmanlar Arası Ortaklaşa Rekabet Stratejisinin İnovasyon ve İnovasyonun Algılanan İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi: Bir Kamu Bankasında Uygulama. İşletme bilimi dergisi, 1(1), 71-87.
- Ergen, A. (2011). Stratejik Düşünce Yaratma: Mavi Okyanusa Yelken Açma. Pazarlama ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi, 4(7), 1-21.
- Güneş, S. (2011). Değer Yaratma Bağlamında Güncel Dört Yenilik Modeli. Sanat Ve Tasarım Dergisi, Gazi Üniversitesi, 1(7), 71-89.
- HILL, C.W. ve JONES, G.R. (2009). Essentials of Strategic Management, Cengage Learning, USA.
[http://www.healthfitnessrevolution.com/samir-becic-urges-fortune-500-improve fitness](http://www.healthfitnessrevolution.com/samir-becic-urges-fortune-500-improve-fitness), (Erişim tarihi : 22/03/2018)
<https://baptisthealth.net/en/facilities/mariners-hospital/wellnesscenter/pages/wellness-center.aspx>, (Erişim Tarihi:22/03/2018)
<https://www.wellnesscenternapa.com>, (Erişim Tarihi:22/03/2018)
- Kavuncubaşı, Ş. ve Yıldırım, S. (2010). Hastane ve sağlık kurumları yönetimi. Siyasal Kitabevi. Ankara
- Kim, W. C., ve Mauborgne, R. (2014). Blue Ocean Strategy, Expanded Edition: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant. Harvard Business Review Press. USA.
- Kişi, N. (2017). Etkili Rekabet İçin Mavi Okyanus Liderliği/ Blue Ocean Leadership for Efficient Competition. Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi, 3(4), 202-210.
- Kumar, K., Subramanian, R. ve Yauger, C. (1997). Pure Versus Hybrid: Performance Implications of Porter's Generic Strategies. Health Care Management Review, 22(4), 47-60.

- Leavy, B. (2005). A Leader's Guide to Creating An Innovation Culture. *Strategy & Leadership*, 33(4), 38-45.
- Meesala, A. ve Paul, J. (2018). Service Quality, Consumer Satisfaction and Loyalty in Hospitals: Thinking for the Future. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 40(2018), 261-269.
- Porter, M. E. (2000). *Rekabet Stratejisi Sektörler ve Rakip Analizi Teknikleri*. (Çev: G. Ulubilgen), Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Simon and Schuster Trade, New York.
- Rutgers, H., Hollasch, K., Struckmeier, J., Menzel, F. ve Lehmkuhler, B. (2016). *EuropeActive & Deloitte - European Health and Fitness Market Report 2016*, EuropeActive, https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/consumer-business/SB-EuropeActive%20and%20Deloitte.%20European%20Health%20and%20Fitness%20Market%202016_DE.pdf, (Erişim Tarihi:22/03/2018).
- Sağlık Bakanlığı (SB) (2017), Sağlık İstatistikleri Yıllığı. Sağlık Araştırmaları Genel Müdürlüğü. SB-SAGEM, 2017/4. Ankara
- Sallis, R. E. (2009). Exercise is medicine and physicians need to prescribe it!. *British Journal of Sports Medicine*, 43(1),3-4.
- Segawa, T. (2013). *Hospital valuation in emerging countries*, Unpublished Doctoral dissertation, Massachusetts Institute of Technology, Massachusetts.
- Swayne, L E., Duncan, W.J. ve Ginter, P.M. (2006). *Strategic Management of Health Care Organization*. Fifth edition, Blackwell Publishing, Oxford.
- www.blueoceanstrategy.com, (Erişim Tarihi 22/03/2018)
- Yıldırım, M. ve Dinçer, M.A.M. (2016). How the Process of the CSR Activities Works on Private Hospitals: Case Study From Strategic Perspective. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 235 (2016), 46-59.
- Zuckerman, A.M. (2002). *Improve Your Competitive Strategy A Guide for The Healthcare Executive*. Health Administration Pres, Chicago.