

**HİZMET İŞLETMELERİNDE REKABET
STRATEJİLERİNİN İNCELENMESİ**

Reyhan ADA
(Yüksek Lisans Tezi)

Eskişehir-1999

HİZMET İŞLETMELERİNDE REKABET STRATEJİLERİNİN İNCELENMESİ

Reyhan ADA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İşletmecilik Anabilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. Necdet TİMUR

Eskişehir

Anadolu Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Ocak-1999

YÜKSEKLİSANS TEZ ÖZETİ
HİZMET İŞLETMELERİNDE REKABET
STRATEJİLERİNİN İNCELENMESİ

Reyhan ADA

İşletmecilik Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

Ocak-1999

Danışman: Prof. Dr. Necdet TİMUR

21. yy.'la gireceğimiz şu günlerde değişim artık küçüksenemeyecek bir gerçektir. Değişimin olduğu yerde ise rekabet başlayacaktır. Böyle bir rekabet ortamında pazarlama felsefesinin de değişmesi gerekmektedir. Bunun için rekabet kavramının iyi anlaşılması ve rekabet stratejilerinin ortaya konması; son aşama olarak da sistemli bir biçimde geliştirilmesi gerekmektedir.

Hizmetler birbirinden ayrı olarak ifade edilen ve esas itibariyle elle tutulamayan, istek/ihtiyaç tatminini gerçekleştirmeyi sağlayan ve mutlaka bir ürünün satışına veya bir diğer hizmete bağlı olmayan faaliyetlerdir. Buna göre hizmet bir seri fonksiyon olarak değil bir süreç olarak düşünülmelidir ve örgüt buna göre düzenlenmelidir.

Hizmetler alıcısına yer, şekil ve zaman faydası sağlayan ekonomik faaliyetlerdir.

Hizmet sektörü bankacılık, sigortacılık, iş ve işçi bulma, nakliye, eğitim, sağlık, bilgi, iletişim hizmetleri gibi çok ve çeşitli geniş alanı kaplar.

Hizmet sektöründe amaçlanan, hizmetlerin sunulduğu ile bir değişim meydana getirmek ve alıcının hizmetten faydalanmasını sağlamaktır. Hizmetler özel ya da kamu hizmetleri olarak gruplanabilir.

Bu çalışmada hizmet işletmelerinde rekabet stratejileri ve uygulanması işlenecektir. Amaç ise hizmet işletmelerinde gerçekleşen ve gerçekleştirilecek vizyonu gözlemleyebilmektir.

ABSTRACT

At the beginning of the 21 st. century, change is not an unimportant fact anymore. The competition will start where the change takes place. In such a competition setting, the philosophy of marketing must also change. In order to achieve this, the concept of competition must be understood clearly, competition strategies must be detected and finally they must be improved systematically.

Services are facilities which are defined separate from each other and in principle they provide realization of need satisfaction which is abstract. And they are also facilities that are not related to selling of a product or another service. There for, service must be seen as a process not a set of function. And, the organization must be put in order according to it.

Services are economical facilities which provide place, form, and time to its customer.

The service sector includes various fields such as banking, insurance, employment transporting, education, health, information and communication services.

The aim in service sector is to bring about a change by the presentation of services and make the customer have benefit from the service. Services can be grouped as private or public services.

In this study, competition strategies and applications in service enterprises will be stated. The aim is to be able to observe the vision that appear or can appear in service enterprises.

İÇİNDEKİLER

ÖZET	ii
ABSTRACT	iii
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI	iv
ÖZGEÇMİŞ	v
TABLolar LİSTESİ	x
ŞEKİLLER LİSTESİ	xi
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

HİZMET VE HİZMET İŞLETMELERİ

1. HİZMET VE HİZMET İŞLETMELERİ	2
1.1. Hizmet Tanımı ve Kapsamı	2
1.2. Hizmetlerin Özellikleri	5
1.2.1. Dokunulmazlık	6
1.2.2. Türdeş Olmama	9
1.2.3. Eş Zamanlı Üretim ve Tüketim (Ayrılmazlık)	11
1.2.4. Dayanaksızlık	13
1.2.5. Sahiplik	14
1.3. Hizmetlerin Sınıflandırılması.....	15
1.3.1. Pazarlanabilir Hizmetler ve Pazarlanamayan Hizmetler	15
1.3.2. Üretici Hizmetler ve Tüketici Hizmetleri	15
1.3.3. Hizmetin Yapısına Göre Sınıflandırma	16
1.3.4. Hizmet İşletmesinin Müşterisiyle İlişki Türüne Göre Sınıflandırma	18

1.3.5. Hizmet İşletmesinin Esnekliğine ve İnsiyatifine Göre Sınıflandırma	20
1.4. Hizmet Pazarlamasında Karşılaşılan Sorunlar	27
2. HİZMET İŞLETMELERİ	30
2.1. Hizmet İşletmelerinin Tanımı ve Türleri	30
2.2. Hizmet İşletmelerinin Stratejik Özellikleri ve Sorunları	32

İKİNCİ BÖLÜM

STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİ VE REKABET STRATEJİLERİ

1. STRATEJİ	34
1.1. Strateji Kavramı	34
1.2. Strateji Kavramının Benzer Kavramlarla İlişkisi	36
1.2.1. Strateji ve politika	36
1.2.2. Strateji ve taktik	37
1.2.3. Strateji ve plan	38
1.2.4. Strateji ve program	38
1.2.5. Strateji ve yöntem	39
1.3. Stratejik Kararlar	41
2. STRATEJİK YÖNETİM	41
2.1. Stratejik Yönetim Kavramı	43
2.2. Stratejik Yönetim Süreci	43
2.2.1. Swot analizi	46
2.2.1.1. İşletmelerin fırsat ve tehlikelerinin belirlenmesi	48
2.2.1.1.1. Rekabet avantajlarının ortaya konulması ..	50
2.2.1.1.2. Endüstrinin analizi	50
2.2.1.2. İşletmenin güçlü ve zayıf yanlarının belirlenmesi	51

2.2.2. Stratejik amaçların belirlenmesi	52
2.2.2.1. Stratejik amaçlarda bulunması gereken özellikler	52
2.2.2.2. Rekabette stratejik amaçların belirlenmesi	53
2.2.2.3. Rekabette izlenebilecek stratejilerin belirlenmesi	54
2.2.2.3.1. Taklitçi strateji seçeneği	54
2.2.2.3.2. Bağımlı strateji seçeneği	55
2.2.2.3.3. Geleneksel strateji seçeneği	55
2.2.2.3.4. Birleşme ve devralma stratejisi seçeneği ...	55
2.2.2.3.5. Saldırgan strateji seçeneği	56
2.2.2.3.6. Savunma amaçlı strateji seçeneği	57
3. REKABET ANALİZİ	57
3.1. Pazarın Rekabet Boyutu	58
3.2. Rakiplerin Pazardaki Davranışları	59
3.3. Rakip İşletmelerin Analizi	59
3.4. İşletmeye Girdi Sağlayanların Durumu	61
3.5. Diğer Dış Çevresel Faktörler	62
4. REKABET STRATEJİLERİ	64
4.1. Maliyet Liderliği Stratejisi	64
4.2. Farklılaştırma Stratejisi	66
4.3. Odaklaşma Stratejisi	70
5. HİZMET İŞLETMELERİNDE REKABET STRATEJİLERİ	73
5.1. Ekonomiklik Derecesini Artırma	74
5.2. Patent Hakkına Sahip Teknoloji Üretme	74
5.3. Hizmet Çeşitlendirme	74
5.4. Maliyetleri Düşürme	75
5.5. Fiyatlarda Rekabet Yapma	76
5.6. Yeni Hizmet Geliştirme	76
5.7. Şirket Ele Geçirerek Büyüme	76

1-34

73-78

6. İŞLETME STRATEJİLERİNİN UYGULAMASI	78
7. İŞLETME STRATEJİLERİNİN KONTROLÜ	79
7.1. Geleneksel Stratejik Kontrol Yaklaşımı	80
7.2. Çağdaş Stratejik Kontrol Süreci Yaklaşımı	81
7.3. Stratejik Kontrolün Özellikleri	82
7.4. Stratejik Kontrol Teknikleri	83

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

REKABET STRATEJİLERİNE YÖNELİK

UYGULAMA VE ÖNERİLER

1. UYGULAMANIN AMACI	85
2. UYGULAMADA İZLENEN ÇALIŞMA YÖNTEMİ	85
3. HİZMET İŞLETMESİ HAKKINDA GENEL BİLGİLER	85
4. HİZMET İŞLETMESİNDE REKABET STRATEJİSİNE İLİŞKİN BİLGİLER	90
5. UYGULAMANIN DEĞERLENDİRİLMESİ VE ÖNERİLER	93
SONUÇ	96
KAYNAKÇA	97

85-96
7

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1	Hizmetin Tarihsel Tanımları	3
Tablo 2	Fiziksel Mallar ve Hizmetler Arasındaki Farklar	5
Tablo 3	Hizmetin Yapısına Göre Sınıflandırma	17
Tablo 4	Hizmetlerin Sınıflandırılmasına Yönelik Çalışmalar	22
Tablo 5	İşletmenin Fırsat ve Tehlikeleri	49

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1	Çeşitli Ürünlerin Dokunulabilirlik - Dokunulmazlık Özelliğine Göre Sıralanışı	8
Şekil 2	Hizmet İşletmesiyle Müşteriler Arasındaki İlişki Türü	19
Şekil 3	Hizmet İşletmesinin Esnekliğine ve İnsiyatifine Göre Hizmetlerin Sınıflandırılması	20
Şekil 4	Hizmet Pazarlamasında Karşılaşılan Sorunlar	27
Şekil 5	Hizmet İşletmelerinin Türleri	31
Şekil 6	Kavramlar Arası İlişkiler	40
Şekil 7	Stratejik Yönetim Süreci	44
Şekil 8	Stratejik Yönetim Süreci	45
Şekil 9	Pazarın Rekabet Durumunu Belirleyen Güçler	59
Şekil 10	Geleneksel Stratejik Kontrol Süreci	81
Şekil 11	Stratejik Kontrolde Küresel ve Çağdaş Yaklaşım	82

GİRİŞ

Günümüz dünyası çok hızlı ve çok kapsamlı değişmelerin olduğu kesindir. Sözkonusu değişikliklerin tanımlanmasına ve yapıcı bir tasarı haline getirilmesi ancak strateji sayesinde mümkündür.

Strateji, işletme ile çevresi arasındaki ilişkileri analiz ederek işletmenin istikametinin ve amaçlarının belirlenmesi, bunları gerçekleştirecek faaliyetlerin tesbiti ve örgütün yeniden düzenlenerek gerekli kaynakların tahsis edilmesini içerir.

Birinci bölümde strateji kavramı genel olarak tanımlanmıştır ve strateji kavramının politika, taktik, plan, program ve yöntem gibi kavramlarla aralarındaki benzer ve farklılıklara kısaca değinilmiştir. Stratejik yönetim sürecinde ise bir işletmenin örgüt misyonuna ve amaçlarına ulaştıracak stratejilerin oluşturulmasına ve uygulamasını mümkün kılan Swot Analizine değinilmiştir. Swot Analizinde işletmenin fırsat ve tehlikelere karşı işletmenin güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesini içerir. İşletmenin fırsat ve tehlikelerin belirlenmesinde, rekabet avantajlarının ortaya konulması ve endüstrinin analizinin yapılmasına ihtiyaç vardır.

İşletmenin faaliyette bulunduğu pazarın rekabet özelliklerini belirlemek gerekmektedir. Bunun için rekabet analizinde pazarın rekabet boyutunu, rakiplerin davranışlarını, işletmenin kaynaklarını ve dış çevresel faktörler incelenmiştir.

İkinci Bölümde ise hizmet kavramının tanımı, özellikleri ve hizmet işletmelerine değinilmiştir. Hizmet işletmelerinde başarılı bir stratejik yönetim için, rekabet stratejilerini uygulaması gerekmektedir. Bunun için işletmenin, ekonomik derecesini arttırma, patent hakkına sahip teknoloji üretmek, hizmet çeşitlendirmesi, maliyetleri düşürme, fiyatlarda rekabet yapma, yeni hizmet geliştirme ve şirket ele geçirerek büyüme gibi rekabet stratejilerini uygulanabilir.

Üçüncü bölümde ise rekabet stratejilerini iletişim sektörü baz alınarak Turkcell GSM Operatörünün çalışmaları incelenmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. HİZMET KAVRAMININ TANIMI VE ÖZELLİKLERİ

Günümüz hizmet sektörü, giderek gelişmiş ve diğer sektörler içinde en büyük payı almaya başlamıştır. Gelişmiş ekonomik hayatın aksamadan sürdürülebilmesi, karmaşık ve yoğun şehir hayatının daha düzenli hale getirilebilmesi ve kolaylaştırılması, hizmet sektörünün sağlayacağı hizmetlere bağlı hale gelmiştir.

Gerçekte hizmetlerin, insanların günlük hayatı ile toplumun ekonomik hayatına girip, önemi artmaya başlayınca, etkililik ve verimlilik artırıcı çalışmaların yapılması da kaçınılmazdır. Ancak hizmet işletmeleriyle ilgili bilimsel çalışmalara pek rastlanılmamaktadır. Bunun en önemli sebebi, malların ve hizmetlerin pazarlanmasında farklılık gözetilmemesidir. Sınai mal üretimi için geliştirilen teori ve yaklaşımların, teknik ve uygulamaların, hizmet işletmelerine uygulanabileceği varsayılmaktadır.¹

Hizmet kavramına yüklenen anlamların çeşitliliği, hizmet olarak adlandırdığımız faaliyetlerin birbirinden çok farklı olması ve genel olarak imalat üzerine odaklanmış işletmecilik ve pazarlama yaklaşımları hizmet kavramını anlamayı zorlaştırmaktadır. Dolayısıyla hizmetlerin pazarlama özelliklerine geçmeden hizmet kavramını açıklığa kavuşturmak, hizmetleri mallardan farklılaştıran özellikleri vurgulamak gerekir.²

1.1. Hizmet Tanımı ve Kapsamı

Hizmetlerin geniş bir yelpaze içinde değişkenlik göstermesi ve somut mallarla olan bağlantıları hizmet kavramının tanımlanabilmesini güçleştirmektedir.³

¹ Ömer DİNÇER, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul, 1995, s.371.

² Sevgi Ayşe ÖZTÜRK, *Hizmet Pazarlaması*, Eskişehir, 1998, s.1.

³ Mithat ÜNER, *Hizmet Pazarlamasında Pazarlama Karması Elemanları Değişiklik Gösterir mi?*, *Pazarlama Dünyası Dergisi*, Yıl : 8-9, 1994-1995, s.43-52, s.2.

Aşağıdaki tablo, hizmetin tarih boyunca ne olarak algılandığına ilişkin fikir oluşturabilecektir.

Tablo 1
Hizmetin Tarihsel Tanımları

Fizyokratlar (— 1750)	Tarımsal üretim dışındaki tüm faaliyetler
Adam Smith (1723-90)	Somut (dokunabilir) bir ürünle sonuçlanmayan tüm faaliyetler
Alfred Marshall (1842-1924)	Yaratıldığı anda varlık bulan mallar (hizmetler)
Batı Ülkeleri (1925-60)	Bir malın biçiminde değişikliğe yol açmayan hizmetler
Çağdaş	Bir malın biçiminde değişikliğe yol açmayan bir faaliyet

Kaynak : Sevgi Ayşe ÖZTÜRK, Hizmet Pazarlaması, Eskişehir 1998, s.2.

Kotlar ise hizmeti; “Bir grubun diğerine sunabileceği, özellikle soyut ve herhangi birşeyin mülkiyetini gerektirmeyen bir faaliyet veya yarar” şeklinde tarif etmektedir. Kotler’e göre de hizmet fiziki bir mamüle bağlı olabilir veya olmayabilir. Gerçekte insan ihtiyacını gideren ve fiziki olmayan her faaliyetin hizmet olarak nitelendirilmesi daha doğrudur. Çünkü bir başkasının ihtiyacını gidermek için yapılan her faaliyette, o faaliyetin herhangi bir mamüle bağlı olması ve olmaması hizmetin niteliğini değiştirmemektedir.

Bu açıklamalara göre hizmet; “Bir başka insanın ihtiyacını gidermek için belirli bir fiyattan satışa arz edilen ve herhangi fiziki bir malı mülkiyetini gerektirmeyen faaliyet ve yararlar” şeklinde tanımlanabilir.⁴

Hizmet, fiziksel olarak sahip olunamayan bir iş, hareket veya çabayı içeren soyut

⁴ DİNÇER, a.g.e., s.373.

mamüllerdir. (Bery 1980). Hizmet, “Kişisel ve mekaniksel çabaların insan veya maddelere uygulanması sonuçlarıdır. (Pride ve Ferrell, 1987, s.628.)⁵

Christian Grönroos’un önerdiği tanım ise şöyledir “Hizmet, mutlaka olmasada doğal olarak az yada çok dokunulmaz bir yapısı olan, müşteri ve hizmet personeli ve/veya hizmeti sağlayanın fiziksel kaynakları veya malları ve/veya sistemleri arasındaki etkileşim anında oluşan ve müşteri problemlerine çözüm olarak sağlanan bir faaliyet ya da faaliyet dizisidir.

Grönroos tanımında hizmetin etkileşim boyutu üzerinde durmaktadır. Bu etkileşimler müşteri ile hizmeti doğrudan yerine getiren kişi arasında olabileceği gibi, hizmetin sunulduğu çevredeki fiziksel kaynak ve mallarla da olabilir. Bu tanımdan yola çıkarsak örneğin bir sağlık hizmeti doktor (hizmeti sunan) ve hastanın (müşteri) etkileşimi kadar hastanın hizmetin sunulduğu yerdeki ultrasonografi cihazı, hasta muayene koltuğu gibi fiziksel unsurlarlada etkileşimide içerir.

En basit söyleyişle hizmetler, hareketler, süreçler ve performanslardır. Toplam kalite yönetimi konusunda danışmanlık hizmeti veren bir işletmenin yerine getirdiği işlemler gözönüne alınırsa, hizmetin yazışmalardan, eğitimlerden, görüşmelerden, ziyaretlerden ve rapordan oluştuğunu söyleyebiliriz. Yani bu hizmet elle dokunup, gözle görebileceğimiz koklayıp hissedebileceğimiz bir nesne değil, birtakım hareketlerden faaliyetlerden süreçlerden oluşan dokunulmayan bir şeydir. Ancak yukarıdaki bu kapsamlı tanıma göre hizmet sadece hizmet işletmesi tarafından sunulmaz. Birçok fiziksel malın satışıyla birlikte tüketicilere eğitim, bakım/onarım, yerleştirme, danışmanlık, ulaştırma gibi hizmetlerde sunulur.⁶

En genel tanımda ise; İnsan gereksinmelerini karşılayan araçlar yalnızca elle tutulur, gözle görülür somut bir özellik taşımazlar. İnsan gereksinmelerini karşılayan

⁵ ÜNER, a.g.m., s.3.

⁶ ÖZTÜRK, a.g.e., s.4.

ancak somut olmayan bu çeşit araçlara hizmet adı verilir.⁷

1.2. Hizmetlerin Özellikleri

Bir hizmetin ayırtedici özellikleri aşağıdaki başlıklar altında açıklanabilir:⁸

- I. Dokunulmazlık
- II. Türdeş Olmama
- III. Eş Zamanlı Üretim ve Tüketim
- IV. Dayanaksızlık
- V. Sahipliğin Olmaması

Tablo 2

Fiziksel Mallar ve Hizmetler Arasındaki Farklar

Fiziksel Mallar	Hizmetler
Dokunabilir	Dokunulamaz.
Türdeş	Türdeş değildir.
Üretim ve dağıtım tüketimden ayrılmıştır.	Üretim ve tüketim eş zamanlı süreçlerdir.
Bir şeydir. (Nesnedir)	Bir faaliyet yada süreçtir.
Temel değer fabrikada üretilir.	Temel değer alıcı ve satıcı etkileşimlerinde üretilir.
Müşteriler genellikle üretim sürecine katılmazlar.	Müşteriler üretime katılırlar.
Stoklanabilir	Stoklanamaz.
Sahiplik transfer edilebilir.	Sahiplik transfer edilemez.

Kaynak : ÖZTÜRK, s.7.

⁷ Rıdvan KARALAR, İşletme Ekonomisi Ders Notları, Cilt 1-2, Eskişehir, 1998, s.3.

⁸ ÖZTÜRK, a.g.e., s.7.

1.2.1. Dokunulmazlık

Pazarlama açısından mal, herhangi bir madde, bir araç gibi elle tutulabilen, gözle görülebilen, koklanabilen, giyilebilen, okunabilen, dinlenebilen veya bir yere yerleştirilebilen somut bir unsurdur. Oysa hizmet soyut bir unsur, kavramdır. Bir hizmeti satın aldığınızda dolabınıza bir ceket, kütüphanenize bir kitap, koleksiyonunuza bir pul eklenmez. Başka bir ifadeyle, bir malı satın aldığında ona sahip olur ve tüketebilirsiniz. Ancak, bir hizmeti satın aldığınızda söz konusu olan mülkiyet devri değil, bir kullanım hakkı, bir tecrübe, bir tüketimdir. Örneğin, Ankara'dan İstanbul'a gitmek üzere bindiğiniz Türk Havayolları uçağını satın alamaz, sadece bir koltuğun kullanma hakkını elde edersiniz.⁹

Soyut olma özelliğine bağlı olarak hizmet: ¹⁰

- * Kilogram, metre, litre gibi miktar ifade eden herhangi bir ölçü birimiyle tanımlanamaz.
- * Beş duyu organıyla algılanamaz.
- * Bölünemez

Bunlara bağlı olarak mallar ve hizmetler arasındaki en temel ve evrensel olarak kabul edilen farklılık hizmetlerin dokunulmazlığıdır.

Dokunulmazlık kavramının iki anlamı bulunmaktadır.¹¹

- * Dokunulmaz ve hissedilemez olma
- * Kolayca tanımlanamama, formüle edilememe ve kolayca zihinsel olarak algılanamama

⁹ ÜNER, a.g.m., s.3.

¹⁰ DİNÇER, a.g.e., s.374.

¹¹ ÖZTÜRK, a.g.e., s.7.

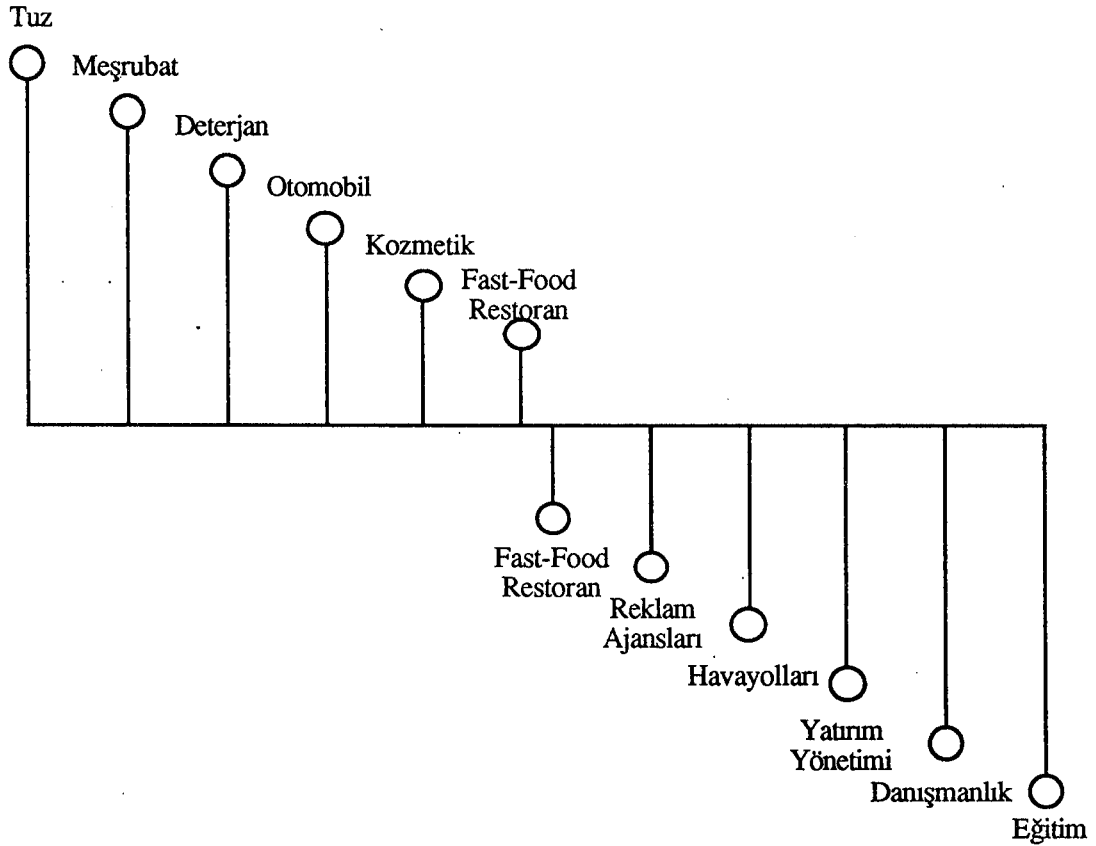
Hizmetlerin dokunulmazlığı fiziksel bir varlığa sahip olmamasının bir sonucudur.

Bu özelliğin pazarlama açısından getirdiği sonuçları şöyle sıralayabiliriz:¹²

- * Hizmetler stoklanamaz, dolayısıyla talepteki dalgalanmaların yönetilmesi zordur. Sözgeşi, Antalya'daki tatil köyleri için yaz aylarında yoğun bir talep var iken kışın çok az talep olur. Halbuki tatil köylerinin satılacak oda sayısı yıl boyunca aynıdır.
- * Hizmetlerin patenti zordur, dolayısıyla yeni hizmet kavramları rahatça taklit edilebilir.
- * Hizmetler kolayca sergilenemez ya da kolayca müşterilere iletilemez.
- * Somut olmadıkları için kalitelerinin değerlendirilmesi müşteri açısından zordur.
- * Hizmet reklamlarında ya da diğer tutundurucu çabalarda nelerin kapsanacağı hakkındaki kararlar fiyatlamada olduğu gibi zordur.
- * Bir birim hizmetin fiili maliyetini belirlemek ve fiyat/kalite ilişkileri karmaşıktır.

Herhangi bir işletmenin pazara sunumlarında dokunulabilir ve dokunulamaz unsurların baskınlığına göre çeşitli ürünler (mal ya da hizmetler) bir yelpaze üzerinde belirli noktalarda yer almaktadırlar. Yani saf mallar olarak nitelendirebileceğimiz ürünlerde dokunulabilir unsurlar baskın iken, saf hizmetlerde ise dokunulamaz unsurlar baskındır. Aşağıdaki şekilde çeşitli ürünlerin bu yelpaze üzerinde yerleştirilişi yer almaktadır.

¹² ÖZTÜRK, a.g.e., s.8.



Şekil 1 : Çeşitli Ürünlerin Dokunulabilirlik - Dokunulmazlık Özelliğine Göre Sıralanışı

Kaynak: ÖZTÜRK, s. 5.

Yelpazenin solunda yer alan tuz, meşrubat gibi ürünler saf ürün olarak nitelendirilebilir. Çünkü bu ürünlerin sunumunda hizmet unsurları bulunmamaktadır. Diğer taraftan en sağda yer alan eğitim ise tamamen hizmet ağırlıklı bir üründür. Bu yelpazenin ortasında yer alan bir fast-food restoranında aslında dokunabilir unsurlar çok yoğundur. Örneğin pek çok kişi bir McDonald's'a hamburger, kola, oyuncak gibi dokunabilir unsurları elde etmek için gider. Ancak bu somut unsurlar kadar önemli olan ve McDonald's'ı diğer restoranlardan ayıran bir çok dokunulamaz unsur vardır ki bunların temiz ve sağlıklı bir ortam, hızla yerine getirilen siparişler, güler yüzlü personeli olduğunu söyleyebiliriz.

Hizmet pazarlaması için bir sınır oluştururken şekildeki yelpazenin sağ tarafını yani dokunulmaz unsurların daha ağırlıklı olduğu işletmeleri ele almak doğru olacaktır.¹³

1.2.2. Türdeş Olmama

Hizmet işletmeleri, insan veya teknik donanım temellerine göre farklılık gösterirler. Bazı hizmetlerin yerine getirilmesinde diğerlerine nazaran insan unsuru daha önemli rol oynar.¹⁴

Hizmetlerin kalite ve içerikleri, hizmeti yaratandan bir diğerine, hizmetin bir müşterisinden diğerine, hatta, günden güne değişip, farklılık gösterebilir. Mesela, tıbbi muayene hizmetinin kalite ve içeriği, bir doktordan diğerine, hastadan hastaya ve nihayet günden güne farklılık gösterebilir.¹⁵

Hizmetler genellikle insanlar tarafından üretilen performansla olduğu için aynı hizmetin iki ayrı sunumunun aynı olması olanaksızdır. Hizmetin her bir birimi aynı hizmetin diğer birimlerinden farklıdır. Örneğin bir havayolu şirketinin her yolculukta aynı hizmeti vermesi zordur. Hizmetlerin kalite ve içerikleri hizmeti yaratandan bir diğerine, müşteriden müşteriye, hatta günden güne değişebilir. Genellikle hizmeti oluşturan personel müşterinin gözünde hizmetin kendisidir. İnsanların ise performansları günden güne hatta saatten saate farklı olabilir. Türdeş olmamanın diğer nedeni ise iki müşterinin beklentileri ve hizmet deneyimleri farklıdır. Dolayısıyla hizmetlerde türdeş olmama çoğunlukla insan etkileşimlerinin bir sonucudur. Bu durumda hizmet performansının kişilere, zamana ve zemine göre değişme olasılığının her zaman bulunduğu söylenebilir. Bu özelliğin ortaya çıkardığı spesifik bir pazarlama

¹³ ÖZTÜRK, a.g.e., s.4-5-6.

¹⁴ ÜNER, a.g.m., s.4.

¹⁵ Murat FERMAN, *Hizmet Pazarlaması Üzerine Genel Değerlendirmeler*, Pazarlama Dünyası, Sayı 7-18, Yıl 2-3, 1988-89, s.25.

problemi ise standartlaştırma ve kalite kontrol faaliyetlerinin zor olmasıdır.¹⁶

Hizmetlerin temel üretim şekli insan davranışlarıyla gerçekleşir. Bu yüzden aynı kişinin ürettiği hizmetler bile birbirinden farklı olabilir. Hizmet özü, kalitesi, kapasite ve kapsamı itibariyle değişkenlik gösterir. Bu değişkenlik zamandan zamana, alıcıdan alıcıya, üreticiden üreticiye, üreticiyle tüketici arasındaki ilişkiye, içinde bulunulan duruma göre oluşabilir.

Bu yüzden:

- * Hizmetin kalitesi, önceden ve kesin olarak ölçülemez.
- * Hizmetin niteliği, onu üreten insanın kabiliyet ve kapasitesine bağlıdır.
- * Sunulan hizmet miktarı ile talep edilen hizmet arasında denge kurmak her zaman işletmenin elinde değildir. Talebin artması durumunda, talep arzı yetersiz kalırken, fazla hizmet arzı, talep olmadığı zaman ekonomik kayıplara sebep olur.¹⁷

Hizmeti satın almadan önce kalitesi hakkında bir tahminde bulunmak zordur. Sözgelisi bir tiyatro ya da konser bileti alan kişi nasıl bir gösteri olacağını ve verdiği paraya deyip deymeyeceğini önceden bilemez. Hem hizmet personeli hem de tüketiciler hizmetin bir parçasını oluşturduğu için hizmet işletmelerinde kalite kontrolü ve tutarlı bir hizmet sunmak için çok zordur. Daha önce tüketim malları pazarlamasıyla uğraşan ve daha sonra Holiday Inn otellerinde yöneticilik yapan bir kişi şöyle demektedir.

“Mallarımızın kalitesini Procter & Gamble'deki kalite kontrol mühendisinin üretim hattında yaptığı gibi kontrol edemiyoruz. Bir kutu deterjan aldığınız zaman % 99 bu malın çamaşırlarınızı temizleyeceğini biliyorsunuz. Holiday Inn'de bir oda ayırtığınızda nasıl bir gece geçireceğinizi daha az bir oranda tahmin edebiliyorsunuz. Çünkü duvarlara vurarak gürültü yapanlar olabilir, ya da bir otelde meydana

¹⁶ ÖZTÜRK, a.g.e., s.9.

¹⁷ DİNÇER, a.g.e., s.375.

gelebilecek tüm olumsuz şeyler başınıza gelebilir.”¹⁸

Hızmette standartların tam olarak tespit edilebilme imkanının bulunmaması, sunulan hizmetlerin sabit ve kalite performansının gösterilemediğinden kaynaklanmaktadır. Performans, hizmetin diğer sanayi ürünlerindeki gibi stoklanamaması özelliği dolayısıyla, hizmetin talep yoğunluğu ile ters orantılı olarak değişiklik gösterebilmektedir. Özellikle talebin yüksek olduğu zamanda hizmetleri gerçekleştiren işgücünün kabileyet ve becerilerine ve içinde buldukları psikolojik durumlara da bağlıdır.

Hizmet sektöründe ne kadar çaba sarfedilirse edilsin tam bir standarttan ve standartlaştırmadan bahsetmek imkansızdır. Bununda en önemli nedeni, insanların standartlaştırılmaması ve hizmet veren kişilerin birbirlerinden farklı olduğu gibi zaman içerisinde de farklı psikolojik durum ve davranışlar göstermelerinden kaynaklanmaktadır.¹⁹

1.2.3. Eş Zamanlı Üretim ve Tüketim (Ayrılmazlık)

Mamüller önce üretilip sonra satılırken, hizmet üretildiği anda tüketilir. Hizmetin pazarlanmasında başarı ve başarısızlık, hizmeti üreten ile satın alan arasındaki ilişkiye bağlıdır ve ilişkinin niteliği başarıyı doğrudan etkiler. Bu yüzden hizmet üreticisinden ayrılmaz bir bütündür. Dolayısıyla hizmet :

- * Birbirinden farklı pazarlarda aynı anda pazarlanamaz.
- * Aynı anda çeşitli hizmetler birarada pazarlanamaz.
- * Üretici ile tüketici arasında yakınlık ve yüzyüze ilişki gerekir.
- * Depolanamaz ve stoklama problemleri olamaz.

¹⁸ ÖZTÜRK, a.g.e., s.18.

¹⁹ Standart Dergisi, Şubat, 1997, s.108.

Dolayısıyla bir hizmet pazara sunulduktan sonra tüketilmemesi durumunda ortaya çıkacak ekonomik kayıplar sonradan giderilemez.²⁰

Birçok ürün ilk önce üretilip daha sonra satın alınıp tüketilir. Halbuki hizmetlerin çoğu ilk önce satılır ve daha sonra aynı zamanda üretilip tüketilir. Örneğin bir buzdolabı Eskişehir Arçelik fabrikasında üretilip İstanbul'a taşınıp çeyiz amacıyla satın alınıp birkaç yıl sonra kullanılabilir. Oysa bir restoranda hizmet satılana kadar sağlanmaz. Bir akşam yemeği hizmeti aynı anda üretilir ve tüketilir. Bu ise müşterinin de hizmet üretiminde bulunması, hatta üretim sürecinin bir parçası olması anlamına gelir. Diğer bir anlamı ise hizmetin üretilme sürecinde müşteriler genellikle birbiriyle etkileşimde bulunacak ve birbirlerinin deneyimlerini etkileyeceklerdir. Eş zamanlı üretim ve tüketimin bir sonucu olarak hizmet üretenler kendilerini ürünün bir parçası ve müşterinin hizmet deneyiminin önemli bir girdisi olarak görürler. Hizmetler aynı anda üretilip tüketildikleri için kitlesel üretim imkansız olmamasına rağmen zordur. Genellikle merkezileşme yoluyla önemli ölçüde ekonomisine ulaşmak da zordur.

Pazarlama açısından üretim ve tüketimin ayrılmazlığı ilkesi, hizmetlerde doğrudan satış, çoğu kez mümkün olan tek dağıtım kanalı haline getirmektedir ve bir hizmet birden fazla pazarda satılamamaktadır. Bu özellik ayrıca bir işletme tarafından verilen faaliyetlerin hacmini de kısıtlamaktadır. Örneğin bir tamircinin birgünde tamir edebileceği araba miktarı yada bir doktorun muayene edebileceği hasta sayısı kısıtlıdır.²¹

Mamuller önce üretilip sonra satılarak tüketildiği halde hizmetler, çoğu kez önce satılıp daha sonra üretilip tüketilmektedir. Bir başka deyişle, hizmetin yaratılması (üretim) ile kullanımı (tüketim) eş zamanlı olarak meydana gelmektedir. Gerçekten pek çok hizmetin üretiminde (ayakkabı boyatma, taksi tutma vb.) müşterinin, bizzat bulunması, şahit olup yaşaması gerekmektedir. O halde, "ayrılmazlık ilkesi", hizmet

²⁰ DİNÇER, a.g.e., s.374.

²¹ ÖZTÜRK, a.g.e., s.10.

müşterisini, hizmetin yaratılması (üretimi) ile çok yakın ilişkiye ve birlikte bulunmaya, adeta zorlamaktadır.²²

Hizmetlerin üretim ve tüketimlerinin aynı anda gerçekleşmesi, “üretim faaliyetleri ve pazarlama çabalarına bir çok kişinin aynı anda katılmasına neden olur ve tüketici, üretim yerinde yani fabrikada hizmetle karşılaşır ve hizmeti tüketir.”²³

Ayrılmazlık özelliğinin bir istisnası şudur. Hizmet, hizmetin yaratıcısını ve satıcısını temsil eden bir kişi tarafından satılabilir. Örneğin, seyahat şirketlerine, araba kiralama servislerinin, sigorta şirketlerinin acenteleri bu hizmetleri üreten kurumu temsil ederler. Hizmetlerin ayrılmazlık özelliği aşağıdaki pazarlama boyutlarını gündeme getirmektedir:

- * Hizmetin müşterisi alıcısı olduğu hizmetin üretim sürecinde bulunur, bunu bir tanık olarak yaşar.
- * O an hizmet edilen müşteriden başka hizmetten yararlanacak diğer müşteriler (kuyruktaki müşteriler) de üretim sürecini bir tanık olarak yaşarlar.
- * Hizmetlerin merkezi bir biçimde, kitlesel olarak üretilmeleri çoğu zaman zor hatta olanaksızdır. Fiziksel mamul üretiminde olduğu gibi fabrikasyona gidilemez.²⁴

1.2.4. Dayanıksızlık

Dayanıksızlık hizmetlerin stoklanamaması, saklanamaması, iade edilmemesi ve yeniden satılamaması anlamına gelir. Belirli bir zamanda kullanılmayan bu kapasite daha sonra kullanılmak veya satılmak için tutulamaz. Bazı hizmetlerde ise talebin düzensiz oluşu hizmetlerin dayanıksızlığını artırır. Hizmetlere karşı talep yıl içinde mevsimlere, haftanın günlerine ve hatta gün içinde saatlere göre değişebilir.

²² FERMAN, a.g.m., s.25.

²³ ÜNER, a.g.m., s.5.

²⁴ ÖZTÜRK, a.g.e., s.10.

Hizmetlerin dayanksızlığı ve talebin inişli çıkışlı olması hizmet işletmesi yöneticilerinin arz ve talebi eşleştirmek için hizmet planlaması, fiyatlama ve satış çabalarına ilişkin önlemler almasını gerektirir. Örneğin, turizm tesisleri sezon dışı boş kapasitelerini sempozyum ve seminer gibi faaliyetler için hizmete sunabilmektedirler. PTT şehirlerarası konuşmaların belli saatlerde yoğunlaşmaması için bazı saatlerde daha düşük ücret talep etmektedir.²⁵

Hizmet üretiminde ortaya çıkan boş kapasitenin ileride kullanılmak üzere stoklanabilmesine imkan yoktur. Örneğin, bir günlük mesaisi sekiz saatten oluşan bir diş hekiminin pazartesi günü yarımşar saatten toplam bir saatlik mesaisini iki hastasına ayırdığını varsayalım. Diş hekiminin Pazartesi günü yedi saatlik mesai saati boş geçecektir. Aynı diş hekimine Salı günü yirmi hastanın tedavi için başvurması durumunda, sekiz saatlik mesai yirmi hasta için yeterli olamayacaktır. Diş hekiminin pazartesi günü ortaya çıkan boş kapasitesini salı günü kullanmak üzere depolama imkanı olmadığı için salı günü dört hastanın tedavisi gerçekleştirilemeyecektir. Örneğimizde görüldüğü gibi, hizmetlerin geleneksel malların aksine ileride tüketilmek üzere saklanabilme şansı yoktur.²⁶

1.2.5. Sahiplik

Sahipliğin olmaması mallar ile hizmetler arasındaki ana farklılıklardan biridir. Bir malı satın alan kişi o malın sahibi olur, hizmet sektöründe ise ancak bir kolaylıktan, tesisten belirli bir süre faydalanılabilir. Örneğin, kredi kartından ya da otel odasından faydalanmak gibi. Ödeme, hizmetlerin kullanılması ya da kiralanması için yapılır.²⁷

²⁵ ÖZTÜRK, a.g.e., s.10-11.

²⁶ ÜNER, a.g.m. s.5.

²⁷ ÖZTÜRK, a.g.e., s.11.

1.3. Hizmetlerin Sınıflandırılması

Hizmet sektöründe sınıflandırmalara gitmek, bu sektördeki uygulamacılara, etkin ve sağlıklı planlama ile yürütme imkanlarını sağlayacak ipuçlarını verecektir. Farklı hizmetlerin ortak özelliklerinden yola çıkarak yapılan sınıflamalar yöneticilere karar almada yol göstermelidir. Hizmetlerin sınıflandırılması için çeşitli denemeler yapılmıştır. Bunlardan önemli olanlarını aşağıdaki başlıklar altında toplayabiliriz.

1.3.1 Pazarlanabilir Hizmetler ve Pazarlanamayan Hizmetler

Hizmetlerin bir kısmında sosyal ve ekonomik çevre bir dönemde hizmetin sunduğu faydaları pazar dışı mekanizmalar tarafından dağıtmayı seçer. Kamuya herhangi bir ücret beklenmeden sunulan devlet hizmetleri bu kısım içinde yer alır. Çünkü insanları bu tür hizmetlerin kullanımından dışlamak mümkün değildir. Örneğin, insanların yaya geçidini kullanmasından para almak gibi. Bir insanın bu hizmetten yararlanması diğerlerinin yararlanmasını engellenmez. Ancak hizmetlerin pazarlanabilir ve pazarlanamaz biçimdeki bu ayrımı politik, ekonomik, sosyal ve teknolojik çevredeki değişimlere göre değişebilir. Söz gelişi, ülkemizde şehirlerarası yollardan yararlanılması için ücret alınması daha önceleri düşünülemez iken bugün otobanlar pazarlanabilen ve ücreti ödenen hizmetler haline dönüşmüştür.

Bu tür bir sınıflamada politik, ekonomik, sosyal ve teknolojik çevredeki değişimlere göre hizmetin iki gruptan birinde yer alabileceği unutulmamalıdır. Örneğin çocuk bakımı, yemek pişirme, temizlik gibi hizmetler birçok toplumda ev içinde sağlanan hizmetler iken günümüzde batı toplumunda pazarlanan ve talebi olan sektörler haline gelmiştir.

1.3.2. Üretici Hizmetleri ve Tüketici Hizmetleri

Tüketici hizmetleri hizmeti kendisine bir fayda sağlamak amacıyla kullanan bireyler için sağlanır. Bu hizmetlerin tüketiminde bunun ötesinde bir ekonomik fayda

yaratılmaz. Diğer taraftan üretici hizmetleri ise bir işletmeye sağlanan hizmetlerdir ve işletme ekonomik faydası olan bir şey üretir. Bazı hizmetler ise hem üretici hem de tüketiciler için üretilir.

İşletmeler arası pazardaki hizmetler de iki ayrı grubu ayrılabilir. Birinci kategori ürünler tarafından desteklenen hizmetlerdir ki bu durumda fiziksel bir ürünle ilgili geniş bir yelpazedeki hizmet bileşenleri ürünün kendisi tarafından sunulan teknik çözümler kadar önemlidir. Makinelerin bakım ve onarımları, bilgisayarların satışıyla birlikte sunulan danışmanlık hizmetleri, bir ekipmanın kullanımıyla ilgili eğitim programları, dağıtım ve ulaştırma hizmetleri ürün-hizmet bağı için örnek verilebilir. İkinci kategori ise herhangi bir fiziksel ürünle ilişkisi olmadan pazarlanabilen saf hizmetlerdir. Sigorta, danışmanlık, bankacılık, bakım hizmetleri, ulaştırma, pazar araştırması, muhasebe, güvenlik ve koruma hizmetleri ve seyahat ve rezervasyonu hizmetleri bu grup içinde yer almaktadır.²⁸

1.3.3. Hizmetin Yapısına Göre Sınıflandırma

Hizmetin kimlere ya da nelere yöneltildiği ve bu hizmetlerin maddi ya da maddi olmayan hizmetler oluşu bizi bir sınıflandırmaya götürür.

²⁸ ÖZTÜRK, a.g.e., s.23-24.

Tablo 3
Hizmetin Yapısına Göre Sınıflandırma

Hizmetin Yapısı	Hizmeti Doğrudan Elde Eden Kim ya da Ne	
	İnsan	Nesne (Eşya)
Dokunulabilir Hareketler	1. İnsanların vücuduna yöneltilen hizmetler * Sağlık * Güzellik salonları * Restoran * Yolcu taşıma * Saç kesimi	2. Mal yada diğer fiziksel nesnelere yöneltilen hizmetler * Mal taşıma * Kuru temizleme * Bahçe bakımı * Veterinerlik * Endüstriyel Makina bakımı, tamiri
Dokunulamaz Hareketler	3. İnsanların zihinlerine yöneltilen hizmetler * Eğitim * Tiyatro * Müze * Yayıncılık * Enformasyon hizmetleri	4. Dokunulamayan aktiflere yöneltilen hizmetler * Bankacılık * Sigortacılık * Muhasebecilik * Hukuki hizmetler

Kaynak : ÖZTÜRK, s.25.

Bu tür bir sınıflandırma hizmet pazarlayıcısının aşağıdaki soruları yanıtlamasında yardımcı olacaktır:

1. Tüketici fiziksel olarak bulunmak zorunda mıdır?

a) Hizmetin sunumu esnasında

b) Hizmetin başlatılması esnasında (örneğin araba tamiri için arabayı servise getirmek ve bittiğinde gelip almak gerekir.)

c) Hizmet esnasında hiç bulunmasa da olabilir.(hizmeti sunanla telefonla ya da mektupla ilişki kurulabilir.)

2. Hizmetin sunulması esnasında müşterinin zihinsel olarak bulunması gerekli midir?

Eğer müşterilerin hizmetin sunumu esnasında fiziksel mevcudiyetleri gerekiyorsa hizmetin gerçekleştirilmesi süresince zaman harcamaları gerekir. Hizmetlerden tatmin olmaları ise hizmeti sunan personelden hizmeti kullanan diğer müşterilerin özelliklerinden dahi etkilenir. Müşterinin fiziksel olarak bulunduğu hizmetlerde hizmet sunulan mekan ve zamanlama faktörleri önem kazanır. Müşterinin bulunmadığı hizmetlerde ise, müşteri hizmet veren personeli ya da mekanı görmeyeceği için hizmetin teknik kalitesi önem kazanır, hizmet süreci daha az önemlidir. Örneğin, kredi kartları ve bazı sigortalar için hizmet verilen kuruma gitmeden telefon ya da postayla hizmetten faydalanılabilir.

Bazı kolaylıklar sağlama açısından müşteriyle yoğun ilişki gerektiren hizmetler az ilişki gerektiren hizmetlere dönüştürülmektedir. Özellikle bankacılık sektöründe otomatik vezne makineleri (ATM) gibi uygulamalarla müşteriyle yüzyüze ilişkinin getireceği sorunlar önlenmeye çalışılmaktadır.

İnsan zihnine yönelik hizmetler için yöneticiler kişinin orada bulunmasına gerek kalmadan hizmeti elektronik medya ya da mektupla ulaştırma yöntemleri geliştirmişlerdi. Örneğin; eğitim hizmeti, kişinin devamını gerektirmeden mektupla, televizyonla, İnternetle iletilebilmektedir. (İngiltere’de Açık Üniversite, ülkemizde Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi gibi)²⁹

1.3.4. Hizmet İşletmesinin Müşteriyle İlişki Türüne Göre Sınıflandırma

Bu sınıflandırma önerisinde “hizmeti sunanla, hizmetten yararlanan arasındaki ilişkinin mahiyeti” ile “hizmetten yararlanmanın sürekli olup olmadığı” şeklinde

²⁹ ÖZTÜRK, a.g.e., s.25-26.

tanımlanabilecek iki farklı boyut gözönüne alınmıştır.³⁰

	Üyelik ilişkisi	Formel ilişki yok.
Hizmet sunumunun niteliği	- Sigortacılık - Bankacılık	- Radyo istasyonu - Devlet karayolu
Sürekli hizmet sunumu		
Süreksiz hizmet sunumu	- AKM sezonluk biletleri - Mavi kart (otobüs)	- Araba kiralama - P.T.T. Posta Hizmetleri

Şekil 2 : Hizmet İşletmesiyle Müşteriler Arasındaki İlişki Türü

Kaynak : FERMAN, s. 28.

Mal satın alan tüketiciler genellikle belli aralıklarla satın alma ve ödeme işlemi bulurlar ve üretici ile formal bir ilişki içine girmezler. Endüstriyel müşteriler ise arz kaynaklarıyla daha uzun dönemli bir ilişkiye girerler.

Hizmet sektöründe ise bireysel ve kurumsal müşteriler hizmet sunanlar ile uzun dönemli ilişki kurarlar ve hizmeti sürekli olarak elde ederler.

Bu tür bir sınıflandırma hizmet pazarlayanlar açısından çok faydalıdır. Üyelik ilişkisinin hizmet işletmesi açısından avantaj, işletmenin müşterilerinin kimler olduğunu ve hizmetten nasıl yararlandıklarını bilebilmesidir. Eğer iyi bir kayıt sistemi tutulursa, işletme doğrudan postalama ya da telefonla satış yöntemlerini kullanarak müşterilerine ulaşabilir. Üyelik ilişkisinin olduğu hizmetlerde yıllık abone ücreti gibi standart fiyatlar uygulanabilir. Hizmetten daha çok yararlanan müşterilere iskonto ve kolay ödeme olanakları sağlanabilir.

³⁰ FERMAN, a.g.e., s.28.

1.3.5. Hizmet İşletmesinin Esnekliğine ve İnsiyatifine Göre

Sınıflandırma

Günümüzde tüketim mallarını satın alan tüketicilerin genellikle özel siparişler verdikleri pek görülmez. Tüketiciler raflarda sunulan malları satın alırlar. Endüstriyel mallarda müşterinin insiyatif alanı biraz daha fazla olsa da bu gerçeğin endüstriyel mallar içinde geçerli olduğu söylenebilir.

Hizmet sektöründe ise durum tamamen farklıdır. Hizmetlerin yaratılması ve tüketilmesi aynı anda gerçekleştiği ve müşteri hizmet sürecine fiilen katıldığı için hizmetleri bireysel müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayacak biçimde düzenleme olanağı çok fazladır. Şekil 2'den de görüleceği gibi insiyatif alanının iki boyutu vardır.

- i) Hizmetin ve dağıtım sisteminin özelliği ne derece esnekliğe izin vermektedir?
- ii) Müşteriyle ilişkide bulunan hizmeti sunan kişinin hizmetin özelliğini belirlemedeki insiyatifi nasıldır?

		Yüksek	Düşük
Hizmeti sunan kişinin hizmetin özelliklerini belirlemedeki insiyatifi	Düşük	Hukuki hizmetler Mimari Tasarım Taksi Hizmetleri Güzellik, bakım Özel Eğitim	Kitle Eğitimi Koruyucu Sağlık Programları
	Yüksek	Telefon Hizmetleri Otel Hizmetleri Kaliteli Restoran	Kamu taşıyıcılığı Sinema - tiyatro Ayakta yenen restoranlar

Şekil 3 : Hizmet İşletmesinin Esnekliğine ve İnsiyatifine Göre Hizmetlerin

Sınıflandırılması

Bazı hizmetler tamamen standartlaşmıştır. Örneğin kamu taşımacılığında önceden belirlenmiş rotalar arasında ulaştırma söz konusudur. Hizmeti sunanın inisiyatifi ve hizmetin esnekliği çok düşüktür.

Bazı hizmetler ise tüketiciye çok geniş seçenekler sunar. Örneğin bir telefon abonesi sahip olduğu telefon numarası ile istediği kimseyle dünyanın diğer ucunda bile olsa görüşme yapabilir. Bu durumda tüketiciyle ilişkide bulunan hizmet personelinin inisiyatifi azdır, fakat hizmetin niteliği esnekliğe izin vermektedir.

Üçüncü bir kategoride ise hizmeti sunan, hizmeti nasıl sunacağı konusunda geniş bir inisiyatif sahibi olsa da hizmetin özelliğinden dolayı hizmetin bir müşteriden diğerine farklılaşması pek görülmez. Örneğin, üniversitede ders veren bir hoca sınıfın özelliğine ve kendi kişisel yeteneklerine göre dersi farklı işleyebilme özelliğine sahip olabilir fakat tabii olduğu yönetmelikleri nedeniyle aynı müfredatı tüm sınıflarda uygulamak durumunda olabilir.

Bazı hizmetlerde ise tüketiciye çok geniş seçenekler sunan inisiyatifini kullanabilir. Hukuk, tıp, muhasebe ve mimari gibi profesyonel hizmetler bu kategori içerisinde. Örneğin yaptıracağımız bir yazlık ev için proje çizen bir mimar bu projede kendi zevkini, becerisini uygulama olanağına sahiptir.

Aşağıdaki tabloda hizmetlerin sınıflandırılmasına yönelik çalışmalar tarihi bir sıra içinde özetlenmektedir.

Tablo 4

Hizmetlerin Sınıflandırılmasına Yönelik Çalışmalar

<u>Yazar</u>	<u>Önerilen Sınıflandırma</u>	<u>Yorum</u>
Schmenner (1986)	<p>1. Bir malı kiralamakla ilgili hizmetler(belirli bir zaman dönemi için bir ürüne sahip olma ve kullanma hakkı)</p> <p>2. Kişinin sahip olduğu mallarla ilgili hizmetler (müşterinin sahip olduğu ürünlerin geliştirilmesi ya da onarımı)</p> <p>3. Mal dışındaki hizmetler (kişisel deneyimler)</p>	<p>İlk ikisi çok spesifik ancak üçüncü kategori çok geniş. Sigortacılık, bankacılık, yasal danışmanlık ve muhasebe gibi hizmetleri göz ardı etmekte.</p>
Rathmell (1974)	<p>1. Satıcı türü</p> <p>2. Alıcı türü</p> <p>3. Satın alma güdöleri</p> <p>4. Satın alma uygulamaları</p> <p>5. Hizmetlerin ne derece regüle edildiği</p>	<p>Bu sınıflandırma aynı biçimde mallara da uygulanabilir, spesifik olarak hizmetlere özgü bir sınıflandırma değil.</p>
Shostack (1977)	Herhangi bir ürün paketinde	Bu sınıflandırma çok az
Sasser (1978)	fiziksel malların ve dokunulmaz hizmetlerin oranı	saf hizmet ya da saf mal olduğunu vurgular.
Hill (1977)	<p>1. İnsanları etkileyen ya da malları etkileyen hizmetler</p> <p>2. Hizmetin geçici ve kalıcı etkileri</p>	<p>Bu sınıflandırma hizmetin fayda yapısı üzerinde durur ve 5.de hizmetin ulaştırma/tüketim çevresin-</p>

3. Bu etkilerin tersine çevrilebilir ya da çevrilemez oluşu deki farklılıklar üzerinde durur.

4. Fiziksel etkileri, beyinsel etkileri

5. Bireysel ya da kollektif hizmetler

Thomas (1978)

1. Temel olarak ekipmana dayalı hizmetler Pazarlamadan çok faaliyet temeline dayalı bir sınıflandırma olmasına rağmen ürün niteliklerini anlamada faydalı bir yol sunar.

a. Makineye dayalı (araba yıkama gibi)

b. Vasıfsız operatörler tarafından gerçekleştirilen hizmetler. (kuru temizleme, taksi)

c. Vasıflı personel tarafından yerine getirilen (havayolları gibi) hizmetler

2. Temel olarak insana dayalı hizmetler

a. Vasıfsız işgücü (bahçe onarım)

b. Vasıflı işgücü (bakım onarım)

c. Profesyonel işgücü (dişçi, avukat)

Chase (1978)

Hizmeti ulaştırma sürecinde müşteriyle ilişkinin derecesi Bu sınıflandırma yüksek ilişkiye dayalı hizmetlerde ürün değişkenliğini kontrol etmenin zor olduğunu gösterir. çünkü müşteri hizmet süreci içinde daha çok yer almaktadır ve müşteri talebin zamanlanması ve hizmetin niteliklerini daha çok etkiler.

a. Yüksek ilişki (sağlık hizmetleri, otel ve restoran)

b. Düşük ilişki (posta hizmetleri, toptancılık)

Grönroos (1979)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hizmetin çeşidi <ol style="list-style-type: none"> a. Profesyonel hizmetler b. Diğer hizmetler 2. Müşteri türü <ol style="list-style-type: none"> a. Bireyler b. Örgütler 	Aynı hizmetin (örneğin sigorta ve finansal hizmetler gibi) hem bireylere hem de örgütlere sunulabileceğine dikkat çeker.
Kotler (1980)	<ol style="list-style-type: none"> 1. İnsana dayalı ya da ekipmana dayalı sunulan hizmetler 2. Müşterinin hizmetin sunulduğu yerde bulunmasının önem derecesi 3. Kişisel ihtiyaçları ya da işletme 4. Özel ya da kamu hizmetleri, kar amaçlı ya da kar amaçsız hizmetler. 	Bu sınıflandırma önceki çalışmaların bir sentezini yapmaktadır ve hizmet örgütünün amaçlarındaki farklılığın bilincindedir.
Lovelock (1980)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hizmetlere karşı talebin özellikleri <ul style="list-style-type: none"> - Hizmet verilen kişiler ya da nesnelere olması - Talep/arz dengesizliklerinin derecesi - Müşteriler ve hizmet sağlayanlar arasındaki ilişkilerin sürekli ya da geçici olması 2. Hizmet içeriği ve faydaları <ul style="list-style-type: none"> - Fiziksel ürünlerin hizmetin içinde yer alma derecesi - Kişisel hizmetin hizmet bölümü içindeki yeri 	<p>Önceki sınıflandırmaların bir sentezi ve bazı yeni şemalar eklenmiş. Her bir sınıflandırma içine bazı kategoriler eklenmiş.</p> <p>Hizmet verilen nesnenin tanımlanmasının en temel sınıflandırma yaklaşımı olduğu fikrindedir. Birden fazla sınıflandırma kriterinin bir matris içinde birleştirilmesinin pazarlama açısından çok değerli</p>

- Tek hizmetler ya da hizmet demetleri

- Faydaların zamanlaması ve süresi

3. Hizmet ulaştırma prosedürleri

- Hizmetin tek bir yerde ya da çeşitli yerlerde sunumu

- Kapasitenin paylaşılması

(rezervasyona dayalı ya da ilk gelene

ilk hizmet verilir anlayışına dayalı hizmetler)

- Hizmetin bağımsız ya da kollektif tüketimi

- Zamana göre tanımlanan ya da göreve tanımlanan işlemler

- Hizmetin ulaştırılması esnasında müşterinin bulunmasının zorunluluk derecesi

Lovelock (1980)

1. Hizmet akdinin yapısı

Bu sınıflandırma şeması

a. İnsanlara ya da nesnelere yönelik somut hareketler

hizmetin karmaşık yapısını gösterir ve yönetsel

b. İnsanlara ya da nesnelere yönelik soyut hareketler

amaçlar için faydalı bir sınıflandırmadır.

2. Müşterilerle ilişkiler

a. Hizmeti sürekli ulaştırma

b. Ayrı işlemler (bir işlem bazındaki ilişkiler)

c. Üyelik ilişkileri

3. Hizmetin ulaştırılmasında kişiye görelilik ve insiyatif

a. Müşteri ilişkileri personeli tarafından kullanılan insiyatif

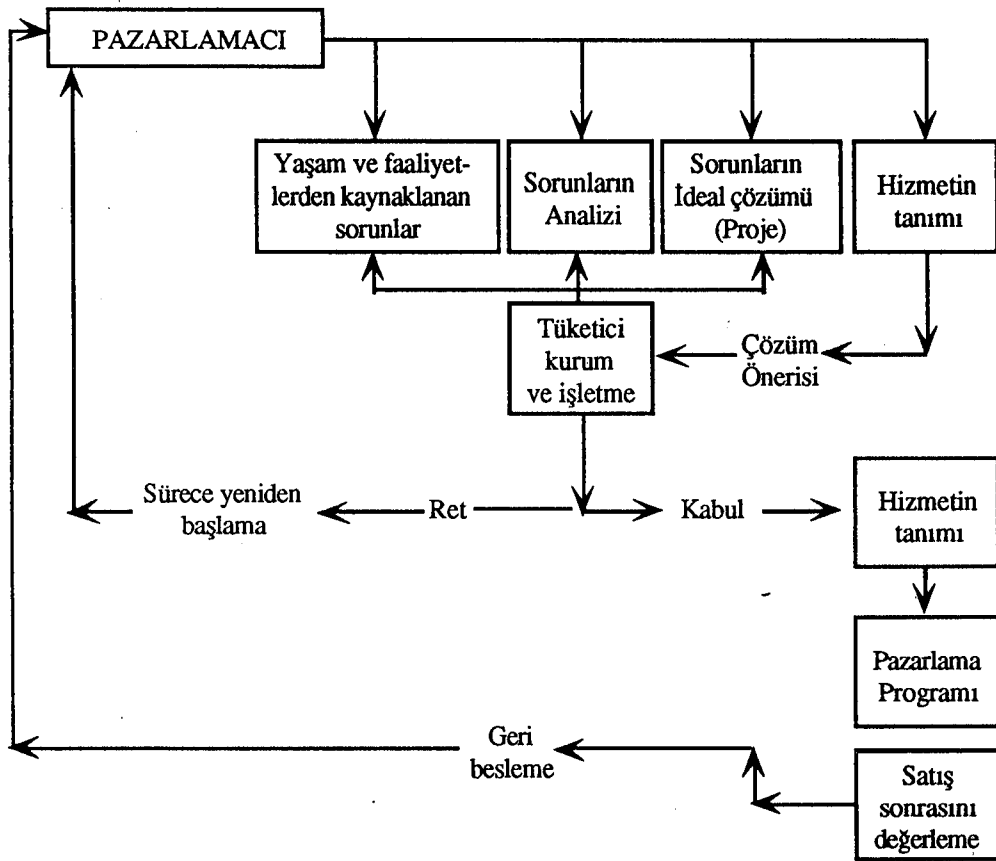
b. Hizmetin kişiye özel olması.

4. Talebin arzla ilişkisinin yapısı
 - a. Arzın sınırlandırılmış olma derecesi
 - b. Talpteki dalgalanmaların derecesi
5. Hizmet ulaştırma yöntemleri
 - a. Hizmetin tek yada çok yerde ulaştırılması
 - b. Hizmetin hizmeti sağlayana ya da müşterinin isteklerine göre ulaştırılması.

Schmenner (1986)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Etkileşim ve hizmetin kişiye özel olma derecesi <ol style="list-style-type: none"> a. Daha az b. Daha yüksek 2. Emek yoğunluğu derecesi <ol style="list-style-type: none"> a. Düşük b. Yüksek 	<p>Bazı hizmetlerin daha kişiye özel olarak üretilebileceği ve daha emek yoğun olabileceğini vurgulamaktadır. Okuyucunun mevcut stratejik ve taktiksel seçenekleri anlamasına yardımcı olmaktadır.</p>
Vandermerve ve Chadwick (1989)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Müşteri/üretici etkileşiminin derecesi <ol style="list-style-type: none"> a. Daha az b. Daha çok 2. Malların görelî olarak bulunma derecesi <ol style="list-style-type: none"> a. Pür hizmetler b. Mallar aracılığıyla ulaştırılan ya da mala bağlı hizmetler c. Mallara sarılı hizmetler 	<p>Hizmet işletmeciliğinde mal bileşiminin rolünün ve öneminin farkında bir sınıflandırmadır.</p>

1.4. Hizmet Pazarlamasında Karşılaşılan Sorunlar

Pazarlamacı değişik tüketici gruplarının yaşamlarından, yürüttükleri ekonomik ve toplumsal faaliyetlerden, yaşam tarzlarından, paylaştıkları kültürden ve değerlerden kaynaklanan sorunları teşhis etmelidir. Daha sonra, bu sorunların ağırlıklarını, önemlerini, iş ve faaliyetler üzerindeki etkilerini analiz ederek; bu sorunların ne tür ve düzeyde bir hizmetle karşılanabileceğini ortaya çıkarmalıdır. Daha sonraki aşamada bu sorunları tanımlayarak çözüm önerileri biçiminde, tüketici grupları üzerinde test etmelidir.³¹



Şekil 4

Kaynak: Hamdi İslamoğlu, Pazarlama Dünyası, Sayı: 43-53, 1994-95.

³¹ İSLAMOĞLU, Pazarlama Dünyası, Sayı: 43-53, 1994-1995, s.5.

Hizmetlerin pazarlanmasında karşılaşılan sorunları daha iyi anlayabilmek için öncelikle şu hususların göz önünde tutulması ve unutulmaması gerekir.

1. Hizmetleri ürünlerden ayıran özellikler nedeniyle tüm pazarlama işlevleri hizmetlerin pazarlanmasında görülmez. Örneğin, çoğu hizmetlerin pazarlanmasında taşıma, depolama, standartlaştırma, paketleme işlevleri yer almaz. Dolayısıyla çoğu hizmetlerin pazarlanmasındaki sorunlar bu işlevlerin pazarlama sürecinde uygulamasından değil, etkin pazarlama yöntemlerinin geliştirilip kullanılmasından veya var olan yöntemlerin ihmal edilmesinden kaynaklanmaktadır. Diğer bir deyişle, hizmetlerin pazarlanmasında yer almayan pazarlama işlevleri bir sorun değil, hizmetlerin pazarlanmasında bazı önemli sorunlara kaynaklık ederler.

2. Birbirlerinden farklı ürünlerin pazarlanmasında hemen hemen tüm veya aynı pazarlama işlevlerine başvurulabilir. Halbuki hizmetlerin genel ayırıcı özellikleri ve her hizmetin kendine özgü ayırıcı özellikleri nedeniyle her hizmet farklı pazarlama işlevlerini gerektirir. Dolayısıyla her hizmetin pazarlanmasında karşılaşılan sorunlar birbirine benzemez. Diğer bir deyişle, tüm hizmetlerin pazarlanmasındaki sorunları genel sorunlar olarak değil, özel sorunlar olarak algılamak daha uygun olur.

3. Ürüne bağlı hizmetlerle ürüne bağlı olmayan hizmetlerin ayrımlanması, hizmetlerin pazarlanmasında karşılaşılan sorunların anlaşılması ve belirlenmesi açısından çok önemlidir. Nitekim, ürüne bağlı hizmetler ürünün bir parçası sayıldığından karşılaşılan sorunlar ürünlerin pazarlanması ile ilgilidir. Dolayısıyla, ürüne bağlı olmayan hizmetlerin pazarlanmasında karşılaşılan sorunları ürün bağlı hizmetlerin pazarlanmasında karşılaşılan sorunlarla karşılaştırmamak gerekir.

4. Hizmetlerin pazarlanması ülkeden ülkeye farklılıklar gösterdiğinden her ülkede hizmetlerin pazarlanmasında karşılaşılan sorunlar da birbirine benzemez. Bu ayırım, özellikle gelişmiş ülkelerle gelişmekte olan ülkeler arasında ayırım yapılması halinde daha belirginleşmektedir. Örneğin, gelişmiş ülkelerde hizmetlerin pazarlanması daha

yaygın daha gelmiştir. Halbuki gelişmekte olan ülkelerde hizmetlerin pazarlanmasına ya pek rastlanmaz ya da çok geleneksel bir biçimde yapılmaktadır.

5. Gereksinimleri giderici olarak ürünlerle aynı sosyal ve psikolojik nedenlere bağlıdır. Tüketim açısından aynı veya benzeri nedenler olmasına karşın ürünlerin ve hizmetlerin pazarlanmasında karşılaşılan sorunlar birbirinden oldukça farklıdır.

Hizmet örgütleri ve mesleki hizmet sahipleri tarafından pazarlama çabalarının çok az uygulanmasında çok çeşitli etkenler rol oynamıştır. Bu etkenleri aşağıdaki gibi sıralayabiliriz.

Teknik bilgi ve deneyim

Çoğu hizmetler teknik bilgi ve deneyime bağlıdır. Genellikle bu hizmetler uzmanlaşmış yetenek ve becerilere sahip olunmadan satışa sunulamazlar. Örneğin, lokantacılık, avukatlık, doktorluk, danışmanlık ve onarım hizmetleri gibi

Küçüklük

Çoğu hizmet işletmeleri ve mesleki hizmet sahipleri bir pazarlama uzmanı çalıştıramayacak kadar küçüktürler.

Katı lisans ve sözleşme gerekleri

Katı lisans ve sözleşme koşullarına başvurulması bazen rekabeti kısıtlamakta ve pazarlama işlevine duyulan zorunluluğu ortadan kaldırmaktadır.

Hizmet uzmanı (mesleki hizmet uzmanı, profesyonel) kullanmanın gittikçe yaygınlaşması

Hizmet tüketicileri özellikle doktor, avukat gibi hizmet uzmanlarına sahip olmayı bir saygınlık unsuru olarak algılamakta ve değerlendirmektedirler. Bu durum, bu gibi hizmetlerde pazarlama çabalarının uygulanmasını engellemektedir.

Pazarlamaya karşı isteksizlik

Hala, çoğu mesleki hizmet sahipleri pazarlamaya karşı bir isteksizlik duymaktadırlar. Dolayısıyla pazarlama çabalarını uygulamayı pek sevmezler. Örneğin doktorlar kendi mesleki alanlarında reklama başvurmak istemezler. Çünkü, reklamın doktorlar arasındaki dayanışmayı ve işbirliğini ortadan kaldırarak rekabeti arttıracığı ve bu hizmet alanında mesleki bilgi ve becerileri zayıflatacağı görüşü ileri sürülmektedir. Böylece doktorluk mesleğinde itibarın yok olacağı iddia edilir. Diğer bir neden de doktorluk mesleğinde kazancın azaltılacağıdır.

Hizmet pazarlamasında karşılaşılan sorunlar hizmetlerin özellikleriyle çok yakın ilişkisi bulunmaktadır. Hizmetlerin sahip olduğu özelliklerin bilinmesi hizmet pazarlamasında karşılaşılan sorunların anlaşılması açısından da çok önemlidir.³²

2. HİZMET İŞLETMELERİ

2.1. Hizmet İşletmelerinin Tanımı ve Türleri

“Başkalarının ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla öncelikle hizmet üreten ve satan iktisadi birimler” olarak tanımlanabilir.

Çok çeşitli hizmet işletmeleri bulunmaktadır. Standart bir sınıflandırma:

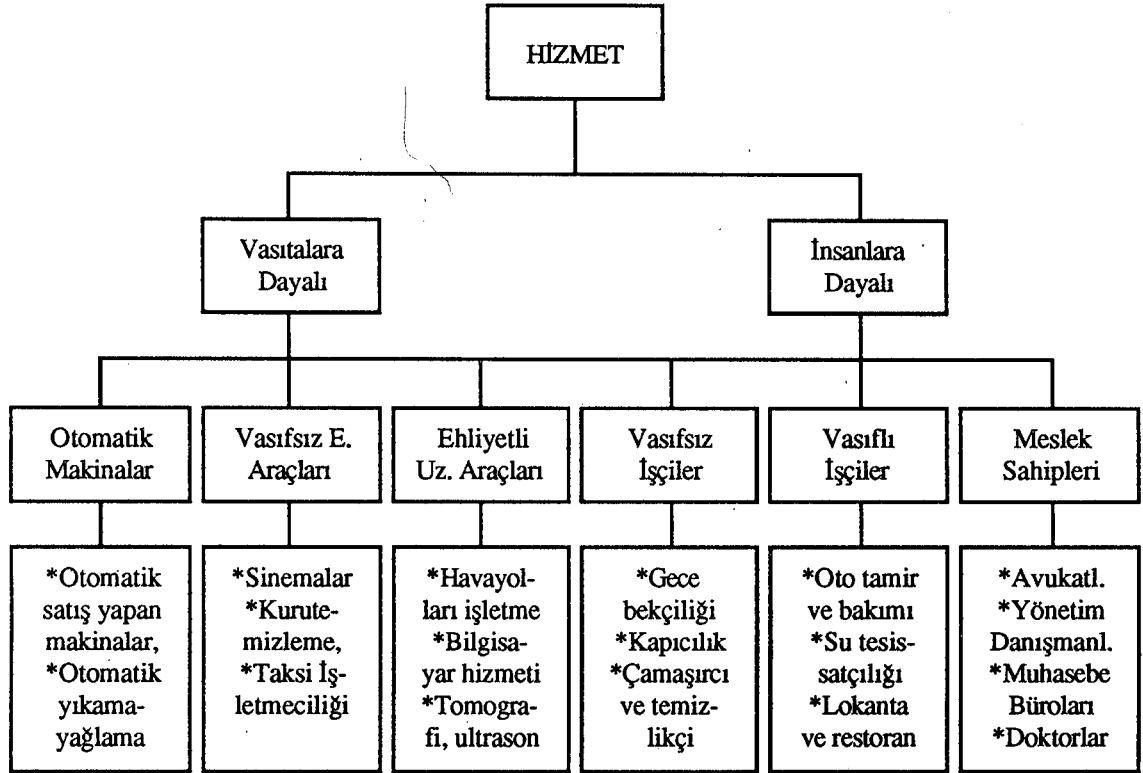
- a) Otel, lokanta ve diğer geçici ikamet ve yiyecek firmaları,
- b) Berberlik, güzellik salonları gibi kişisel hizmet sunan işletmeler,
- c) Tamir ve bakım servisleri,
- d) Sinema, tiyatro ve diğer eğlence yerleri,
- e) Avukat, muhasebe, mimarlık ve mühendislik büroları, doktor gibi mesleki

hizmet sunan işletmeleri kapsar. Bunlara ayrıca benzer özellikler sebebiyle, eğitim kurumları, karayolları gibi kamu kurum ve kuruluşlarını da eklemek gerekir. Bütün bunların dışında vakıflar gibi kar amacı gütmeyen topluma hizmet sunan örgütlerde

³² Bahattin RIZAOĞLU, *Hizmet Pazarlamasında Karşılaşılan Sorunlar*, Anatolia, Yıl 4-5, No 1-4, 1993-1994, s. 28-29.

hizmet işletmeleri arasında yer alır.³³

Hizmet işletmelerinin çoğu konularında eğitim görmüş profesyonel kişileri veya konularında teknik ya da mesleki eğitime sahip olan kişileri istihdam ederler ve tüketiciler bu kişilerin hizmetlerini satın alırlar.³⁴



Şekil 5: Hizmet işletmelerinin türleri.

Kaynak: Oktay ALPUGAN, s. 91.

Şekilde stratejik yönetim gerekleriyle genel hizmet esas alınarak yapılmış bir hizmet işletmeleri sınıflandırılması görülmektedir. Pramidin en üst kısmında işletme tarafından sağlanan hizmet yer almaktadır. Daha sonraki kademelerden insana dayalı olan hizmetler ile vasıtalara dayalı olan hizmetler, birbirinden ayrılmıştır. Ancak yine de bazı işletmelerin, birden çok hizmet işletmesi türüne girebileceği hatırlatılmalıdır.

³³ DİNÇER, a.g.e., s.377.

³⁴ Oktay ALPUGAN, *İşletme Bilimine Giriş*, Trabzon, 1996, Şubat, s.91.

2.2. Hizmet İşletmelerinin Stratejik Özellikleri ve Sorunları

Hizmetlerin kendine has özelliklerine bağlı olarak hizmet işletmeleri de mal üreten işletmelere göre bazı farklılıklar gösterir. Stratejik kararlar üzerinde de oldukça önemli bir etkiye sahip olan bu özellikler ve sebep olduğu problemler şunlardır:

* **Envanter yapılamaz:** Hizmet işletmelerinde, hizmetlerin soyut olması ve depolanmaması yüzünden envanter yapılamaz. Satışlardaki dalgalanmaların üretim faaliyetleri üzerindeki etkisi hemen kendini gösterir. Ayrıca hizmet işletmeleri, geleceğe yönelik satış artırma planları yaparken mevcut üretim kapasitesini değiştirmek zorundadır ve genellikle bu değişiklikler kısa vadede gerçekleşemez.

* **Emek yoğunudur:** Hizmet işletmeleri genellikle emek yoğunudur. Yani, birim çıktı başına daha az sermaye gerektirir. İş akışı makinalara bağlı olan imalat işletmelerine göre bu özellik, hem üretimin kontrolünü zorlaştırır hem de stratejilerin geliştirilmesinde belirsizliği artırır.

* **Amaçları miktar ve kalite ölçüleriyle tanımlama imkanı sınırlıdır:** Pek çok hizmet işletmesinin üretiminin kalite standartlarını belirlemek ve kontrol etmek oldukça zordur. Hizmetin kalitesini ölçmenin bir tek yolu, alıcıya sunulurken kontrol etmektir. Ancak bu yöntem de sağlıklı değildir. Çünkü hizmetin müşteriye vereceği doyum subjektiftir. Dolayısıyla hizmetleri ölçecek objektif standartlar mevcut değildir.

Diğer taraftan aynı ifadeler, hizmet işletmelerinin miktar standartları içinde geçerlidir. Mesala bir psikolog doktorun bir günde kaç hasta muayene ettiği belirlenebilir. Hatta hastalar, şikayetlerine göre sınıflandırılarak istatistik çıkarılabilir. Ancak doktorun bu hastaların herbirine sağladığı hizmet miktarını ölçmek kolay değildir. Ayrıca doktorun günlük kapasitesinin tam olarak ne olacağı, önceden tam olarak kestirilemez. Bu sebeple hizmet işletmelerinde, genellikle hedefler, kabaca belirlenir.

* Maliyet hesaplamalarının yapılması güçtür: Hizmet işletmelerinde yukarıda saydığımız özelliklere bağlı olarak maliyetleri hesaplamak oldukça zordur. Özellikle birim maliyetlerin belirlenmesi, işletme için önemli bir sıkıntı kaynağı olabilir. Şüphesiz bu zorluk, hizmet işletmelerinde birim üretimlerin fiyatlandırmasını da etkiler.

* Genellikle pazara yakındır: Hizmet işletmeleri, üreten ile satın alan arasında doğrudan ilişki gerektiği için pazara yakın olmak zorundadır. Bu özellik, hizmet işletmelerinin faaliyet alanlarını sınırlandırarak olumsuz bir etki yaparken; müşterilere ve rakiplere yakın olmasına bağlı olarak bazı üstünlükler de sağlayabilir.

* Göreli olarak küçüktür: Hizmet işletmeleri mal üreten işletmelere göre genellikle küçüktür ve pazara yakın olması gerektiği için daha sınırlı bir alanda faaliyet gösterir. Tepe yöneticileri, tıpkı küçük işletmelerde olduğu gibi hem çevreyi, hem de işletme içini daha yakından gözleme imkanlarına sahiptir. Dolayısıyla stratejik yönelimlerde ve işletme içi yönetimde ayrıntılı kontrol sistemlerine gerek duyulmaz. Ancak küçük olmanın verdiği zayıflıkları da bünyesinde taşır.

Bankalar gibi hizmet işletmelerinin, geniş alana yayılmaları ve tüm ülke pazarına hitap edebilmeleri bu gerçeği fazlaca değiştirmez. Çünkü bu tür bir pazar genişletme çalışması, aslında benzer nitelikte hizmet birimleri için yapılan yatırımların, pazarın olduğu yerlerde tekrarlanmasını gerektirmektedir. Bu birimlerin herbiri, ayrı ayrı SİB olarak ele alınması halinde küçük olarak nitelendirilebilir. Bütün SİB'leri birlikte büyük bir şirketin iskeletini oluştururken, yine de her birim SİB için ayrı strateji gerekir.

* Hedef pazarın tanımlanması nisbeten zordur: Tıpkı mal üreten işletmelerde olduğu gibi hizmet işletmelerinde de pazarda kaç insanın olduğunu belirlemek, pazarın tanımlanmasında yeterli olmaz.³⁵

³⁵ DİNÇER, a.g.e., s.379-381.

İKİNCİ BÖLÜM

STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİ VE REKABET STRATEJİLERİ

1. STRATEJİ

Strateji aslında askeri kökenli bir terimdir. Yüzyıllar boyu askerlikte kullanılan ve dinamik bir özellik taşıyan bu kavram, sonradan işletmecilikte de benimsenmiş ve yaygın bir biçimde kullanılmaya başlanmıştır. Özellikle işletmelerin uzun dönemli amaçlarını saptarken, bu amaçlara ulaştıracak ana politikaları belirlerken, rekabet ve rekabet oyunları konusunda karar verirken, strateji kavramlarından vazgeçilememektedir.³⁶

Strateji, sosyal bilimler içinde iktisadi alanda 20. yüzyılın ilk yarısında yer almaya başlamıştır. Bu tarihe kadar bazı eserlerde strateji kavramına rastlanmıssa da asıl ekonomik anlamıyla ilk defa hem iktisatçı hem de matematikçi iki bilim adamı, Newman ve Mergenstern tarafından kullanılmıştır.

Kavram işletme ve yönetim alanında 20. yüzyılın ikinci yarısında kullanılmaya başlanmıştır. Strateji, burada da işletmenin çevresiyle arasındaki ilişkileri düzenleyen ve rakiplerine üstünlük sağlayabilmek amacıyla kaynaklarını harekete geçiren bir anlam taşımaktadır.³⁷

1.1. Strateji Kavramı

İşletmecilikteki bir tanıma göre strateji, “işletmenin iç kaynakları ve becerileriyle dış çevrenin fırsat ve tehlikeleri arasında uyum sağlayacak faaliyetlerdir.” Diğer bir tanımda “strateji, sürekli değişen dış çevrenin fırsatları ve tehlikeleri çerçevesinde

³⁶ Yurdakul ALPAY, *Bütçeden Stratejik Yönetime İşletme Planlaması*, İstanbul: Cem Yayınevi Kültür Dizisi, 1990, s. 21.

³⁷ DİNÇER, a.g.e., s. 6-7.

amaca nasıl ulaşılabileceğine ilişkin düzen ve tasarı ile ilgili düşünsel bir işlemdir.” Llyod Byars’a göre strateji; “işletme amaçlarını ve misyonunu gerçekleştirmek için uygulanabilir alternatifleri belirleme ve bu alternatifler arasından seçim yapma işlemidir.”³⁸

A.D. Chandler stratejiyi; “işletmede uzun dönemli amaç ve hedefleri belirleme ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için ihtiyaç duyulan kaynakları tahsis ederek uygun faaliyetler programlarını hazırlama” olarak tanımlamaktadır. Tilles stratejiyi, “strateji, bir işletmenin belli başlı politika ve amaçlarının bir bütünüdür.” olarak tanımlamıştır. Andrews’e göre strateji; “işletmenin hangi işi yaptığını veya yapmak istediğini, ne tür bir işletme olduğunu veya olmak istediğini tanımlayan amaç, hedef ve görevlerin tümü ve bunları gerçekleştirmek için gerekli yöntemlere verilen addır.”³⁹

Strateji, işletmenin ekonomik, politik, teknik ve sosyal çevre koşullarına bağlı olarak geliştirdiği temel amaç ve politikaları ile kullanacağı temel rekabet araçlarını gösterir.⁴⁰

Genel bir tanım verirsek; “Strateji; işletme ile çevresi arasındaki ilişkileri analiz ederek işletmenin istikametinin ve amaçlarının belirlenmesi, bunları gerçekleştirecek faaliyetlerin tesbiti ve örgütün yeniden düzenlenerek gerekli kaynakların tahsis edilmesidir.”⁴¹

38 Hüseyin ERGİN, *Stratejik Yönetim Muhasebesi*, Kütahya, 1997, s. 4.

39 DİNÇER, a.g.e., s. 8-9.

40 Elif SEGEV, “Strategy, Strotegy-Making and Performance in Business Game” *Strategic Management Journal*, S.8, Eylül-Ekim 1987, s. 565.

41 DİNÇER, a.g.e., s. 8-9.

1.2. Strateji Kavramının Benzer Kavramlarla İlişkisi

1.2.1. Strateji ve politika

Politika ve strateji terimleri, işletme literatüründe birbirleriyle karıştırılmaktadır. Politika kavramı, sözlükte “bugünkü ve gelecekteki kararlara bir yön verebilmek için birçok alternatif arasında seçilen belirli bir yol veya davranış tarzı “veya” genel amaçlar ve kabul edilebilir yöntemleri kapsayan uzun süreli genel bir plan” biçiminde tanımlanmaktadır. Diğer bir tanıma göre politika, işletmenin amaçlarına ulaşmak için yönetimin rehberidir.⁴²

Strateji ile politika arasındaki en önemli fark olarak; politikaların karar vermede bir düşünme rehberi olduğu, stratejinin ise bu rehber doğrultusunda amaçların oluşturulması ve kaynak kullanma kararlarının verilmesinin sağlandığı söylenebilir. Bir başka ifadeyle politikalar, işletmenin uymayı arzu ettiği prensipleri belirtirken, strateji, amaçları ve arzu edilen bu prensipleri yerine getirmede kullanılacak araçları sunar.⁴³

Stratejik yönetimde, politika ve stratejinin belirli işlevleri vardır. Politikalar, yönetim faaliyetlerinin yürütülmesinde genel bir rehberlik görevini yaparken, stratejiler, işletmenin amaçlarına ulaşmak için faaliyet biçimleri ya da belirli faaliyetler olarak ifade edilir.⁴⁴

Strateji, bir işletmenin amaçlarının ve politik yönelmelerinin toplamını oluşturur. Politika ise saptanmış amaçlara ulaşma yollarıdır. Dolayısıyla, strateji politikayı da içeren genel bir kavramdır.⁴⁵

Politika, davranış ve faaliyetlerin yerine getirilmesinde yol gösteren genel davranış planıdır. Bu bakımdan politika, uygulamalarla ilgili ilkeler dizisini ve kurallar

⁴² ERGİN, a.g.e., s. 5.

⁴³ DİNÇER, a.g.e., s.16.

⁴⁴ Frank T. PAINE; Carl R.ANDERSON, *Strategic Management*, The Dryden Press, CBC College Publishing, New York, 1983, s.5.

⁴⁵ ERGİN, a.g.e., s.5.

toplamını oluşturur.⁴⁶

Özetle, “strateji işletme çabalarında bir birikim, bir genel yönelim iken politika, bu birikim ve yönelimin uygulama planıdır.” yargısına varabiliriz.

1.2.2. Strateji ve taktik

Taktik işletmenin kaynaklarını en etkili bir şekilde kullanabilmek için “değişen duruma uygun olarak alınan kısa dönemli kararlardır.” Bu kararlara aynı zamanda “fonksiyonel stratejiler” veya “alt stratejiler” adı verilmektedir.⁴⁷

Strateji, sistemdeki yapısal nitelikli değişiklik tasarımlarını ifade eden uzun ve kapsamlı kararlardır. Taktik ise aynı sistemdeki yapısal nitelik taşımayan, stratejinin uygulanmasında ve gerçekleşmesinde önemli rol oynayan büyük ölçüde ayrıntılardan oluşan kararlardır.⁴⁸

Taktik, daha özel ve daha kısa fikirlerden ve uygulama sanatından oluşur. Strateji bir nizam, düzen ve tasarı ile ilgili düşünsel bir işlem, taktik ise harekete geçme ve uygulamanın ayrıntılı bir düzeni ile ilgilidir.⁴⁹

Taktik yöntem ve teknik bakımından stratejiden daha ayrıntılıdır. Strateji, amaçlara ulaşmak için eldeki güçleri ya da kaynakların dağıtım planıdır.⁵⁰

⁴⁶ İnan ÖZALP, *Yönetim ve Organizasyon*, Cilt 1, Anadolu Üniversitesi, Esbav Yayınları, Eskişehir, 1986.

⁴⁷ DİNÇER, a.g.e., s. 18.

⁴⁸ Zeyyat HATIPOĞLU, *İşletmelerde Stratejik Yönetim, Temel Araştırma*, Ya. No: 4, 1986, İstanbul, s. 46.

⁴⁹ Erol EREN - Necdet TİMUR, *Stratejik Yönetim*, Anadolu Üniversitesi, İşletme Fakültesi, 1996, Eskişehir, C.1, Ünite: 1-9, s.9.

⁵⁰ İnan ÖZALP - Fermani MAVIŞ - Belkıs ÖZKARA - Çiğdem KIREL - Deniz MUTLU, *Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, A.Ü. Basımevi, Cilt: VII, S.1, Haziran 1989, Eskişehir, s. 384.

Stratejileri belirlenirken işletme dışı ile ilgili çok değişik ve geniş bilgiye ihtiyaç duyulur. Oysa, taktik kararlarda, genellikle işletme içi, geçmişe dönük muhasebe bilgilerinden faydalanılmaktadır.⁵¹

1.2.3. Strateji ve Plan

Strateji uzun süreli seçimler ve amaçlarla ilgili olmasına rağmen, plan amaçlara ulaşmak için araçlar ve yolların, kararlaştırılması, genel olarak neyin nasıl yapılacağıının saptanmasıdır. Stratejide olduğu gibi planda işletmenin çevresiyle yakından ilgilidir ve bu yönüyle stratejiye çok yaklaşmaktadır.⁵²

Plan amaçlara ulaşmak için araçlar ve yolların kararlaştırılması ve kabaca neyin nasıl yapılacağıının saptanmasıdır. Plan kavramı genel olarak strateji, politika, yöntem ve program olarak açıklanan kavramların bütünüdür. Çünkü plan işletmenin çevresi ve çevresel gelişmesiyle sıkı sıkıya ilgilidir. Bu yönü onu stratejiye iyice yaklaştırır. Plan ayrıca rakamlandırılmış amaçların tespiti ve amaçlara ulaştracak “amaç fonksiyonunun” maksimizasyonu ile ilgilidir.⁵³

1.2.4. Strateji ve program

Programlar, hedeflerin, politikaların, yöntemlerin ve görevlerin bağlantı kısmını oluşturur. Programlar “yer, zaman, şahıs ve usul gösteren kısa süreli uygulama planlarıdır. Tam belirlilik halini ve çok az bir riski içermektedir.”⁵⁴

Strateji işletmenin bütünleşik amaçlarına ulaşmaya yönelik genel hareket programlarıdır.⁵⁵

⁵¹ ERGİN, a.g.e., s.6.

⁵² ÖZALP - MAVİŞ - ÖZKARA - KIREL - MUTLU, a.g.m., s. 384.

⁵³ EREN - TIMUR, a.g.e., C.1, s. 10.

⁵⁴ DİNÇER, a.g.e., s. 19.

⁵⁵ Harold KAONTZ - Gyrill O'DONNELL - Heinz WEIHRICH, **Essentials of Management**, New York: Mc Graw-Hill, Company, 1986, s. 118.

Başka bir ifadeyle program; amaçların gerçekleştirilmesi için gerekli olan aşama ve adımların, bu aşamalardan sorumlu olan kişileri ve herbir aşamanın süresini belirleyen plan türüdür.⁵⁶

Program olayların ayrıntılarıyla ilgilidir ve kısa süreleri kapsar. Oysa strateji işletmede ortaya çıkabilecek bütün olayların uzun süreli tahminini ve bunların işletmenin amaçlarına göre değerlendirilmesini kapsar. Programlar daha alt kademelerle ve uygulamayla ilgilidir.⁵⁷

Programların başka bir özelliği bir defa kullanılan planlardan oluşudur, bu yönü ile de politikalardan ve stratejiden ayrılır.⁵⁸

1.2.5. Strateji ve yöntem

Strateji, analiz ağırlıklı bilimsel mantık ilkeleri ile ilişkileri üzerine kurulmuş bir düşünce yöntemidir.⁵⁹ Yöntem ise politikanın ve stratejinin uygulanış şeklidir. Bu bakımdan strateji ve politika kapsam bakımından yöntemden daha geniştir.⁶⁰

Yöntem en basit şekliyle, “iş görme usulü” demektir. Yöntemlerin esası, bir amacın başarılması veya bir kararın alınabilmesi için gerekli işlemlerin yapılış sırasına göre açıklanmasına dayanır.⁶¹

⁵⁶ Erol EREN, *İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim*, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 1990, s. 11.

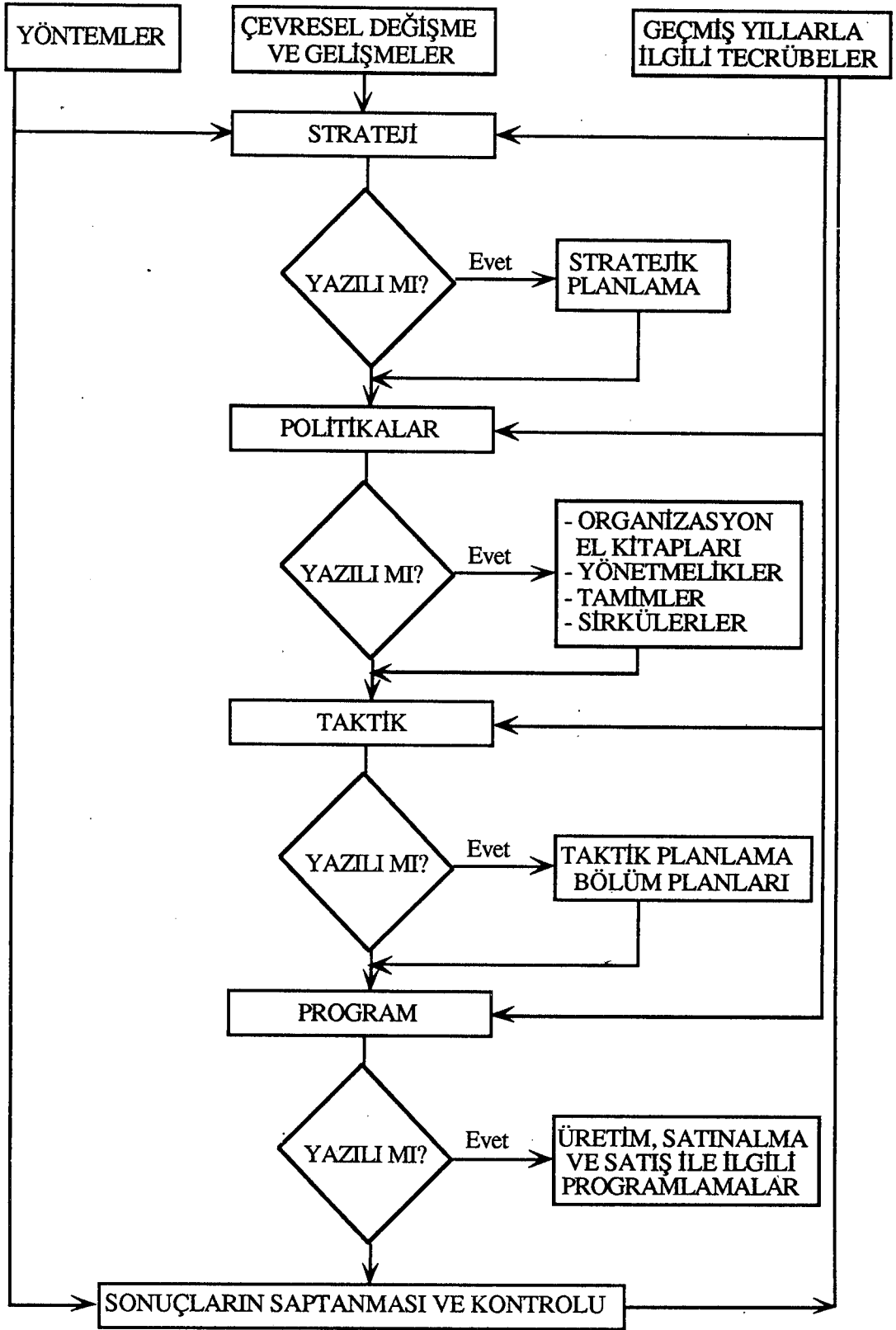
⁵⁷ ÖZALP - MAVİŞ - ÖZKARA - KIREL - MUTLU, *a.g.m.*, s. 384.

⁵⁸ EREN - TIMUR, *a.g.e.*, Cilt 1, s.9.

⁵⁹ EREN, *a.g.e.*, s. 11.

⁶⁰ EREN - TIMUR, *a.g.e.*, Cilt 1, s. 9 .

⁶¹ DİNÇER, *a.g.e.*, s. 20.



Şekil 6 : Kavramlar Arası İlişkiler
(EREN - TİMUR), Cilt 1, s.11.

1.3. Stratejik Kararlar

Firma ile çevresi arasındaki ilişkilerin düzenlenmesi ile ilgili kararlardır. Bu nedenle, genellikle, dışa dönük bir niteliğe sahiptir. Konu kar açısından düşünülürse hangi ürünlerin üretileceği ve hangi pazarlarda satılacağına ilişkin kararlar almak sözkonusudur. Buna faaliyet sahasının seçimi de denebilir.

Stratejik kararlar işletmenin rekabet ortamında gelecekte çevrede meydana gelebilecek olayların derinlemesine bir incelemesini gerektirmektedir.

Bu tür kararları etkileyen en önemli husus çevrede başgösterecek olan ekonomik, sosyal, politik vb. değişimlerdir.⁶²

Strateji kararları işletme amaçlarını tamamlayıcı bir nitelik taşırlar ve işletmenin faaliyetlerine, hedeflerin, pazardaki yerlerine yeni bir yön verecek önemde ve büyüklükte olurlar. Örneğin:

- * İşletmenin yeni bir iş alanına yatırım yapması veya hızlı büyüme vadeden pazarlara girmesi,
- * İşletmenin yeni bir teknoloji seçmesi,
- * İşletmenin mamul politikalarında değişiklikler yaparak pazara yeni bir mamulle girmesi veya eski mamullerde köklü değişiklikler yapması ve benzeri işletmeye yeni bir yön verecek önem ve büyüklükteki kararlardır.⁶³

2. STRATEJİK YÖNETİM

21. yüzyıla girmekte olduğumuz bugünlerde dünyamızda büyük boyutlardaki teknolojik ve ekonomik gelişmelere bağlı olarak her türlü kuruluşun ortalama ölçekleri büyümekte olup daha karmaşık yapı ve faaliyet sistemlerine yönelinmektedir. Bu gelişmelerin sonucunda da işletmelerin yaşama ve gelişme güçlerini sağlayan

⁶² EREN - TİMUR, a.g.e., Cilt 1, s. 23.

⁶³ ALPAY, a.g.e., s.21.

önlemlerin alınması zorlaşmakta olduğundan bu tür yeni işletmelerin yönetimleri güçleşmektedir. Bu nedenlerden dolayı modern işletme yöneticilerinin başarılı olabilmeleri için karşılaşacağı tehlikeler ve fırsatlar hakkında önceden bilgi sahibi olmaları, öngöründe bulunmaları, daha sağlıklı stratejiler belirlemeleri ve seçtikleri bu stratejileri uygun bir şekilde uygulamaları gerekir. Bu nedenle gerek dünyada, gerekse ülkemizde; oldukça yeni bir yönetim tarzı olan stratejik yönetimin önemi giderek artmaktadır.

Stratejik yönetim; işletmelerde kısa ve uzun dönem amaçlara ulaşılmasına yönelik kararların en iyi biçimde sonuçlanmasını içerir.

Ayrıca stratejik yönetim, değişme hızı oldukça yüksek olan çevre koşullarına adaptasyonu kolaylaştırdığı gibi, geleceğe yönelik en iyi alternatiflerin belirlenmesini ve bunları dikkate alarak mevcut kararlarda gerekli düzeltmelerin yapılmasını sağlar.⁶⁴

Stratejik yönetim, bir işletmenin bugünkü durumunun değil, bütünüyle işletmenin geleceğinin yönetimidir. Başka bir açıdan işletmenin uzun dönem amaçlarını gerçekleştirmek için, bugünden başlayarak belirlenen uzun döneme kadarki kararların alınması ve uygulanması ile ilgilidir.⁶⁵

Stratejik yönetim, işletmelerin genel yönetim sürecinin bir parçasıdır. Başka bir ifadeyle, işletme hiyerarşik olarak gözönüne alındığında üst kademenin ilgilendiği özel bir yönetim alanını kapsar. Dolayısıyla stratejik yönetim, işletmenin dış çevresi ile ilgili teşhis ve çözümlenmeleri kapsar ve uzun vadede işletmenin ne olacağıyla ilgili soruları cevaplandırır. Bu yaklaşımdan hareketle stratejik yönetim, işletmenin dış çevresiyle olan ilişkilerinin düzenlenmesi ve istikametinin belirlenmesi için yapılacak faaliyetlerin planlanması, örgütlenmesi, uygulanması, koordinasyonu ve kontrol edilmesi süreci olarak tanımlanabilir.⁶⁶

⁶⁴ İlker BİRDAL - Nilgün AKDEMİR, *Yönetim Teorileri*, Sistem Yayıncılık, Yayın No: 005, Nisan 1992.

⁶⁵ Glen BOSEMAN, *Strategic Management Text and Cases*, NewYork: John Wiley, Sons. Inc., 1986.

⁶⁶ DİNÇER, a.g.e., s. 21.

2.1. Stratejik Yönetim Kavramı

Stratejik yönetim stratejilerin planlanması için gerekli araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim çabalarını planlanan bu stratejilerin uygulanabilmesi için örgüt içi her türlü yapısal ve motivasyonel tedbirlerin alınarak yürürlüğe konulmasını, daha sonra da stratejilerin uygulanmadan önce, amaçlara uygunluğu açısından bir defa daha kontrol edilmesini kapsayan ve işletmenin üst düzeyi kadrolarının faaliyetlerini ilgilendiren süreçler toplamıdır.⁶⁷

Stratejik yönetim, “etkili stratejiler geliştirmeye, uygulamaya ve sonuçlarını değerlendirerek kontrol etmeye yönelik kararlar ve faaliyetler bütünüdür.”⁶⁸

Stratejik yönetimin amacı, günümüzün hızlı değişiminin etkili bir biçimde yönetilmesidir.⁶⁹

Öncelikle stratejik yönetim niteliğinin, diğer yönetim biçimlerinden farklı olduğunu söylemek gereklidir. Çoğu işletmelerde, birim yöneticilerinden faaliyet kontrolüne ilişkin sorunlarla ilgilenmesi istenir. Örneğin, üretimin verimliliği, satışların yönetimi, finansal performansın izlenmesi ya da faaliyetlerin verimliliğini arttıracak bazı yeni sistemlerin tasarımı gibi. Bunların herbirisi önemli işlerdir. Fakat stratejik yapı içinde etkin olarak yönetilen bir örgütün sınırlı bir bölümüyle ilgilidir.⁷⁰

2.2. Stratejik Yönetim Süreci

Stratejik yönetim süreci, özel bir karar alma veya problem çözme süreci olarak düşünülebilir. Dolayısıyla stratejik yönetim, karar alma sürecinde olduğu gibi genel bir

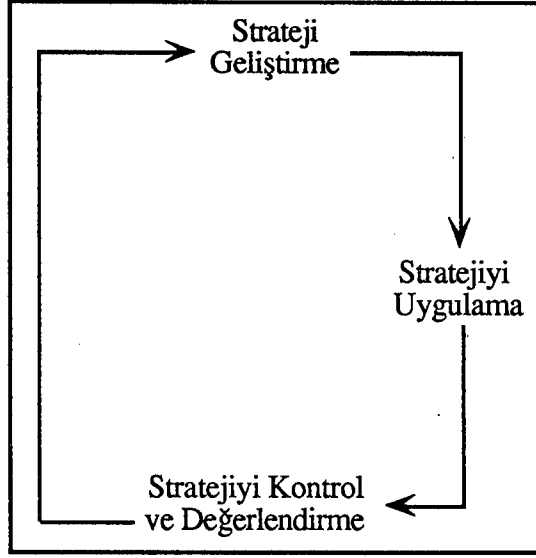
⁶⁷ EREN, a.g.e., s. 15-16.

⁶⁸ Hans H. HINTERHUBER, *Stratejik İşletme Yönetimi*, Çev.: Lale URAZ, Erişir Matbaası, İstanbul, 1984, s.1.

⁶⁹ James LYONS, *Strategic Management and Strategic Planning in the 1980* “Strategic Management Handbook”, NewYork: 1983, s. 32.

⁷⁰ Gery JOHNSON - Kevan SCHOLLES, *Exploring Corporate Strategy*, 2. Ed. Prentice Hall International, Cambridge, 1988.

yaklaşım, planlama, uygulama ve değerlendirme safhalarından meydana gelir. Sürecin mantiki olarak başlangıcını amaçların tesbiti ve stratejilerin geliştirilmesi oluşturur. Daha sonra bunların uygulanması ve sonuçların kontrol edilerek değerlendirilmesi yapılır.⁷¹



Şekil 7: Stratejik Yönetim Süreci

(DİNÇER, s. 38).

Stratejik yönetimin temel süreçlerini şöyle tanımlayabiliriz:⁷²

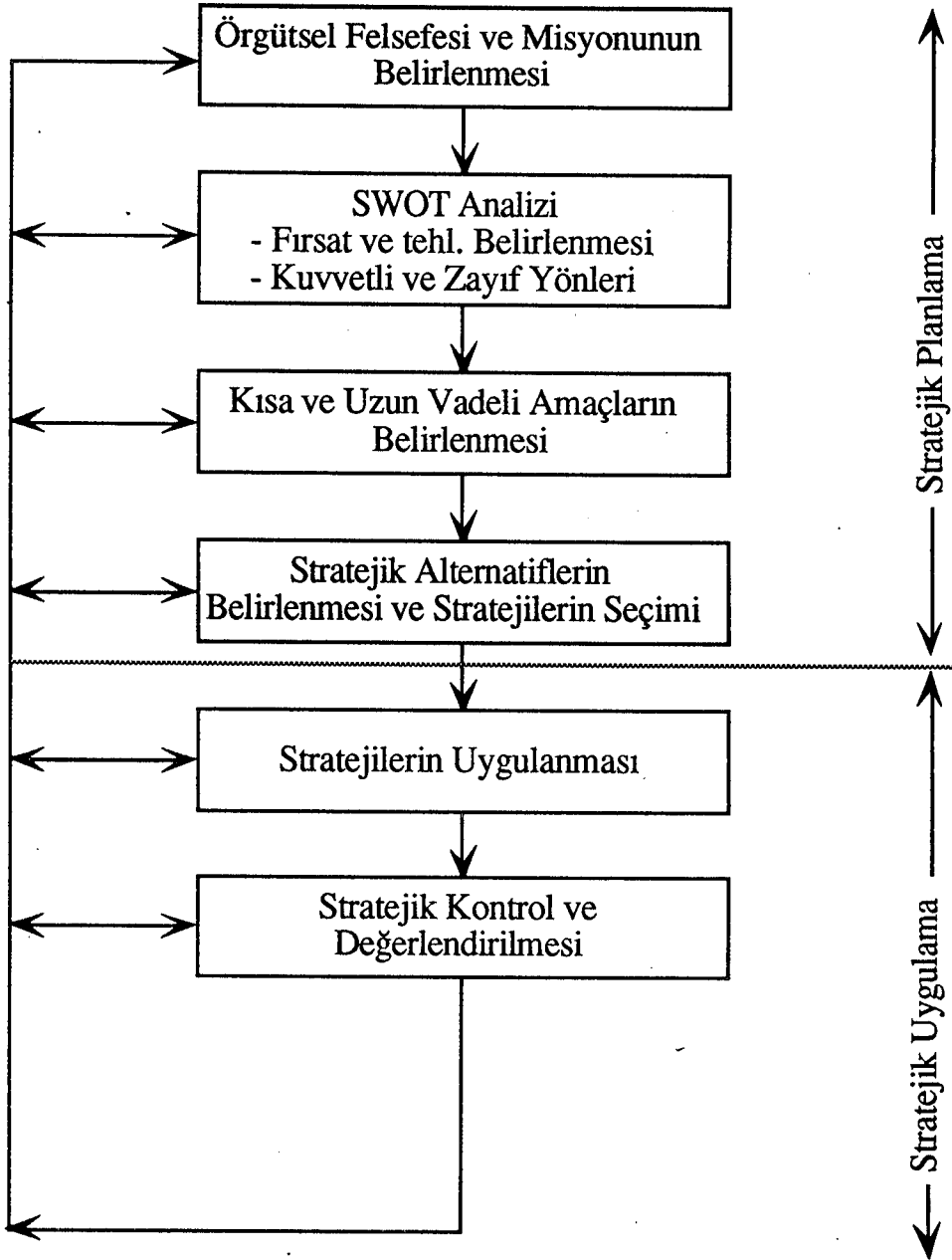
- * İşletmenin güçlü ve zayıf yanları ile fırsat ve tehlikelerin belirlenmesi.
- * İşletmenin kimliğinin belirlenmesi.
- * İşletmenin felsefe ve politikalarının belirlenmesi.
- * Stratejik amaçların belirlenmesi.
- * İşletmenin stratejilerinin uygulanması.
- * İşletme stratejilerinin denetimi.

Stratejik yönetim süreci, işletmenin misyon ve amaçlarını belirlenmesinden başlayarak, uygulama sonuçlarının kontroluna ve değerlendirilmesine kadar süren geniş bir faaliyet ve kararlar zincirinden oluşur. Kontrol bilgilerinin tekrar yönetim

⁷¹ DİNÇER, a.g.e., s. 38.

⁷² Kıvanç DÜNDAR, "Swot Analizi", *Verimlilik Dergisi*, S.3, 1989,s. 196.

sürecine dahil edilmesiyle, süreklilik arzeden dinamik bir yapıyı ifade eder.⁷³



Şekil 8: Stratejik Yönetim Süreci

(ERGİN, s.10)

⁷³

Ali AKDEMİR, AT İşletmeleriyle Bütünleşmede Teknolojinin Stratejik Yönetimi, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 555, Eskişehir 1992, s. 140.

İşletmede önemli bir yere sahip olan stratejistler, işletmenin geleceğine ilişkin olarak bazı belirlemeler yapmak zorundadırlar. Bu konuların bazıları şunlardır.⁷⁴

- * Amaçların saptanması,
- * Amaçları geliştirecek stratejilerin geliştirilmesi,
- * Organizasyon yapısının belirlenmesi,
- * Politikaların belirlenmesi,
- * Prosedürlerin belirlenmesi,
- * Personel tedariki,
- * Gerekli kaynakların tedariki,
- * Personel motivasyonudur.

Stratejik yönetim süreci, örgütsel imkan ve yeteneklerin pazar fırsatlarına yönelik olarak uyumlaştırılmasını kapsayan bir yönetsel süreç olarak tanımlanabilir.⁷⁵

2.2.1. Swot Analizi

Swot, kuvvetli zayıf yönler ile fırsatlar ve tehlikeler kelimelerinin İngilizce karşılıklarını “strengths, weaknesses, opportunities, threats) ilk haflerinden oluşan ve son zamanlarda stratejik yönetim literatürlerinde oldukça yaygın olarak kullanılan bir kavramdır.⁷⁶

Swot analizi, işletmeye amaçlarını gerçekleştirebilmesi için stratejiler tanımlama ve uygulama olanağı sağlar. Swot analizinde toplanan ve analiz edilen bilgiler, işletmenin amaçlarında politikalarında veya stratejilerinde değişiklik yapılmasını da gerektirebilir⁷⁷.

⁷⁴ BİRDAL - AKDEMİR, a.g.e., s. 94.

⁷⁵ Robert E. STEVENS - Philip K. SHERWOOD, **Market Opportunity Analysis**, Toronto: Lexington Books, D.C. Heath and Company, 1987.

⁷⁶ ERGİN, a.g.e., s. 29.

⁷⁷ DÜNDAR, a.g.m., s.195.

Stratejik yönetim, örgüt çevresinin çok iyi tanımlanmasını ve örgütün bu yapı içindeki durumunun saptanmasını gerektirir. Durum değerlendirilmesinde, çevredeki fırsat ve tehlikeler araştırılır ve örgütün kuvvetli ve zayıf yönlerinin hangi noktalarda olduğu belirlenir. Swot analizinde “şimdi neredeyiz” sorusuna cevap aranmaktadır. Bu analizin amacı bir örgütün bugünkü durumu ve işletme yapısı ile çevredeki değişmelere karşı kuvvetli ve zayıf yönlerini saptamaktır. Burada dikkat edilmesi gereken önemli nokta, örgüt ile ilgili kuvvetli ve zayıf yönler ile fırsat ve tehlikelerin tek tek sıralanmasından çok stratejilerin oluşturulmasında katkıda bulunacak önemli bulgular ortaya koymaktır⁷⁸.

Swot analizinde işletmeyi etkileyen dış ve iç etkenler belirlenir. Bu analizle, işletmenin mevcut durumu, güçlü ve zayıf yanları ortaya konur ve geleceğe yönelik stratejik imkanlar hazırlanır. Swot analizi, işletmenin güçlü ve zayıf yanlarının incelenmesi yanında o işletmenin rekabet gücüne sahip olup olmadığını da gösterir. Rekabet gücünün varlığı, işletmenin mal ve hizmetlerinin üstünlüğüne maliyetin düşük olmasına, kullandığı teknolojiye, doğal kaynaklara hakim olma gücüne, yönetim ve pazarlama yeteneğine bağlıdır⁷⁹.

Swot analizi bir örgütün misyonuna ve amaçlarına ulaştıracak stratejilerin oluşturulmasına ve uygulanmasını mümkün kılar. Bu analizde toplanan ve analiz edilen bilgiler örgüt misyonunda, amaçlarında ve politikalarında veya stratejilerinde değişiklik yapılmasını önerebilir.

Örgütün fırsat ve tehlikeleri ile kuvvetli ve zayıf yönlerinin belirlenmesinde aşağıdaki alan analizlerinden yararlanılır:

- * Çevre araştırması tahmini
- * Rekabet analizleri
- * Örgüt içi analizler

⁷⁸ ERGİN, a.g.e., s.29.

⁷⁹ Fikret ÜÇCAN, **Stratejik Planlama**, Ankara BIAR, 1989, s. 21.

Çevre analizleri ve tahmini ile rekabet analizleri, çevreden örgüte yönelik fırsat ve tehlikeleri belirler. Yine rekabet ve analizleri ile örgütiçi analizle örgütün kuvvetli ve zayıf yönlerini belirler.⁸⁰

2.2.1.1. İşletmelerin fırsat ve tehlikelerinin belirlenmesi

Örgütün dış çevresindeki değişimler, bugünkü ve gelecekteki fırsat ve tehlikelerin temel kaynağıdır. Dış çevre, işletmenin direkt kontrolü dışındaki eğilimler, olaylar ve güçlerden oluşur. Değişmeler her işletmeyi farklı etkiler. Örneğin, doğum oranının düşmesi, bebek maması üreten işletmeyi olumsuz yönde etkilerken, sağlık kuruluşlarını ve emekli sandıklarını olumlu olarak etkileyecektir. Dış çevre faktörlerindeki bir değişme bir işletmeye fırsatlar yaratırken, aynı değişme, başka bir işletme için tehlike olmaktadır⁸¹.

Dış çevreyi oluşturan dört temel yapı vardır. Bunlar ekonomik, sosyo-kültürel, politik ve teknolojik yapılardır⁸².

Dış çevrenin analizi ile sorumlu işletme birimleri, şekildeki gibi bir tablo hazırlayarak, dış çevrenin yarattığı fırsatları ve tehlikeleri açıkça gösterebilirler⁸³.

İşletmenin etkili rekabet analizi yapabilmesi için öncelikle sahip olduğu rekabet avantajlarını ortaya koyması, daha sonrada endüstrinin analizini gerçekleştirmesi gerekir.

Stratejik yönetim açısından fırsat, çevrenin işletmeye sunduğu ve amaçlarını başarıyla gerçekleştirmesi için elverişli herhangi bir durum olarak tanımlanabilir. Başka bir ifadeyle fırsat, "başarılabilme niteliği taşıyan amaçlar için elverişli çevre şartlarının işletmeye meydan okuması"dır. Yeni bir mamülün üretilmesi, dışa açılma politikasıyla

⁸⁰ ERGİN, a.g.e., s.29-30.

⁸¹ ERGİN, a.g.e., s.30.

⁸² DÜNDAR, a.g.m., s.200.

⁸³ Mehmet ŞAHİN, *İş İdaresi*, Açıköğretim Fakültesi, Ya. No.: 11, 1989, Eskişehir, s.95.

uluslararası pazarların ortaya çıkması, maliyet fiyatlarının düşmesi, ikame mallarının pazarında yetersizlik olması vb. bir çok durum işletme için bir fırsat niteliği taşır. Bu fırsatlar dört yönetim alanında ortaya çıkabilir.

Tablo : 5

FIRSATLAR	TEHLİKELER
1-Gelecek yıllarda çok büyük talep açığı olacak	1-İşletmemizin pazardaki liderliğini sürdürebilmesi için yeni teknolojiler geliştirmesi gerekmektedir.
2-Rakip işletmelerin durumu zayıftır.	2-Yeni teknolojiler geliştirebilmek için araştırma ve geliştirme faaliyetlerini hızlandırmak gerekmektedir. Bu ise ancak, bu alana büyük kaynaklar tahsis etmekle mümkündür.
3-İşletmemiz pazarda lider durumundadır.	3-İşletmemizin içinde faaliyet gösterdiği endüstri alanına devlet kontrolü artmıştır. Bu durum gelecekteki talebi ve karlılığı olumsuz yönde etkileyecektir.
4-Çok az reklam ve pazarlama faaliyeti ile satışları arttırmak mümkündür.	

- * Yeni malların, hizmetlerin, dağıtım kanallarının ya da satış geliştirme yöntemlerinin bulunması,
- * Yönetim etkililiğinin geliştirilmesi,
- * Rekabet ayrıcalıklarının ortaya çıkması,
- * Yeni pazar kesimlerinin oluşturulması.⁸⁴

2.2.1.1.1. Rekabet avantajlarının ortaya konulması

Ürünler ve pazarlar alternatifi açısından müşterek bağlılığı yürütmenin üçüncü bir tamamlayıcısı, yenilik ve orjinallik politikasıyla ilgili olarak, çevredeki nadir fırsatları değerlendirip rekabet avantajı kazanmaktır. Sanayi kolunda hakim bir durum kazanmak için ürünlerde üretim yöntemlerinde, satış yöntemlerinde ve sunulan servislerin kalitesinde yapılacak olan yeniliklerle veya rakipleri geride bırakacak tipteki satış anlaşmalarıyla veya yeni teknolojilerden yararlanmak için anlaşma belgeleri veya lisanslar satın alarak bunların tekelinden yararlanmak suretiyle rekabet avantajı kazanabilecektir.

Şu halde, rekabet avantajı da ürünler ve pazarlar yönünden sözkonusu müşterek bağlılığa sadık kalmakla kazanılır. Faaliyet sahası ve gelişme sektörüne dayanan analizlerle iyice belirlenmiş bir üretim alanı için gerekli araştırma ve gelişmeleri yapacak bir kadro kurmalıdır. Veya bu sahada araştırma ve geliştirmeler yapan dış firmalarla ilişkileri daha canlı bir biçimde yürütmeli ve saptanan sahanın müşterileriyle daha yakın ilişkiler geliştirerek ve aynı zamanda, büyük satış anlaşma ve olanaklarından yararlanılarak üstün bir rekabet durumu kazanmaya çalışmalıdır.⁸⁵

2.2.1.1.2. Endüstrinin analizi

Hiçbir işletme müşterisi olmaksızın kar temin edemeyeceği için incelemeye pazardan başlamak daha uygun olacaktır. Bu nedenle işletmenin dış öğelerinin değerlendirilmesinde şu sorulara cevap aranmalıdır.⁸⁶

- * İşletmemiz hangi pazarlara hizmet etmektedir?
- * Bu pazarlar hangi büyüklüktedir, bizim bu pazarlardaki payımız ne kadardır?
- * Pazar durumumuzu iyileştirmek için ne yapabiliriz?

⁸⁵ EREN, a.g.e., s. 19.

⁸⁶ EREN, a.g.e., s. 138.

- * Hangi faktörler pazar başarımız veya başarısızlığımız üzerinde etki etmektedir?

Herhangi bir endüstrinin analizi yapılırken, ilke olarak o endüstrinin özellikleri, nasıl işlediği ve uzun gelecekteki durumu araştırılır. Endüstrinin özelliklerini ortaya koyarken şu analizlerin yapılması gerekir:⁸⁷

- * Rekabet düzeyi
- * Satınalma gücü
- * Endüstriye giriş engelleri
- * Pazarlama gücü
- * İkame malların rekabet gücü.

2.2.1.2. İşletmenin güçlü ve zayıf yanlarının belirlenmesi

İşletme ile ilgili fırsatlar ve tehlikeler ile kritik başarı faktörleri belirlendikten sonra sıra işletmenin kendi kuvvetli ve zayıf yönlerinin değerlendirilmesine gelir. İşletmenin pazarda başarılı olarak rekabet edebilmesi için kuvvetli ve zayıf yönlerinin değerlendirilmesi süreci aşağıdaki işlemlerin yapılmasını gerektirir:

- * İşletme için az sayıda kritik başarı faktörlerinin belirlenmesi,
- * İşletmenin kaynak ve becerilerinin kritik başarı faktörleriyle kıyaslanması,
- * Fırsatlardan yararlanmak için stratejiler oluşturulabileceği kuvvetli alanların ve başarısızlığı önlemek ya da en aza indirmek için kritik zayıflıkların belirlenmesi,
- * Rakiplerin kuvvetli ve zayıf yönleriyle işletmenin kuvvetli ve zayıf yönlerinin kıyaslanması,
- * Rakiplerden daha kuvvetli ve daha zayıf olan işletmenin kaynak ve becerilerinin birbirinden ayrılması.

⁸⁷ Llyod BYARS, *Strategic Management*, Harper and Row, Publishers, 1987, New York, s. 35.

İşletmenin rakiplerine kıyasla güçlü ve zayıf olduğu yönleri belirlerken geniş bir sorular listesinden faydalanmak gerekir. Bu sorular dizisi, normal olarak işletmenin her bir fonksiyonel bölümü için geliştirilir. Örnek bir liste aşağıdaki konu alanlarını kapsar:⁸⁸

- * Finansal durum,
- * Örgütsel yapı,
- * İdari personel ve işçilerin kalite ve sayıları,
- * Mamul - Pazar durumu,
- * Pazarlama becerileri,
- * Araştırma, Geliştirme ve Teknolojik becerileri,
- * Önceki amaçlar ve stratejiler.

2.2.2. Stratejik amaçların belirlenmesi

Stratejik yönetim sürecinin dördüncü aşamasında işletmenin stratejik amaçları belirlenir. Bu amaçlar duruma göre belirlenen bir stratejik sürenin sonunda ulaşılmak istenen sonuçlardır.⁸⁹

2.2.2.1. Stratejik amaçlarda bulunması gereken özellikler

Stratejik amaçların özellikleri kısaca şunlardır:⁹⁰

- * Çevre şartlarına göre ayarlanan uzun dönemli bir amaçtır. Dış çevrenin analizi ve işletmenin ayrıntılı bir incelemesi gibi ancak belirli faaliyetlerle gerçekleştirilebilir.

⁸⁸ ERGİN, a.g.e., s. 41.

⁸⁹ Richard F. VANCIL - Peter LARAGE, "Strategic Planning in Diversified Companies" Harward Business Review Executive, John Wiley Jons. Inc., 1983, New York, s.215.

⁹⁰ DİNÇER, a.g.e., s.65.

- * Örgütün bütününe yön verir, çalışanlara rehberlik eder. Daha ayrıntılı alt kademe amaçlarının başlangıç noktasını oluşturur.
- * Örgütün uzun dönemli önceliklerini ortaya çıkarır.
- * Örgütün her seviyesinde istenen başarının standartlarını oluşturur ve yönetimin bunları kontrol etmesini kolaylaştırır.

Stratejik amaçlarda bulunması gereken özellikleri ise şöyle sıralayabiliriz:

- * Stratejik amaçlar anlaşılabilir olmalıdır.
- * Stratejik amaçlar esnek olmalıdır.
- * Stratejik amaçlar ölçülebilir olmalıdır.
- * Stratejik amaçlar ulaşılabilir olmalıdır.
- * Stratejik amaçlar tutarlı olmalıdır.
- * Stratejik amaçlar kabul edilebilir olmalıdır⁹¹

2.2.2.2. Rekabette stratejik amaçların belirlenmesi

İşletmeler geçmişe oranla bugün, koşulları çok ağır bir rekabet savaşı içinde varlıklarını sürdürmeye çalışırlar. Rekabet savaşına nasıl girmeli, bu savaşı nasıl sürdürmeyi ve savaşı kazanarak, önderliği nasıl yapmalı gibi soruların cevaplarını çok iyi saptanmış rekabet stratejileri verir⁹².

Etkin bir rekabet stratejisi geliştirebilmek için özellikle şu konular üzerinde önemle durmak gerekir:

- * Rekabet stratejisi üst yönetim tarafından belirlenmelidir.
- * Yöneticiler; pazarlama araştırmalarını, rakip işletmelerin özelliklerini, satış tahminlerini, mevcut ve potansiyel rakipler karşısında işletmenin güçlü ve zayıf yönlerini strateji saptamada esas almalıdırlar.

⁹¹ Erol EREN, *İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Der Yayınları, 1997, İstanbul, s. 27.

⁹² Erdoğan TAŞKIN, *Yönetim Pazarlama Satış*, Der. Yayını, No: 73, 1990, İstanbul, s.55.

- * Belirlenen rekabet stratejisi, işletmenin tüm bölümlerine uyumlu bir biçimde yansıtılmalıdır.
- * Rekabet stratejisinin etkili bir biçimde yürüyebilmesi için işletmedeki tüm çalışanların olumlu bir çalışma ruhuna sahip olması sağlanmalıdır.

2.2.2.3. Rekabette izlenebilecek stratejilerin belirlenmesi

Savaş alanlarının özellikleri, günümüzdeki rekabetçi piyasa sisteminin özellikleriyle benzerlik gösterir. Savaş alanında olduğu gibi, serbest piyasa koşullarında da rakipler mümkün olduğu kadar fazla kazançlı olmaya çalışırlar. Dolayısıyla diğer işletmeler, amaçlarını gerçekleştirebilmek için çeşitli stratejiler uygularlar. Sözkonusu stratejiler, temelde savaştaki askeri strateji uygulamalarına benzer⁹³.

İşletme yönetiminin rekabet savaşında uygulayabileceği, başlıca stratejileri şu şekilde sıralamak mümkündür:⁹⁴

- * Taklitçi strateji
- * Bağımlı strateji
- * Geleneksel strateji
- * Birleşme ve devralma stratejisi
- * Saldırgan strateji
- * Savunma amaçlı strateji

2.2.2.3.1. Taklitçi strateji seçeneği

Bulunduğu coğrafi konum, ekonomik koşullar, rekabet koşulları finansal yapı ve benzeri açılardan kendisini yetersiz hisseden işletmeler, sözkonusu alanlarda lider olan

⁹³ Aziz AĞGÜL - Abdülkadir VAROĞLU, "Pazarlama Harbinde Askeri Stratejiler", Ankara Sanayi Odası Dergisi, Y.14, S.105, (Temmuz-Ağustos, 1990), s.42.

⁹⁴ İsmet BARUTÇUGİL, Üretim Sistemi ve Yönetim Teknikleri, Uludağ Üniversitesi Basımevi, Bursa, 1988, s.36-42.

işletmeleri izleme yolunu seçebilirler. Bu durumdaki taklitçi işletmenin üretim mühendisliği ve mamül tasarımı açısından güçlü olması gerekir.

2.2.2.3.2. Bağımlı strateji seçeneği

Bağımlı strateji izleyen işletme, güçlü bir işletmenin uydusu veya bağlı alt kuruluşu rolünü benimser. Bağımlı işletme genellikle ana işletmeden veya kullanıcıdan belirgin bir istek gelmedikçe, memullerinde teknik değişim girişiminde bulunmamakta, yeni mamulün teknik özelliklerinin belirlenmesi veya pazara sunum ile ilgili teknik hizmetlerin saptanması ana işletmeden beklenmektedir.

Bağımlı strateji uygulayan işletmelerin zamanla pazardan çekilme oranları ya da büyük işletmeler tarafından devralınma oranları oldukça yüksektir. Buna rağmen işletmecilikte bu tür strateji uygulayan işletmelerin oldukça sık kuruldukları ve yaygın oldukları gözlenir.

2.2.2.3.3. Geleneksel strateji seçeneği

Gelişmemiş pazar ekonomilerinde ve haberleşmenin iyi gelişmediği bölgelerde işletmeler genellikle geleneksel rekabet stratejisini izlerler. Aslında bu stratejileri uygulayan işletmelere, geleneksel işletmeler demekle bir sakınca yoktur. Bu işletmeler her nasılsa bir pazar bulmuşlar ve bu pazara hitap edecek bir işletme kurmuşlardır. Ürettikleri mal ve hizmetleri aynı yöntemlerle pazara sunmakta ve belirli bir kar elde etmektedirler. Rekabet koşullarına ilişkin olarak, herhangi bir uyarıcı olmaması nedeniyle, işletme ürettiği mamulde ve pazarlama yöntemlerinde herhangi bir değişiklik yapma gereği duymaz.

2.2.2.3.4. Birleşme ve devralma strateji seçeneği

Bilimsel işletmeciliğin başlangıcından günümüze kadar geçirdiği aşamalar içinde görünen karteller, tröstler, konsorsiyumlar, centilmenlik anlaşması yapan işletmeler,

holdingler ve tam birleşmeler bu tür stratejiyi benimseyen işletmelerdir.

İşletmeler arası birleşmelerin ve işletmelerin satın alınmasının temel nedeni genellikle aynı alanda birlikte çalışmalarını ve kaynaklarının birbiriyle uyuşması veya birbiriyle bağımlılığıdır. Birleşme ve devrolmalarda, teknoloji çoğu zaman önemli bir rol oynar. Bilindiği gibi, küçük işletmeler girişkenlik, çağdaş yaratıcılık ve başarılı yenilik stratejilerine sahip değildirler. Başka bir deyişle, bu işletmeler gerek teknoloji, gerek sermaye ve gerekse organizasyon açısından tek başlarına zayıf kalmaktadırlar. Oysa değişken rekabet koşulları bunları önlem almaya zorlamaktadır. İşte bu nedenle, işletmeler ya birbiriyle birleşmekte ya birleşen işletmelere sonradan katılmakta ya da bir başka işletme tarafından bulunmaktadır.

İşletmeleri birleştirmeye yönelten sebepler kısaca şunlar olabilir:⁹⁵

- * İşletmenin değerini artırmak
- * Büyük ölçekli olmanın olumlu sonuçlarından yararlanmak
- * Elde edilecek kaynaklarla faaliyetleri yeniden düzenlemek ve daha verimli hale getirmek
- * Faaliyetlerinde başarılı olan işletmelere yaşama ve gelişme fırsatı kazandırmak.

2.2.2.3.5. Saldırgan strateji seçeneği

Saldırgan rekabet strateji seçeneği, yeni bir malı veya yeni bir üretim yöntemini rakip işletmelerden önce geliştirip pazara sunarak, teknik alanda ve pazarda liderliği ele geçirme amacını taşır.

Yüksek risk ve yüksek gelir beklentisi içeren saldırgan rekabet stratejisi, yalnızca pazarda ve teknik alanda liderliğe sahip büyük işletmelere özgü değildir. Küçük işletmelerde bazı endüstrilerde teknik ve pazar üstünlüğü sağlayacak saldırgan rekabet

⁹⁵ DİNÇER, a.g.e., s.221.

stratejisi izleyebilirler. Dolayısıyla bu tür işletmelerin en önemli üstünlükleri; biçimsel olmayan esnek yönetim tarzı, yeniliğe uygun örgütsel ortam, kısa iç haberleşme kanalları ve etkin işbirliğidir.

2.2.2.3.6. Savunma amaçlı strateji seçeneği

Askerlikte “savunma savaşın en güçlü şeklidir” biçiminde ifade edilen bu strateji, işletmecilikte rakip işletmelerin saldırısına karşı koymak, onların mevcut pazarlarından kayıplar vermesini sağlayarak geri çekilmeye zorlanmak veya girişim önceliklerini yok etmek için gerçekleştirilen rekabet oyunları anlamına gelmektedir. Savunma amaçlı rekabet stratejisi izleyen işletme, dünya teknolojisi ve pazarlarında ilk olma amacını taşımamakta ancak, teknolojik gelişmenin gerisinde kalmakta istememektedir. Bu stratejide bir teknolojik yenilik yapma yerine mevcut bir teknolojiyi daha ileriye götürme ve ondan tam anlamıyla yararlanma daha fazla önem taşımaktadır.⁹⁶

3. REKABET ANALİZİ

Rekabette, kimlere ve neye karşı rekabet ettiğimizi düşünmek zorundayız. Çünkü hangi pazara hitap ettiğimizi bilmemiz açısından bu önemlidir⁹⁷.

Karlılık sonuçları sadece firmaların verdiği kararlara bağlı olarak değil, ayrıca buna bağlı olarak rakiplerin tepkilerine de dayanarak meydana çıkarlar. Bir pazarlama kararı verirken, rakiplerin ne yapacağını da tahmin edip ona göre hareket etmek gerekir⁹⁸.

⁹⁶ Gülten EREN, *Savunma Amaçlı Rekabetin Stratejik Yönetimi*, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir, 1994.

⁹⁷ John COURTİS, Çev.: Birol TENKEKİOĞLU, *Hizmet Pazarlaması*, Bilim Teknik Yayınevi, İstanbul, 1993, s.60.

⁹⁸ Mervin A. JOLSON, Çev.: Seval YAKIŞAN, *Pazarlama Yönetimi*, Dünya Yayınları, 1988, s.119.

Başarılı bir tutundurma stratejisinin geliştirilebilmesi, rakip işletmelerin pazar yapılarının, mamul özelliklerinin, fiyat dağıtım ve tutundurma stratejilerinin incelenmesine bağlıdır.⁹⁹

3.1. Pazarın Rekabet Boyutu

Rekabet doğrudan doğruya veya dolaylı olarak işletmenin pazarına mal veya hizmet sunmaya çalışan işletmelerin faaliyetlerinin bütünüdür.¹⁰⁰

Bir işletmenin faaliyette bulunduğu pazarın rekabet özelliklerini belirleyebilmek için şu kritik noktalar üzerinde durulmalıdır:¹⁰¹

- * Pazara giriş ve çıkış engelleri
- * İkame sanayi malları
- * Pazarın karlılığı
- * Yararlanılabilir pazar kısmı
- * Rekabet üstünlüğü
- * Rakiplerin sayısı ve büyüklüğü
- * İşletmelerin gelişmesindeki genel eğilimler

İşletmeler arası rekabet; fiyat, kalite, hizmet ve benzeri faktörlere dayanır ve işletmelerin amaçlarının gerçekleştirilmesinde etkili olur.

Rekabetin yoğun olduğu pazarlarda çok sayıda işletme ve hemen hemen aynı büyüklükte rakipler bulunur. Bu durum hem rekabeti zorlaştırır, hem de pazarı daraltır.¹⁰²

⁹⁹ Ali Atif BİR, *Yeni Mamulde Pazarlama İleştirmesi Stratejisi*, Kurgu, Ocak, 1989, S.5, s.101.

¹⁰⁰ DİNÇER, a.g.e., s.117.

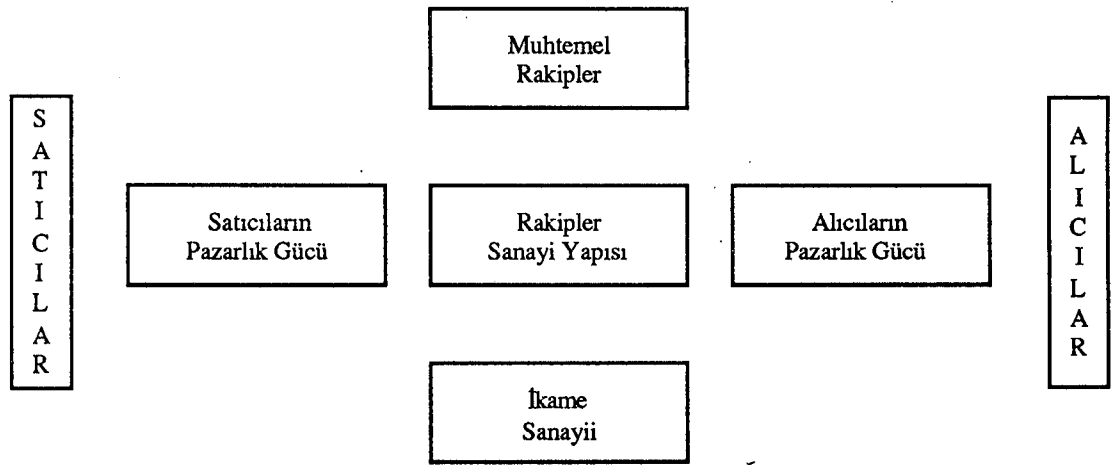
¹⁰¹ DİNÇER, a.g.e., s.118-121.

¹⁰² Hüseyin ERGİN, *Stratejik Yönetim Muhasebesi*, Kütahya İ.İ.B.F. Yayınları, No: 15, Kütahya, 1992, s. 44.

3.2. Rakiplerin Pazardaki Davranışları

Stratejik yönetimde rakipler ve rekabet ortamı daima sözkonusudur. Bir işletme rakiplerini, onların pazar içindeki faaliyetlerini ve izledikleri stratejileri bilmiyorsa, kendi mamul ve faaliyetlerini çok iyi bilmesi fazla bir anlam ifade etmez. Bu açıdan işletmenin kendisine yönelik olduğu kadar, rakiplerini ve onların durumlarındaki değişimleri sürekli ve sistematik bir şekilde incelemelidir.

Bir işletmenin pazarda başarılı bir şekilde bulunabilmek için ne yapması gerektiği, ne gibi stratejik üstünlükler sağlayabileceği ve pazardaki rakiplerinin davranışlarının nasıl olabileceği gibi sorular rekabet analizinde üzerinde durulması gereken hususlardır.¹⁰³



Şekil 9: Pazarın rekabet durumunu belirleyen güçler.

Kaynak: Ömer DİNÇER, s. 118.

3.3. Rakip İşletmelerin Analizi

İşletmenin rakipleri benzer mal ve hizmetleri üreten firmalar olabileceği gibi, ikame mal ve hizmet sanayii kesiminden veya tamamlayıcı mal ve hizmet kesiminden olabilir. Ancak hangi tür rakip olursa olsun, bunları ayrıntısıyla tanımlamadan geliştirilen bir strateji eksik sayılır. Genel olarak rakiplerin analizi yapılırken aşağıdaki

¹⁰³ DİNÇER, a.g.e., s.117-118.

hususlar gözönünde bulundurulur:

* Rakiplerin yönelimi: Rakipler mamül yönelimli mi, pazar yönelimli mi yoksa pazar kısmı yönelimli midir? Rakiplerin yönelimi, işletmenin stratejisini belirlemede oldukça önemlidir. Eğer rakipler, belirli bir mamul üzerinde uzmanlaşmışlarsa, işletmenin pazar yönelimine dönük bir strateji uygulaması, aksine rakipler pazar yönelimli ise, işletmenin mamul yönelimli bir rekabet stratejisi seçmesi daha uygun olacaktır.

* Rakipleri mal ve/veya hizmetleri: Rakiplerin ürettiği mal ve hizmetlerin niteliği, özellikleri, miktarı ve çeşidi tesbit edilmelidir. Ayrıca bu mamullerin içinde bulunduğu hayat safhaları ve pazar payları belirlenerek işletmenin mamulleriyle karşılaştırılmalıdır.

* Rakiplerin üretim özellikleri: Rakip işletmelerin üretim kapasitesi, üretim miktarı ve verimlilik oranlarının bilinmesi, bir ölçüde işletmenin stratejisinin oluşturulmasında yardımcı olacaktır. Ayrıca rakiplerin mamül maliyetleri ile marjinal karlılığıda önemlidir. Mamül maliyetlerinde meydana gelen değişimler, pazar üzerinde rakiplerin hangilerinin daha etkili rekabet yapabileceğini gösterir. Ancak mamüllerin kalitesi ve dağıtım kolaylıkları, maliyetler üzerindeki etkiyi azaltan veya artıran faktörler olarak gözönünde tutulmalıdır.

* Rakiplerin büyüme oranı: Rakiplerin büyüme oranları ile bunu sağlayan faktörler incelenmelidir. Özellikle kar dağıtımı, sermaye artırım ve fiyat politikalarındaki değişiklik, büyüme oranını etkileyeceği için dikkate alınmalıdır. Böylece piyasada çekilme ihtimali bulunan işletmelerle ilgili tahminler ve rekabeti zorlayacak hususlar önceden görülebilecektir.

* Rakiplerin rekabet üstünlükleri: Rakiplerin teknolojik veya mali üstünlükleri ile mamülün fiyatı veya kalitesi gibi rekabet avantajlarının belirlenmesi, işletmeye ne ile mücadele edeceği konusunda açık bir bilgi sağlayacaktır.

* Rakiplerin amaçları, stratejileri ve bunlarda meydana gelen değişiklikler: Rakiplerin geçmişteki ve şimdiki amaçları, stratejileri ve bunlardaki değişikliklerle sebepleri araştırılarak, rakiplerin herhangi bir gelişme karşısındaki tavırları tahmin edilebilir. Ayrıca rakip işletmelerdeki yöneticilerin değerleri ve psikolojik yapıları tahlil edilmelidir.¹⁰⁴

3.4. İşletmeye Girdi Sağlayanların Durumu

Etkili stratejistler, işletmeye mal, enerji veya hizmet satanlarla ilgili olarak çevrede meydana gelen değişimlerle de yakından ilgilenirler. İşletmede halihazırda kullanılan tüm üretim faktörlerinin bulunabilir olması ile maliyetleri önemlidir. Hammadde, yardımcı malzeme, yarı mamul temini ve tedarik imkanları ile maliyeti işletme ile satıcılar arasındaki güç ilişkilerine bağlıdır.¹⁰⁵

Stratejistler burada; mevcut üretim faktörlerinin özellikleri, üretim faktörlerinin ikame edilebilirliği, üretim teknolojisindeki değişiklikler, satıcılar pazarının yapısı konuları üzerinde durmaktadırlar. Satın alanın gücü arttıkça maliyetler düşeceği, satanın gücü arttıkça işletmenin maliyeti ve bağımlılığı artacağı için, satıcılar pazarının oldukça yakından takip edilmesi, özellikle işletme kaynaklarının dağıtım kararlarında belirleyici olacaktır.¹⁰⁶

Alanın gücü arttıkça tedarik maliyetleri düşmektedir. Bu nedenle, alıcı endüstrisi kendi arasında anlaşıp bir birlik kurmaları halinde ya da önemli bazı alıcıların geriye doğru entegrasyona gitmesi durumunda alış maliyetleri önemli oranda azalacaktır. Alıcıların endüstrisi çok rekabetli bir ortamda ve ikame bir alana geçme çok maliyetliyse satıcının malı üretim sürecinin temel önemli maddelerinden biriye ve hatta satıcı için yukarıya doğru entegrasyon cazipse ve dilediği zamanda dikey entegrasyona geçebilecek imkanlara sahipse alıcıların gücü çok zayıftır. Alım maliyetleri bu takdirde

¹⁰⁴ DİNÇER, a.g.e., s.121-123.

¹⁰⁵ EREN, a.g.e., s.182.

¹⁰⁶ DİNÇER, a.g.e., s.123.

oldukça yükselebilecektir.

Bilindiği üzere, işletme çevreden hammadde, yardımcı malzeme veya yarı mamuller tedarik etmez. Bunun yanında, işletme koşullar ve olanaklar elverdiği ölçüde faaliyetlerini genişletmek amacıyla yabancı sermaye kaynaklarına başvurarak borçlanmakta isteyecektir. Eğer sermaye maliyetini oluşturan faiz haddi ve komisyonların oranları işletmenin karlılık oranının altında ise, işletme stratejik avantajları değerlendirmek için borçlanmaktan çekinmeyecektir.¹⁰⁷

Bu şekilde işletmeler uygun şartlarda sermaye temin ederek amaçlarına daha çabuk ulaşmaya çalışırlar. Bankalardan alınacak krediler, kar paylaşmaya yönelik borç sermayeler ve ticari borçlanmalar, işletmenin ihtiyaç duyduğu zaman müracaat edebileceği fon kaynaklarındandır. Bu gibi durumlarda borç kaynaklarının analiz edilmesi şarttır.¹⁰⁸

3.5. Diğer Dış Çevresel Faktörler

Devlet ve yerel yönetimler işletmelerin faaliyetleri üzerine gittikçe artan bir biçimde etki yapmaktadırlar. Örneğin devlet asgari ücretin belirlenmesini, yıllık ücret seviyelerinin düzenlenmesini ve fiyat kontrollerini çıkardığı yasalar ve kararnameler çerçevesinde belirler. Ayrıca devlet ve yerel yönetimler, eşit istihdam koşulları sağlamak için kuruluş yeri tayini, iş güvenliği, taksitli ve indirimli satışlar, çevre bozulması ve kirlenmesi, gürültü kontrolü ile yapılacak reklam ve duyuruların cinsine kadar birçok konularda kanun, kararname ve yönetmelikler çıkarabilmektedirler. Bu yasa ve düzenleyici hükümler günden güne değişimler göstererek işletmenin faaliyetlerini etkilemektedirler.

Hükümet ve devletin faaliyetleri, işletmenin stratejik seçimleri üzerine de etkili olmakta, işletmenin imkan ve fırsatlarını veya tehlikelerini bozan her ikisini de artırıcı

¹⁰⁷ EREN, a.g.e., s.182 - 183.

¹⁰⁸ DİNÇER, a.g.e., s.124.

etki yapmaktadır. Devlet yabancı malların rekabeti karşısında yerli üreticileri koruyabilir. Bu amaçla ithalat kısıtlamaları, gümrük vergileri ve anti dumping tedbirleri getirebilir. Hükümet politikaları işletmeler için yeni fırsatlar ve yeni işlerin artmasında önderlik edebilir. Örneğin, hükümet, bir iş alanında sahip olduğu tekelleri kaldırarak veya işleri kısıtlayan bir yasayı değiştirerek, işletmelere yeni iş imkan ve fırsatlar tanıyabilir.¹⁰⁹

Sendikalar, işgücü maliyetlerinin şekillenmesinde ve çalışma hayatının niteliğinin artmasında ve çalışma barışının sağlanmasında önemli bir unsurdur. İşgücü ücretlerinin düşük veya yüksek olması, işgücünün verimliliği ve motivasyonu, sendikal ilişkilerindeki anlaşma veya çatışma ortamı ve benzeri konular, stratejik yönetimin gözönünde bulundurması gereken faktörlerdir.

Eğer işletmeler ile sendikalar arasında anlaşma ve karşılıklı saygı varsa, işçiler yönetime katılabiliyorsa, işletmenin amaçları daha etkili bir şekilde gerçekleşeceği için büyüme ve gelişme fırsatları doğacaktır. Aksi halde mevcut kaynakları etkili ve verimli kullanabilmek endişesi ile faaliyet seviyesini korumak ön plana çıkacaktır.¹¹⁰

Sendika ile işletme arasındaki ilişkiler çatışmalı bir şekilde kurulmuş ise, işletme bu endüstride ve bu sendikal koşullar içinde büyüme ve gelişme stratejileri izlemek yerine mevcut varlıkları çalıştırma veya faaliyetlerini daraltma stratejileri izleyebilir.

Sendika ile işletme arasındaki ilişkiler karşılıklı anlayış ve birbirinin haklarına saygı biçiminde kurulmuşsa, bu amaçla işgücü ve sendikalar yönetime katılma biçiminde işletmenin amaçlarına katkıda bulunacak şekilde işbirliğine aktif olarak katılıyorsa işletme büyüme ve gelişme stratejilerini diğer stratejik seçimlere tercih edecektir.

¹⁰⁹ EREN, a.g.e., s.175.

¹¹⁰ DİNÇER, a.g.e., s.125.

4. REKABET STRATEJİLERİ

İşletmelerde uygulanan belli başlı iş stratejileri, maliyet liderliği, farklılaştırma, odaklaşma stratejileridir. Bunların neler olduğunu inceleyelim.

4.1. Maliyet Liderliği

Bu stratejide, ürün veya hizmetlerin üretiminin ve pazarlanmasının en düşük maliyetle yapılması ve rekabet avantajının yüksek olması amaçlanır. İşletme bu stratejiyi uygularken uzmanlaşmaya ve verimliliği artırıcı faaliyetlere ağırlık vermektedir.

İşletme bu durumda fonksiyonel alanlarda maliyet minimizasyonuna ve genel giderleri azaltmaya çalışmaktadır.¹¹¹

Maliyet liderliği olanakların verimli ölçekte kullanılması koşuluyla genel giderler kontrolü ve teknoloji yenilenmesi sağlanır. Düşük maliyet stratejilerini esas almış işletmeler yüksek sermayeli yatırım ve donatımlı işletmeleri pazar payını alacaktır. Çünkü diğerlerinin fiyatları yüksektir.¹¹²

Bu stratejiyi izleyen SIB'lerin diğer jenerik alternatifleri seçenlere kıyasla iki önemli avantajı vardır. Birincisi düşük maliyetler nedeniyle ürettikleri ürünlere rakiplerinden daha ucuz fiyat koyarak hem aynı kârı elde etmeleri hem de pazar paylarını artırmalarıdır. İkincisi ise, sektörün gelişmesi ve yeni müşterilere açılma sonucunda rakiplerin fiyatlar üzerine rekabet etmeye başlaması durumunda fiyat savaşında yenik düşenlerin pazar paylarının düşük maliyet ve fiyat uygulayan firmalara kalması ile sağlanacak avantajdır. Bu nedenle maliyet avantajlı işletmelerin hem kazançları hem müşteri portföyleri ve hem de pazar payları genişleyecektir. Bu avantajı ürün/pazar/ayrıcılık üstünlük faktörlerini bütünleştirerek elde edebilirler.

¹¹¹ BIRDAL - AKDEMİR, a.g.e., s.115.

¹¹² James A. FITZSIMMONS - Mona J. FITZSIMMONS, *Service Management For Competitive*, Mc. Graw-Hill, Inc. 1994.

Bu stratejiyi izleyen işletmeler ürünlerine müşteri arzu etmedikçe yeni bir özellik eklemek istemeyecekler ve zaten yüksek olan maliyetlerini arttırma yoluna gitmeyeceklerdir. Maliyet lideri, değişik pazar kısımlarını dikkate almak yerine düşük maliyetini korumayı hedefleyerek çoğunluğu oluşturan müşterilerin ortak isteklerine dönük hizmetler sunacaktır. Üretim faaliyetleri açısından ayrıcalıklı üstünlüğün oluşması düşük maliyet sağlamak için önemlidir. Artan üretimle birlikte geçen zaman içinde tecrübe eğrisi aşağı çekilerek üretim maliyetleri düşürülebilir. Böylece işletme ürünleri için daha az fiyat belirleme yoluna gideceğinden satış hacmini arttırabilecek ve ölçek ekonomisi dolayısıyla maliyetleri tekrar aşağıya çekebilecektir.

İşletme, geniş bir amaca sahip ise birçok sektör dilimlerinde hizmet verebilir veya mevcut sektörle ilişkili alanlarda da faaliyette bulunabilir. Maliyet avantajlı işletmelerin özellikleri birbirinden farklı olabilir.

Maliyet lideri işletmeler, düşük maliyetlerinden dolayı olası rakiplerinden korunmuş durumdadırlar. Güçlü toptancılardanda daha az etkileneceklerdir. Çünkü ellerinde bulundurdukları maliyet avantajını kullanmaktadırlar. Düşük maliyet daha fazla pazar payı demek olduğu için daha fazla sayıda mal alacaklar ve toptancıların önünde pazarlık güçlerini arttıracaklardır. Maliyet avantajı, diğer firmaların pazara girmesini engelleyecek, kısaca pazara giriş engeli oluşturacaktır. Sonuçta, işletme maliyet liderliğini elinde bulundurduğu sürece, pazarda güven içinde faaliyetlerini sürdürebilecektir.

İşletmenin karşılaşacağı en büyük sorunlardan biri ise, rakiplerin maliyet lideri işletmeden daha ucuza maletmenin yollarını bulmalarıdır. Maliyetleri düşürmenin en sık kullanılan yollarından biri, işçilik maliyetlerini düşürmekten geçer.

Rakiplerin maliyet lideri işletmenin üretim süreç ve yöntemlerini öğrenmeleri ve bunları uygulamaya geçirmeleri diğer bir dezavantajı oluşturur. Ayrıca verimliliği arttırıcı daha üstün teknolojiler gerektiren sektörlerde düşük maliyet liderliği avantajı kolayca rakiplere geçebilecektir.

Ayrıca, dünya ve çevresel koşullarda meydana gelen hızlı gelişmeler nedeniyle değişen müşteri istekleri maliyet lideri işletmenin karşısına sorun olarak çıkar. Maliyet lideri işletme devamlı biçimde maliyetleri düşürmenin yollarını ararken, sürekli değişen müşteri isteklerini kolaylıkla gözdardı edebilecektir. Bu taktirde rekabet müşteri isteklerine uygun farklılaştırma gerektireceğinden maliyet liderliği önemini yitirecektir.¹¹³

4.2. Farklılaştırma Stratejisi

Farklılaştırma stratejisinde SİB veya işletme, sektörü içinde müşterileri için ayrıcalıklı özellik taşıyan tek firma olmaya çalışmakta alıcılar tarafından oldukça önemli sayılan bazı özellikleri seçerek bunları gerçekleştirmeye müşteri nezdinde önemlerini artırmaya çalışmaktadırlar. Farklılaştırma yapan firmalar ürünlerini farklılaştırarak, müşterilerinin oluşan fiyat farkını ödemeye razı olmalarını hedefler. Söz konusu fiyat farkı, o sektörde maliyet lideri işletmenin fiyatından kuşkusuz daha yüksektir, ama müşteriler satın aldıkları ürünün bu fazla fiyatı ödemeye degeceğine inanırlar ve yüksek fiyata ürün veya hizmeti alırlar. Ancak ürünün, pazarın kaldırabileceği kadar fiyatlanmasına dikkat edilmelidir. Mercedes ve BMW otomobiller Amerika'da Avrupa'daki fiyatından daha pahalıdır, ama tüketici bu fiyatı ödemeye razı olur. Çünkü bu ürünler, ABD vatandaşları için lüks ve statü sembolü konumundadırlar. O halde bu stratejide işletme, sektörde ayrıcalıklı ürün üreten tek firma olma avantajını elinde bulundurmaya ve bunu korumaya hedefleyerek farklılığın rantını elde edebilecektir.

İşletmeler; ürünün ayrıcalıklı teknik özelliklerinden, gösterişinden, tasarım farklılığından, güvenilirliğinden, kalite ve dayanıklılığından, ekstra müşteri hizmetlerinden veya yıllardan beri oluşmuş olan ürün imajı ile farklılaştırma stratejisini, yaşadığı sıkıntı ve güçlüklerle rağmen sürdürmek zorunda kalabilirler.¹¹⁴

Bu stratejide işletme endüstrisinin gereksinmelerine uygun ürün/hizmetler üretmektedir. Ancak bu ürün/hizmetler marka, dizayn, teknoloji kalitesi, satış sonrası

¹¹³ Erol EREN - Necdet TIMUR, *Stratejik Yönetim*, Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi, 1996, Eskişehir, Cilt 2, Ünite: 10-18, s. 227-229.

¹¹⁴ EREN - TIMUR, *a.g.e.*, s. 228.

hizmetler vb. açılardan endüstride tektir. Bu nedenle de işletme endüstri ortalamasının çok üstünde fiyat koyarak işletmeye büyük avantajlar sağlayabilir.¹¹⁵

Farklılaştırma stratejisinin uygulanmasında dört boyut ya da yol vardır.¹¹⁶

- * Rakilere nazaran daha üstün bir tekniğe ve teknolojiye dayanılarak yapılan farklılaştırma,
- * Kalite iyileştirme çabalarını güçlendirerek yapılan farklılaştırma,
- * Müşterilere sağlanan destek hizmetleri ve satış sonrası hizmetleri rakiplere nazaran daha süratli, etkili, kaliteli vb. gerçekleştirerek yapılan farklılaştırma,
- * Rakipleri ile en az kalite ve nitelikteki ürün ve hizmetleri daha düşük fiyata vermeye dayanan farklılaştırma.

Porter'a göre farklılaştırmanın belli kaynakları şöyle şekillenmektedir.¹¹⁷

- * Teknolojik ve operasyonel avantaj,
- * Ürün veya servis adaptasyonu ve kalitesi,
- * Dağıtım hizmeti,
- * Dizayn
- * Satıcı bayi ürün kalitesi,
- * Tüketici servisinin başarısı,
- * Markanın imajı.

Porter'a göre firma yukarıdaki yedi özelliği aynı anda gerçekleştirmeye çalışmalıdır. Pazar ve firma imajı önemlidir.

Ürünü rakiplerinininkinden farklılaştırma değişik biçimlerde gerçekleşmektedir. Örneğin, ABD'de Procter ve Gambel ile Türkiye'de Komili firmaları sabunlarının %99 saf olduğunu vurgulamaktadır. Japonya'da Sony firması televizyonlarının kalitesini ön plana çıkarmakta, Volvo firması arabalarının güvenli oluşunu ileri sürmektedir.

¹¹⁵ BIRDAL - AKDEMİR, a.g.e., s. 115.

¹¹⁶ EREN - TIMUR, a.g.e., s. 229 - 230.

¹¹⁷ Tony MORDEN, *Business Strategy and Planning*, University of Teessi de Business School Middlesbrough, Cleveland, 1993, s. 113.

Teknolojik olarak daha karmaşık ürünler üreten işletmeler üstün teknik özellikleri nedeniyle stratejiyi daha fazla kullanmakta ve bu nedenle satın alıcılar da bu farklı nitelikler için oluşan ekstra fiyatı ödemeye razı olmaktadır.

Müşteriler üzerinden ürünlerin çekiciliğinin doğurduğu psikolojik arzu ve isteklerde bir farklılaştırma kaynağı oluşturabilmektedir. Bu çekicilik iş birimi için bir üstün statü ve prestij olabilmektedir. Örneğin, BMW arabaları ile Rolex saatleri bu nitelikteki ürünler arasındadır. Bunlar, tasarımları, renkleri ve gösterişleri ile kalite ve teknik üstünlük bakımındanda en az kendi düzeylerindeki ürünler üzerinde sahip oldukları prestij ve cazibe ile farklılaşabilmektedirler.

Farklılaştırma stratejisi uygulayan SİB'leri ve işletmeler bu çabalarını mümkün olduğunca çok boyutta yapmalıdır. Çünkü ortaya çıkan daha fazla farklılık üstünlük anlamına gelmektedir. Bunu gerçekleştirdikleri takdirde rakipleri ile aralarındaki mesafe artacak ve müşteri nezdinde çekiciliği güçlenmiş olacaktır.

Farklılaşma, pazarlama ve işletmenin sahip olduğu müşteri odakları açısından da ele alınabilir. Örneğin, SİB veya işletmenin ürettiği ürünler o sektörde tüm müşteri kesimlerine hitap edecek biçimde ise, genel farklılaştırma stratejisi uygulanarak rakiplerden farklılık sağlanır. Ancak, sektörde hitap edilen müşteri kesimleri belirli ise firma farklılaştırma işlemini müşteri odağının arzusuna göre gerçekleştirerek sadece o müşteri kesimi üzerinde cazibesini arttırmaktadır. Buna özel farklılaştırma stratejisi adı verilir.

Rakiplerine nazaran ayrıcalıklı üstünlük kazandırılmak istenen SİB veya işletme, bu ayrıcalık üstünlüğü ilgilendiren işletme fonksiyonu üzerinde daha fazla durmaktadır. Örneğin, teknolojik üstünlük araya işletme Ar-Ge fonksiyonu destek hizmetleri geliştirmek isteyen pazarlama veya satış sonrası hizmetleri artırabilir. Farklılaştırma stratejisi izleyen bir işletme düşük maliyet stratejisi ve maliyet liderliği stratejisine de önem vererek farklılaştırmanın getirdiği maliyet dışındaki temel maliyetlerini ve maliyet lideri durumundaki işletmelerin düzeyine indirme çabalarını da sürdürmektedir. Ancak, farklılaştırma nedeniyle toplam maliyet yüksek olmaktadır.

Bu strateji, alıcılar üzerinde bir firma ve marka bağımlılığı oluşturur. Bu oluşturulan cazibe ve prestij kolay kolay da silinmez. Rakiplerin bu işletmelerin pazarına girmeleri ancak yapılacak güven sarsıcı hatalardan kaynaklanmaktadır. Farklılaştırma stratejisi izleyen bir işletme bunu tüm gücü ve her yönü ile koruma gayreti içinde olmalıdır.

Farklılaştırma stratejisi izleyen işletmelerde müşteriler fiyat farklılığını kolayca tolere edebildikleri için maliyetleri etkileyen girdi fiyatlarındaki değişiklikleri fiyatlara yansıtma daha kolaydır. Fakat bu avantaj maliyet lideri olan işletmeler bakımından tam bir sakınca oluşturmaktadır. Girdi fiyatlarında bir değişikliğin maliyetleri yükseltmesi bu işletmelerin maliyet avantajını ortadan kaldırmaktadır.

Üçüncü bir avantaj marka bağımlılığının ve müşteri nezdinde sahip olunan ayrıcalıklı üstünlüğün piyasaya yeni girmeye çalışan rakipler için önemli bir engel niteliği yaratmasıdır.

Üretilen mal ve hizmete ikame olabilecek ürün ve hizmetleri üreten işletmelerin yapabilecekleri tehditler müşterinin ihtiyaçlarına aynı prestij ve ayrıcalıklı cevap verebilme özelliğine bağlıdır. Müşteri bağımlılığı ancak bu takdirde sarsılabilir.

Farklılaştırma stratejisinin avantajları yanında birtakım dezavantajlarının da olduğunu unutmamak gerekir. Örneğin, son yıllarda taklit malların çıkması ve bunları gerçeğinden de ayırt edilememesi müşterilerin gözünde farklı olmanın yarattığı rantları azaltıcı bir etki yapmaktadır. Bu nedenle prestijli marka sahibi firmalar son yıllarda sıkıntılı durumlarla karşılaşmaktadırlar. Örneğin, Cartier ve Rolex saatleri, IBM ve ev elektroniği hatta otomotiv endüstrisinde üstün ayrıcalığı sağlayan hususlar önemli ölçüde taklit edilmektedir.

Diğer bir sakıncası ise, müşteri veya alıcıların zevkleri ile hizmet ve maldan beklentilerinde meydana gelen hızlı değişimleri prestijli firmaların karşılayamama korkusudur. Bu nedenle, artık prestijli ve ayrıcalıklı konumu korumak zorlaşmakta

piyasaya yeni ayrıcalıklı firmalar girebilmektedir. Bulduğu üstün mevkiyi koruyabilmek için işletmeler sürekli SWOT analizleri yaparak imkan ve fırsatları, tehdit ve güçlükleri savuşturacak ürün ve süreç yeniliklerini hızlandırmak zorundadırlar.

Farklılaştırma stratejisinin başarılı şekilde uygulanması ve sürdürülebilmesi için aşağıdaki hususların gözönünde bulundurulması zorunludur:

- * Ürün veya hizmetlerde ayrıcalık veya üstünlük sağlayabilmek için sadece birtek yol, yöntem ya da boyut yoktur. Çok yönlü farklılık yapmayı ve alıcıların dikkatini çekecek ve onlara üstünlük sağlayacak hususlar gözönünde bulundurmalı,
- * Alıcıların ihtiyaçları aynı değildir. Farklılık belli bir müşteri kesimini muhtemelen maddi gücü yüksek olan kimseleri hedef almalı ve yapılan ürün ve hizmetlerin kullanımları klasik bilinen ürünlerden farklılık göstermeli,
- * Bu mallar ve hizmetlerin cazibesini sürekli kılmak için devamlı geliştirme ve yenilik çabaları sürmeli,
- * Rakip işletmeler bu stratejiyi izlemiyorsa, firma yöneticileri fiyat ayarlamaları ile uzun vadede daha geniş bir müşteri kesimine hitap etmeli ve uzun vadeli karlılıklarını artırmalıdır.¹¹⁸

4.3. Odaklaşma Stratejisi

İşletme bu stratejiyi uygulamak suretiyle belirlenen bir pazar bölümü üzerinde yoğunlaşır. İşletme böylece endüstrinin bir bölümünde diğer rakiplere oranla daha iyi bir ürün veya hizmet sunabilmektedir.¹¹⁹

Diğer stratejilerden oldukça farklı olan odaklaşma stratejileri izleyen firmaların en baskın özellikleri dar müşteri hedefi içinde var olmak istemeleridir. Burada SİB veya işletme yöneticileri faaliyetlerini belli bir alıcı grubuna (müşteri kesimi) ya da seçilmiş belli bir coğrafi alana veya bölgeye yönlendirerek tüm pazara hizmet etme avantajlarını kullanmazlar.

¹¹⁸ TİMUR - EREN, a.g.e., s. 229-232.

¹¹⁹ BİRDAL - AKDEMİR, a.g.e., s.115.

İşletme belli bir pazar kısmı ya da bölgede uzmanlaşmakta tüm stratejik ataklarını bu kesime yoğunlaştırmaktadır. İşletmenin bu stratejiyi uygulayabilmek için şu hususlara sahip olması gerekir.

- * Ürünleri birbirinden farklı olarak talep eden ve kullanan, değişik ihtiyaçtaki müşteri grupları veya bölgelerinin olması,
- * Rakiplerin belli bir kesimde uzmanlaşma yerine tüm müşterilere ve piyasaya hizmet vermeyi tercih etmeleri, uzmanlaşmaya yönelmeleri,
- * SİB veya işletmenin kaynaklarının tüm piyasaya hitap etmesine imkan verecek ölçüde geniş olmaması aksine kıt kaynaklarla ancak belli bir pazar bölümünde etkin olabilmesi.¹²⁰

İşletmenin koşullarına bağlı olarak aşağıdaki konular üzerinde odaklaşma stratejisi tercih edilebilir.¹²¹

- a) Üretime odaklaşma
- b) Ürüne odaklaşma
- c) Müşteriye odaklaşma

Bu stratejiyi uygulayan işletmelerin en önemli avantajları rakiplerin sunabileceği ürün ve hizmetten daha iyisini üretilip pazarlayabilmeleridir. Müşteri bu ayrıcalıklı ürünü başka yerden temin edemeyeceği için bu firmalar müşteri nezdinde önemli, ayrıcalıklı ve güçlü bir konuma gelmektedirler.

Diğer bir yararında, pazara girmek isteyen muhtemel rakiplerin müşteri bağımlılığından çekinmeleri ve cesaretlerinin kırılmasıdır. Bu avantaj aynı zamanda ikame malı üreten işletmelerin de bu piyasaya yatırım yapmalarına engel olabilmektedir.

¹²⁰ TİMUR - EREN, a.g.e., s. 234.

¹²¹ Cem KOZLU, Uluslararası Pazarlama İlkeler ve Uygulamalar, Türkiye İş Bankası, Kültür Yayınları, 1995, Ankara.

Üçüncü bir avantaj ise dar bölgede faaliyette bulunma nedeniyle işletme müşteri yakınlığının hem fiziksel ve hem de samimi ilişkiler nedeniyle yüksek olması ve değişen ihtiyaçların anında seçilebilmesidir. Bu durum firmalara yenilikte de çabukluk ve esneklik sağlamak ve alıcı ihtiyaçları hızlı ve kusursuz biçimde karşılanabilmektedir.¹²²

İhracatçı kurum öncelikle odaklaşmanın önemini kabullenmek zorundadır. Odaklaşma kararı onu sade ve net düşünmeye, kendisinin ve rakiplerinin özelliklerini tartmaya, planlama yapmaya, tercihlerini ortaya koymaya iter. Atacağı her adımın kararlaştırılmış bir pazarlama stratejisine hizmet etmesi kaynakların israfını önler. Aynı zamanda karar alma sürecini hızlandırır. Çünkü kararın çerçeve ve kıstasları bellidir.

Bilinçli bir şekilde odaklaşma çizgisini seçen firmanın ikinci kararı odaklaşacağı hedefi saptamaktır. Üretim, ürün ve müşteri birbirini tamamlayan hedeflerdir. Birinci odaklaşmanın diğerlerinin ihmali anlamına gelmeyeceği doğaldır. Ancak, odaklaşma stratejisi aralarından birine öncelik verilmesini gerektirir. İster istemez diğerleri ikinci plana itilecektir. Firmanın temel sistem ve yapıları seçilecek hedefe göre şekillenecektir.¹²³

Odaklaşma stratejisinin sakıncalarına gelince ilk sorun dar bölgede az hacimde hammadde, yarı mamul ve malzeme tedarik ettikleri için, büyük ölçüde mal alamadıkları toptancılar karşısında zayıf duruma düşüp, gerekli indirimleri yaptıramamakta ve maliyet avantajını kaybedebilmektedirler. Farklılaşmada odaklanma stratejisi izleyen işletmelerin alıcıları mala ve firmaya bağlanmışlar ve fiyatlardaki artışlara rağmen bundan etkilenmiyorlarsa bu husus sorun oluşturmayabilir.

Odaklaşma stratejisi, işletme veya SIB'in üretim kapasitesi az olduğu için ölçek ekonomisinden yararlanma imkanlarını kısıtlamaktadır. Bu nedenle daha yüksek üretim kapasitesine sahip düşük maliyet stratejisi izleyen işletmelerden maliyet düzeyleri daha

¹²² TİMUR - EREN, a.g.e., s. 235.

¹²³ KOZLU, a.g.e., s. 129.

yüksek olmaktadır. Özellikle maliyet odağı stratejisi güden işletmeler fiyatları yükseltmek istemeyecekleri için birim ve toplam karlılıkları düşük kalmaktadır.

Üçüncü bir sakınca ise, teknoloji ve tüketici ihtiyaçlarında sürekli değişmelerin ve ikame endüstrilerinin ortaya çıkması, pazarın üstün ayrıcalıklı talepte bulunan kısmını ortadan kaldırmaktadır. Bu takdirde özellikle farklılaştırma stratejisi izleyerek buraya yoğunlaşan işletmeler yaşamsal tehlike ile karşı karşıya kalmaktadır. Bu tehlimeye cevap verebilmek için işletme yenilikte ve değişimde hızlı hareket etmeli, seçilen pazar bölümü tehlikeye girerse süratle diğer pazar kısımlarına geçebilmelidir.

Dördüncü bir tehlike ya da sakınca ise, rakiplerin odaklaşma stratejisi izleyen firmaların müşterilerinin ihtiyaçlarına uygun ürünler geliştirerek farklı pazar kısımlarına hitap edecek çeşitlendirmeye gitmelidir. Büyük rakipler maliyet avantajlarını da kullanıp böyle bir ürün farklılaştırmaya giderlerse bu firmalar yaşamsal tehlikeye girerler. ABD’de, GM firmasının BMW modellerini örnek alarak düşük maliyetli ürünler üretilip tüketici isteklerini kendine çekmesi buna örnek gösterilmektedir.¹²⁴

5. HİZMET İŞLETMELERİNDE REKABET STRATEJİLERİ

Bağımsız olarak hareket eden ve çeşitli yollarla birbirlerinden üstün gelmeye çalışan iki ya da daha çok yanın gösterdikleri çabaya rekabet adı verilir.¹²⁵

Üretime yönelik işletmelerde, sermaye yaygın olarak rekabete girmeye engel teşkil eder.

Hizmet işletmeleri, çok nadir olarak bu gibi üstünlüklere sahip olabilmektedir. Soyut ve geçici bir faaliyet olduğu için, çoğu zaman doğrudan insan veya onun kullandığı araçlarla üretilmeli ve orada tüketilmelidir. Bu durum, hizmet işletmelerini mal üreten işletmelerin birçok rekabet avantajından mahrum bırakmaktadır. Ancak yine

¹²⁴ TIMUR - EREN, a.g.e., s. 236.

¹²⁵ Rıdvan KARALAR, *İşletme Politikası Ders Notları*, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir, 1989, s. 95.

de onların rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için kullanabileceği stratejileri bulunmaktadır.

5.1. Ekonomiklik Derecesini Artırma:

Gerçekte birçok hizmet işletmesinin kapasiteden yararlanma fırsatı bulunmaktadır.

Bazı hizmet yatırımlarında ise, yüksek kapasite yerine düşük kapasiteli birden çok birim kurarak ortak yönetimden yararlanılabilir. Mesela büyük bir sinema salonu yerine, ayrı ayrı alanda küçük sahneli birden çok sinema salonu açarak büfe, bilet satışı, projeksiyon odası vb. merkezileştirilebilir. Böylece hem daha az eleman istihdam edilir ve hem de müşterinin çok azaldığı dönemlerde bazıları devre dışı bırakılabilir.

5.2. Patent Hakkına Sahip Teknoloji Üretme

Özellikle bilgisayar programları üreten işletmelerde olduğu gibi, patent alınarak rekabet engeli konulabilir. Az sayıda olmakla birlikte bu tür bir rekabet engelleri koyma fırsatı, insana dayalı hizmet işletmelerinde de bulunmaktadır. Yönetim danışmanlık firmaları, kendilerine has bir problem teşhis ve çözüm tekniği geliştirerek kullanım ve yayım hakkını elinde tutabilir.

5.3. Hizmet Çeşitlendirme

Mal üretimine yönelik işletmelerde, markası ve kalitesi tanıtılarak, mamülün piyasada etkililiği artırılabilir. Böylece başarılı bir mamülün markası, benzerleri arasında ayrıcalıklı bir yer tutabilir. Buna karşılık bir hizmet işletmesi, yaptığı hizmetin tür ve kalitesinde itibar geliştirir. Halbuki hizmetlerin soyut özelliği imkansız olmamakla birlikte daha büyük çaba ve potansiyel gerektirir.

Ancak hizmet işletmeleri de hizmetlerin çeşitlendirilmesi ve geliştirilmesi fırsatlarına sahip olabilir. Özellikle hizmet çeşitlendirilmesi, önemli bir strateji olarak kullanılabilir. Böylece aynı hizmet alanında değişik hizmetler sunarak, sabit yatırımların sinerjisinden yararlanabilir. Sözgeşi, kuru temizleme işletmeleri, elbise temizlemenin yanısıra, boyama ve tamir etme hizmetleri de sunabilir. Yine bu yaklaşım, yönetim ve reklam gibi masrafları birim başına azaltabilir.

5.4. Maliyetleri Düşürme

Mal üreten işletmelerde emeğin yerini sermayenin alması, klasik bir maliyet düşürme ve faaliyet kaldırıcını koruma yöntemidir. Özellikle vasıtalara dayalı hizmet işletmelerinde yeni ve gelişmiş teknolojilerin kullanılması maliyetleri düşürür. Otomatik araba yıkama işlemleri buna güzel bir örnektir.

Faaliyetler otomatikleştirilemediği zaman, ihtisaslaşmış pahalı elemanlar yerine mümkün olan durumlarda vasıfsız ve daha ucuz işçiler istihdam edilebilir. Mesala yine danışman firmalar, ön hazırlık çalışmalarını yaptırmak için yeni mezun öğrencileri çalıştırabilir. Sürekli olmayan programlar için, sözleşmeli personel yerine program danışmanları kullanılabilir.

Diğer taraftan bir hizmet analiz edilerek; tüm hizmeti oluşturan işlemler tesbit edilir, müşteri isteklerinde doyumu etkilemeyecek işlemler kaldırılır ve böylece maliyetler azaltılabilir. Hava yollarında birinci sınıf ve ikinci sınıf bölümlerde olduğu gibi. Gerçekte her iki sınıftaki temel hizmetler aynıdır. Ancak birinci sınıfta biraz daha geniş koltuk ve fazla meşrubat için ödenen ücret daha yüksektir.

Kısaca hizmet işletmelerinde, özellikle insana dayalı olanlarda, işletme kaldırıcını elde etmek daha zordur. Fakat onlar için de maliyetleri azaltma fırsatı olduğu muhakkaktır ve bunun için yöneticilerin farklı düşünce yöntemleri ve sistematik analizleri gereklidir.

5.5. Fiyatlarda Rekabet Yapma

Daha önceden de belirtildiği gibi, sunulan hizmetin (özellikle insana dayalı olanların) bir biriminin maliyetini belirlemek oldukça zordur. Ayrıca hizmet alımları, çoğu kez isteğe bağlıdır ve kolayca tehir edilebilir. Dolayısıyla hizmet işletmelerinde fiyatlandırma maliyet üzerinden değil, değer üzerinden yapılır. Değer ise, genellikle ya tüketiciler tarafından ya da piyasa tarafından belirlenir ve subjektiftir. Bu sebeple fiyatlandırma, hizmet işletmelerinde az kullanılan stratejik bir silahtır. Ancak bu, fiyatlandırma stratejisinin hiç kullanılmayacağı anlamına gelmez. Sigorta şirketleri, sürekli müşterileri için indirimli fiyatlar uygulayarak; danışmanlık firmaları değişir fiyatlar uygulayarak; sinema gibi eğlence merkezleri sabit fiyat kullanarak, rekabet üstünlüğü sağlamaya çalışmaktadır.

5.6. Yeni Hizmet Geliştirme

Hizmet geliştirme süreci, fiziki nesnelere çok kavramlarla ilgilenir. Bu süreç hizmet işletmesinin vasıtalara veya insana dayalı olmasına göre farklılık gösterir ancak, her iki türde de pazar araştırması yapmak ve test etmek bir hayli güçtür. Yeni bir hizmet için müşteriler ikna edilmelidir. Bu durum, yeni bir hizmet sunmanın maliyetini çok yükseltebilir. Bununla birlikte, özellikle insana dayalı hizmet işletmeleri bazı rekabet üstünlükleri yakalayabilir. Çünkü yeni hizmet, mevcut çalışanlara kolayca uygun hale getirilebilir ve piyasaya sunulmuş olsa bile değiştirilebilir. Diğer taraftan hizmet işletmelerinde yeni hizmetlerin taklit etmek de oldukça kolaydır. Rakibin tanıtım reklamı, işletmenin masraflarını az da olsa azaltabilir.

5.7. Şirket Ele Geçirerek Büyüme

Hizmet işletmesi rakiplerini ele geçirerek büyüyebilir. Bu strateji özellikle vasıtalara dayalı olanlarda daha kolaydır. Ancak insana dayalı hizmet işletmelerinde satın alma riskli bir yaklaşımdır. Çünkü fiziki bir kıymet satın alındığında anlaşma

imzalanması ile iş tamamlanır. İnsanların ön plana çıktığı durumlarda, istihdam anlaşmaları ve teklif edilen yararlar ne olursa olsun, kazanma veya kaybetme riski yüksektir. Satın alınan bir işletmede kilit personelin daha sonra işten ayrılması önemli problemler doğurabilir. Dolayısıyla bu tür bir strateji izlenirken, “Kilit personelin olmaması durumunda bu işletmenin değeri nedir?” sorusu sorulmadan anlaşmaya varılmamalıdır.

Kısaca belirtmek gerekirse, hizmet işletmeleri, mal üreten işletmelere göre daha az strateji geliştirme imkanına sahiptirler. Mal üreten işletmelerin kullandığı bazı strateji ve taktikleri kullanma fırsatına sahip olmakla birlikte, hizmet işletmelerinde başarılı bir stratejik yönetim, hizmetin mamulden farklı olduğunun kavranmasıyla mümkündür. Çünkü hizmetin mamulden farklı olduğunun kavranması onu yegane kılan özellikleri düşünmeyi de zorunlu kılacaktır.

Daha sonra şu altı soru sorulmalıdır:

- * İçinde bulunan hizmet işletmesinin özellikleri nelerdir? Her ne kadar hizmete yönelik işletmeler, üretime yönelik işletmelerden temel olarak farklı iseler de bu farklılık, hizmet işletmesinin “özel türüne” bağlıdır.
- * İşletmeler rakiplerinden nasıl korunabilir? İşletmelerin ayakta kalabilmeleri, rekabetten korumak için nasıl bir yapının kurulacağı düşünülmelidir.
- * Daha etkili maliyet işlemleri nasıl elde edilebilir?
- * Fiyatlandırma stratejimizin temel mantığı ne olmalıdır? Maliyete dayalı fiyatlandırma yapmak güçtür. Değere dayalı fiyatlandırmanın ise, ekonomik, sosyal ve psikolojik boyutları bulunmaktadır. Bunlar fiyat üzerinde ne tür etkiler bırakmaktadır?
- * Yeni hizmetler geliştirme ve denemek için hangi yöntemler kullanılabilir?
- * Hizmetin itibarının artırılması için kullanılacak teknikler nelerdir?
- * Eğer varsa hangi şirket ele geçirilmelidir?¹²⁶

¹²⁶ DİNÇER, a.g.e., s.381-386.

6. İŞLETME STRATEJİLERİNİN UYGULANMASI

Şirketler kurulup, büyümeye başladıkları evreden itibaren tıpkı bir çocuğun doğup büyümesinde olduğu gibi sürekli boyutları genişler. Çocuğun elbiseleri nasıl kendisine büyüdükçe dar gelir ve hatta artık üzerine olamaz ise işletmelerde de yapı, artan boyutları, büyüyen çeşitlenen işlerin görülmesi açısından yetersiz kalmaya başlar. Bu nedenle stratejik yönetim süreci stratejinin seçimi ve planlaması ile sona ermemekte, bunun uygulamalar için gerekli düzenlemeleri ve doğal olarak örgütsel yapının ayarlanmasını gerektirmektedir. Bir diğer deyişle, stratejinin etkili bir uygulama olmaksızın başarılı olamayacağı çok açık bir gerçektir.¹²⁷

Stratejilerin seçilmesi ve uygulanması bir madalyonun iki yüzü gibidir. Uygulama olmadan stratejiler hiçbir anlam ifade etmezler. Uygulama süreci, aslında planlama safhasından daha çok dikkat gerektirir. Çünkü uygulama, planlamadan daha çok zaman alır, tahmin edilemeyen bir çok problem uygulama esnasında ortaya çıkar, kontrol edilemeyen faktörlerin etkisi daha çok belli olur; yöneticiler çalışanlara yön vermede etkisiz kalabilir. Uygun liderlik yapamayabilir ve nihayet, yönetim ve örgüt sistemlerindeki yetersizlikler uygulama esnasında farkedilebilir.

Eğer uygulanacak stratejilerde hiçbir değişiklik olmamışsa, işletme sahip olduğu kaynakları kullanmaya tecrübe kazandığı faaliyetlerini yürütmeye devam eder. Stratejilerde değişiklik yapılmışsa, bu kez örgüt içinde her kademedeki pek çok karar yeniden gözden geçirilecek demektir. Birbirine bağımlı olarak birçok alanda değişiklik yapmak gerekebilir. Ancak bunun, örgütün bütünüyle değişmesi gerektiği anlamına gelmeyeceği açıktır. Burada vurgulanmak istenen husus, seçilen stratejilerin başarısının örgütün mevcut kabiliyet ve kaynakları, yapısı, politikaları ve yönetim sistemleriyle sınırlı olduğudur. Bu sebeple, örgüt içinde gerekli unsurların stratejiye uygun şekilde düzenlenmesi gerekir.¹²⁸

¹²⁷ EREN - TİMUR, a.g.e., Cilt 2, s. 284.

¹²⁸ DİNÇER, a.g.e., s. 239-240.

Stratejik yönetim çerçevesinde stratejik analizler yapıldıktan ve stratejik seçenekler değerlendirilip uygun bir şekilde uygulanması ve uygulama sonuçlarının kontrol edilmesi gerekir.

Stratejik yönetim faaliyetlerinin başarısı, seçilen stratejilerin etkili ve verimli bir şekilde uygulanmasına bağlıdır. Belirlenen örgütsel amaç ve hedeflere ulaştıracak stratejilerin seçilmesi, başarılı uygulama faaliyetleriyle sonuçlandırılmadıkça, stratejik yönetimden beklenen yarar sağlanamayacaktır.

Stratejik yönetimin süreci, planlama, örgütlendirme, liderlik ve motivasyon, yönelme, yönlendirme, koordinasyon, iletişim, ödüllendirme, kontrol etme gibi bütün klasik yönetim fonksiyonlarının uygulanmasını gerektirir.

Stratejik yönetim süreci, uygulamanın başarısı ya da başarısızlığı değerlendirilinceye kadar tamamlanmış sayılmaz. Uygulama tamamlandıktan sonra, sonuçların önceki beklentilerle kıyaslanması, daha doğrusu, stratejik kontrole geçilir.¹²⁹

7. İŞLETME STRATEJİLERİNİN KONTROLÜ

Stratejik yönetim sürecinin son safhası, seçilen strateji ile uygulama sonuçlarının karşılaştırılması safhasıdır. Bu safhada uygulanan stratejinin, işletmeyi amaçlarına ne ölçüde ulaştırdığı değerlendirilir. Aynı zamanda, bu safha, yeni stratejilerin de belirlenmesi sürecinin başlangıcını oluşturur. Çünkü, sonuçların kontrolü ve değerlendirilmesi; aynen veya düzeltilerek eski stratejilerin mi kullanılacağı yoksa yeni stratejilerin mi geliştirileceği konusunda tepe yöneticilerine geribesleme sağlayacaktır.

Bu safhanın etkili bir şekilde yönetilebilmesi, gerçekçi değerlendirmelerin yapılmasına bağlıdır. Bunu sağlayacak faktörlerin başında yöneticilerin başarıyı veya başarısızlığı belirlemeye yöneltecek motivasyona sahip olmaları gelir. Diğer taraftan başarıya yönelik ödüllendirme sistemlerinin kurulmuş olması da olumlu bir rol oynayacaktır.

¹²⁹ ERGİN, a.g.e., s. 58-60.

İyi bir değerlendirme sisteminin kurulabilmesi için, gerekli bir başka faktörde geribesleme sürecidir. Etkili bir haberleşme ve geribesleme sistemi, stratejik yönetimin her safhasında meydana gelen sapmaları yöneticilere anında bildirecek ve gereken tedbirlerin alınmasına zemin hazırlayacaktır.

Bu safhanın etkililiğini belirleyen üçüncü faktör ise, değerlendirmelerde kullanılacak kriterlerdir. Çünkü bu kriterler, değerlendirme yapabilmek için standartlar oluşturacak ve konuyla ilgili kararlarda yol gösterecektir.¹³⁰

7.1. Geleneksel Stratejik Kontrol Yaklaşımı

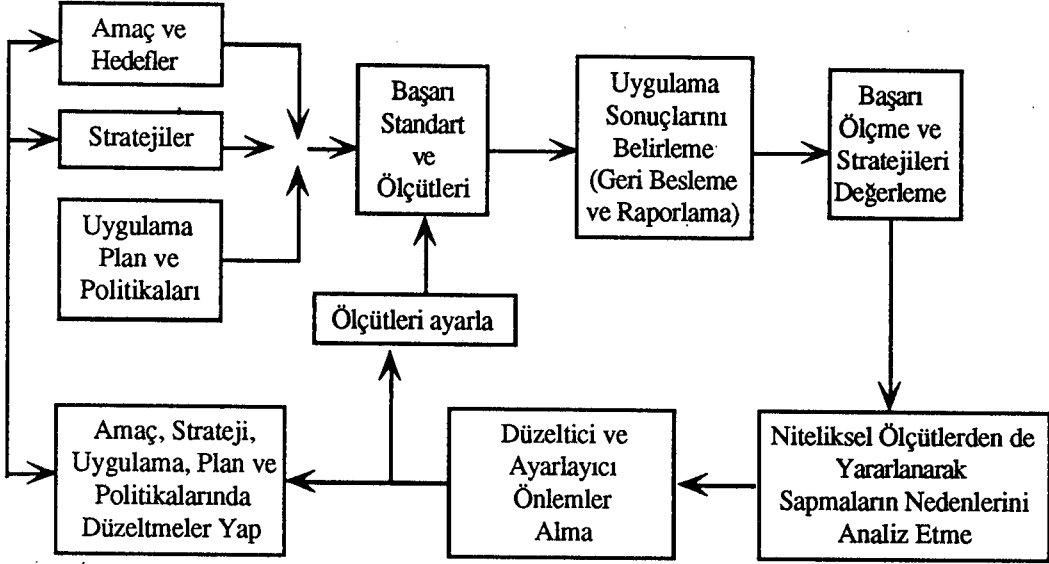
Stratejik yönetim sürecinin son evresi seçilen stratejinin değerlendirilmesi, değerlendirme ölçütlerinin belirlenmesi ve kontrolün yapılmasıdır. İşletmenin tepe yöneticileri stratejinin değerlendirilmesi evresinde stratejik seçimlerinin ve bunlarla ilgili kararlarının işletmenin genel amaçlarını gerçekleştirmediğine bakarlar.

Uygulama faaliyetlerine geçer geçmez bunların devamlı biçimde takip ve kontrolü de gerekmektedir. Ancak, bunun yapılabilmesi için her uygulamanın erişmek istediği hedefler, standartlar ve bunlarla ilgili ölçütlere doğru, bütünleşik sistemi tamamlayacak elemanlara ihtiyaç bulunduğunu, bunları tamamlamadan uygulamaya geçilmesinin aksaklıklara neden olabileceğini unutmamak gerekir.

Stratejik uygulamalar için oluşturulan alt yapı yanında, diğer bir husus da uygulamaların başarıya ulaşabilmesi için sorumlu yönetici ve personeli güdüleyecek ve teşvik edecek sistem ile alt kademelerden üst kademelere doğru, eksiksiz ve zamanında bilgilerin akışını sağlayacak geri besleme sistemine (yönetim bilgi sistemi) ihtiyaç vardır. Bu sistemler stratejik planlardan, uygulama programlarına kadar tüm sistemin birbirleriyle uyumlu çalışması ve stratejik değerlendirme ve kontrollerin yapılması için gereklidir. Ayrıca stratejik seçimlerin sağlıklı bir şekilde yapılabilmesi, işletme

¹³⁰ DİNÇER, a.g.e., s. 285.

değerlemesi, zayıf ve güçlü yanların ortaya çıkarılması, gerekli olan bilgilerin işletme içinden elde edilmesi için de yönetim bilgi sistemine ya da geri beslemeye ihtiyaç vardır.



Şekil 10: Geleneksel Stratejik Kontrol Süreci

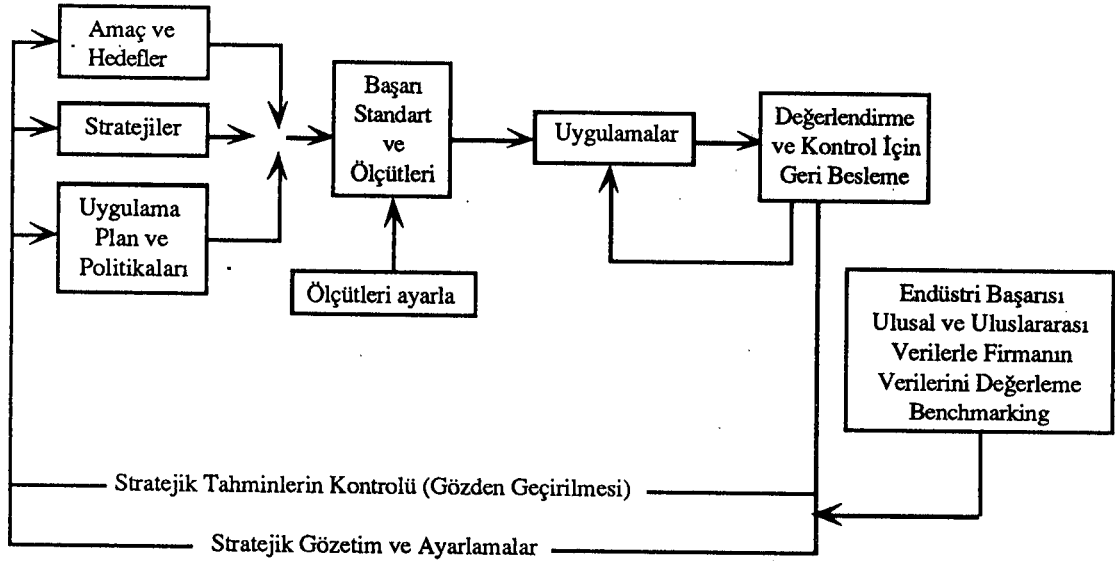
(EREN - TİMUR, Cilt:2, s. 359).

7.2. Çağdaş Stratejik Kontrol Süreci Yaklaşımı

Bugün, yöneticiler değişimi tahmin etmelidirler. Önceden tahmin, stratejik kontrol içinde daha çok geleceğe yönelmiş değişimi zorlayan bir yaklaşımı gerektirmeli ve böyle bir kontrolü engelleyen zorlukları da ortadan kaldırmayı hedeflemelidir.

Geleneksel kontrol sistemlerinde geri besleme “feedback” niteliğinde olan kontrolü, çağdaş özelliğe kavuşturmak için ileriye besleme “feedforward” hale getirmeli veya bu niteliği de kazandırmalıdır. Böylece kontrol yapanlar önemli değişim ve trendleri de izleyerek değişmesi gereken hedef, standart ve stratejilerin zamanında değişmesine yardımcı olurlar. İleriye besleme “feedforward” niteliğindeki bir kontrol sistemi geleneksel kontrol sistemindeki gibi yürütmenin kontrolü ve düzeltilmesi için geribesleme kontrolünü içerdiği gibi aynı zamanda tahminlerin kontrolü ve stratejik gözetim gibi iki çağdaş kontrol işlevine de sahiptir.¹³¹

¹³¹ EREN - TİMUR, a.g.e., Cilt: 2, s. 357-360.



Şekil 11: Stratejik Kontrolde Küresel ve Çağdaş Yaklaşım

(EREN - TİMUR, Cilt: 2, s. 360).

7.3. Stratejik Kontrolün Özellikleri

Stratejik kontrol faaliyetleri, özellikle, şirket ve işletme düzeyindeki önemli ve uzun vadeli faaliyetler için sürdürülür. Bu düzeylerde örgütün sabit varlıklar kompozisyonu tamamen değişebilir. Örneğin, yeni bir işletme satın almaya ya da stratejik işletme biriminden birinin kaldırılması gibi. Bu nedenle, stratejik planın ya da şirketin başarısı ya da başarısızlığı, bütün örgütün gelecekteki başarısının temel göstergesidir.

Faaliyet düzeyindeki başarısızlığın etkisi, şirket ya da işletme düzeyi anlayışından farklıdır. Bu düzeydeki bir eylemsel amaca ulaşmadaki başarısızlık (örneğin günlük satışlardaki düşme gibi) örgüt için bir felaket sayılmaz. Bu tür başarısızlıklar sıkça oluşur ve çözümü de nispeten kolaydır.

Stratejik kontrol faaliyetleri genellikle işletmenin dış çevresine yöneliktir. İşletme dışı faktörlerin işletmenin stratejik uygulama sonuçlarını nasıl etkilediğini ve işletmenin içinde bulunduğu çevredeki başarısının derecesi ve pazarda ulaşılan başarı düzeyinin

stratejik amaçlar açısından yeterli olup olmadığını belirlemek gerekir.

Stratejik kontrol, günlük sorunları ve olağan faaliyetlerle ilgili değildir. Stratejik kontrol süreci, işletmenin bütününe kapsayan bir kontrol sisteminin tasarlanması ve kurulması, uzun vadeli faaliyetlerin izlenmesi ve bu tür faaliyetlerle ilgili programların gözden geçirilerek düzeltilmesi anlamına gelir.¹³²

7.4. Stratejik Kontrol Teknikleri

Kontrol ve değerlendirme sürecini, daha kolay ve etkili yürütebilmek için birtakım teknikler kullanılabilir. Belirli bir kişinin çalışmalarının kontrol edilmesinden bir bölüm veya işletmenin faaliyetlerini kontrol edebilmeye kadar geniş bir alana yayılmış teknikler bulunmaktadır. Gerçekte faaliyetlerin planlanmasında kullanılan her teknik aynı zamanda bir kontrol tekniğidir. Mesela Pert, CPM, Gantt Şemaları, dağıtım planları ve bütçeler.

Stratejik kontrol tekniklerini şöyle sıralayabiliriz:

1. Sorumluluk Merkezleri
 - a) Maloluş ve Harcama Merkezleri
 - b) Hasılat ve Gelir Merkezleri
 - c) Kar Merkezleri
 - d) Yatırım Merkezleri
2. Bütçeler
 - a) Yatırım Bütçeleri
 - b) Genel Bütçeler ve Bölüm Bütçeleri
3. Simülasyon (benzetim) Modelleri
4. Doğrusal Programlama
5. Korelasyon Analizleri

¹³² Patric MC NAMESS, **Management Accounting: Strategic Planning and Marketing**, Butterworth an Heineman Lmd. Oxford, 1991, s. 365.

6. Matematik Modeller
7. İstatistik Karar Verme Teknikleri
8. Karar Ağaçları
9. Boyesion Analizleri
10. Üssel Düzeltme
11. Delphi Tekniği
12. Ekonometrik Yöntemler
13. Oyunun Teorisi
14. PERT
15. Kritik Yol Metodu
16. Senaryolar
17. Dinamik Programlar
18. Girdi / Çıktı Analizleri
19. Risk Analizleri
20. Bugünkü Değer Analizi.¹³³

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

REKABET STRATEJİLERİNE YÖNELİK UYGULAMA VE ÖNERİLER

1. UYGULAMANIN AMACI

Turkcell GSM Operatörü'nde uygulanan rekabet stratejileri konusunda bilgi almaktır.

2. UYGULAMADA İZLENEN ÇALIŞMA YÖNTEMİ

Uygulama sırasında, işletme yetkilileriyle yüzyüze görüşülerek bilgiler elde edilmeye çalışılmıştır. Yapılan görüşmelerde Türkiye'nin bütün illerinde, merkez ilçelerinde ve karayollarında şebeke ağı öğrenilmiştir. Merkezi İstanbul'da olmak üzere, Kadıköy, Ankara, İzmir, Antalya, Adana, Bursa Ofisleri ile illerimizde bulunan Satış Temsilcilikleri ve Aktivasyon Merkezleri ile faaliyetlerini yürütmektedir. Eskişehir Aktivasyon Merkezi Yetkilileri Serap Durmuş ve Rana Yeşilbağlar ile yapılan görüşmelerden işletme hakkında gerçek bilgiler, katalog ve broşürler elde edilmiştir.

Görüşmelerimizde işletme yetkililerine çalışmanın genel bir tanımı yapılmış ve amacı hakkında bilgiler verilmiştir. Sorularımızın büyük bir kısmına cevap alınabilmiş, bir kısmını ise işletme politikalarına ters düştüğü gerekçesi ile cevap alınamamıştır. Bazı sorulardaki teknik bilgiler için eksiklikler katalog ve broşürlerden tamamlanmıştır.

3. HİZMET İŞLETMESİ HAKKINDA GENEL BİLGİLER

Araştırmanın bu bölümü, yüzyüze görüşme şeklinde gerçekleştirilmiş olup, sorulan sorulara verilen cevaplar aşağıdaki şekilde sıralanmıştır.

1. Turkcell kimdir?

Turkcell bir GSM operatörüdür. Cep telefonumuzu kullanmayı sağlayan şebekeyi kurar, SIM kartı temin eder ve kesintisiz iletişim kurmanız için 24 saat hizmet verir.

2. Turkcell'in ortakları kimlerdir?

Ortakları ve hisselerini şöyle sıralayabiliriz: Çukurova %46, Sonera Coparation % 41, MV Komünikasyon %7 ve Bilka %6.

3. İşletme Türkiye'de hangi yıllarda faaliyete geçmiştir?

1994 yılında faaliyete geçilmiştir.

4. Hangi bölgelerde hizmet vermektесiniz?

Tüm Türkiye'de şebeke ağıımız vardır. Ayrıca merkezi ilçeler ve karayolları da bu şebeke ağına dahildir.

5. İşletmemizde nasıl bir yönetim şekli uygulanmaktadır?

Katılımcı yönetim diyebiliriz. İşletmemizde daima demokratik bir hava esmektedir. Gelişmeye ve yeniliklere açık olduğumuz için çalışan personelin fikrine ve uzmanlığına saygı duyarız.

6. Personel seçiminde gözönünde bulundurduğunuz özellikler Nelerdir?

Eğitim, diksiyon, güler yüz, görünüş ve uzmanlık gücü olarak sıralayabiliriz. Bizim asıl işimiz iletişimdir. Bir iletişim firması personelinin ise halkla iyi ilişkiler kurması gerekir. Problemlerin yoğun yaşandığı bir sektördür. Problemlerimizin yerinde ve zamanında çözülmesi ilkelerimiz arasında yer alır. Bunun için özenle seçilmiş iyi bir personel gereklidir. İletişim teknolojisi sürpriz yeniliklerle doludur. Belirsizlik ve risk fazladır. Hedefimiz bu yeniliklere uyum sağlayacak personel yetiştirmektir. Yeni

alınan personel için oryantasyon çalışması yapılmakta, eğitim verilmektedir. Çalışan personelimiz içinde belli dönemlerde seminerlere ve hizmetiçi eğitimlerimize katılmak zorunlu tutulmaktadır.

7. Sloganınız nedir?

“Türkiye’nin güvenilir, lider GSM operatörü.”

8. Abone sayınız için genel bir rakım verebilir misiniz?

Türkiye’de GSM sektörünün 1994 yılından bu yana tartışmasız lideri olarak abone sayımızı 1.8 milyonun üzerine taşıdık. Disiplinli, kararlı ve dürüst çalışmalarımız geleceği daha iyi görmemize olanak tanıdı. Bugün Turkcell bir milyon sekizyüzbinin üzerinde GSM abonesinin güveniyle hizmette daha iyiyi hedefliyor.

9. Yatırımlarınız ve büyüme hızınız konusunda bilgi verebilir misiniz?

Yakın hedefimizi, bölgemizin iletişim liderliği olarak belirledik ve yatırımlarımıza hız verdik. Bir milyon sekizyüz bini aşan abone sayımız; sınırlı 65 ülkede 113 serbest dolaşım ortağına kadar genişleyen iletişim ağıımız ve Türkiye’nin bütün illerini kapsayan hizmetlerimizle her zaman en iyiyi hedefleyerek, 1996-1997 yıllarında %105’lik bir büyüme gösterdik. Azerbaycan’daki Azercell, Gürcistan’daki Geocell yatırımlarımız, 20 santralimiz, 8 bölge ofisimiz ve bölgemizde bir iletişim devi görüntümüzle uluslararası piyasaların ilgi odağındayız. Yine uluslararası rating kuruluşlarının değerlendirilmelerinde, Türkiye için öngörülen değerlerin üzerinde notlanan şirketimiz gördüğü itibar ve ilgiyi canlı tutacak politikaları kararlılıkla sürdürmektedir.

Alt yapı yatırımlarına kuruluşundan bu yana özel bir önem veren Turkcell, 20 santrali, 7000 TRX ve teknoloji üstünlüğü ile en kapsamlı, en kaliteli hizmeti sunuyor. Turkcell, Türkiye’nin dünya standartlarında, özgürce ve kaliteli iletişim kurması için yıl sonu itibariyle tamamlayacağı 1 milyar dolarlık alt yapı yatırımıyla GSM bölge liderliğini hedefliyor.

10. Türk Telekom ile yaptığımız herhangi bir lisans anlaşması var mı?

Lisans anlaşması 27 Nisan 1998 Pazartesi günü Turkcell ile T.C. Ulaştırma Bakanlığı arasında imzalandı. Türk Telekom ve Turkcell arasındaki görev değişimi bu anlaşmayla gerçekleşti. Böylece abonelik, faturalama, postalama, tahsilat gibi işlemlerin sorumluluğu bütünüyle Turkcell'e geçti.

11. Uluslararası dolaşım (roaming) nedir?

Turkcell kartlı cep telefonunuzu sadece Türkiye'de değil, yabancı ülkelerde de kullanabilmeniz için sağlanan bir olanaktır. Gittiğiniz ülkede iletişim kurmak için, Turkcell'in oradaki uluslararası dolaşım ortağından hizmet alırsınız.

12. Turkcell'le hangi ülkelerde iletişim kurabiliriz?

ABD, Almanya, Andorra, Avustralya, Avusturya, Azerbeycan, Bahreyn, Belçika, Birleşik Arap Emirlikleri, Bulgaristan, Cebelitarık, Çek Cumhuriyeti, Çin, Danimarka, Endonezya, Estonya, Fas, Filipinler, Finlandiya, Fransa,Guernsay, Güney Afrika, Gürcistan, Hırvatistan, Hollanda, Hong Kong, İngiltere, İrlanda, İspanya, İsveç, İsviçre, İtalya, İzlanda, Jersey, Katar, Kuveyt, Letonya, Litvanya, Lübnan, Lüksemburg, Macaristan, Malezya, Malta, Man Adost, Mauristius, Makedonya, Monako, Namibya, Norveç, Polonya, Portekiz, Romanya, Rusya, Singapur, Slovak Cumhuriyeti, Slovenya, Sri Lanka, Suudi Arabistan, Tayland, Tayvan, Ukrayna, Ürdün, Yeni Zelenda, Yunanistan.

13. Örneğin Turkcell'le ABD'de hangi bölgelerde nasıl iletişim kurabiliriz?

New York, New Jersey, Washington D.C., Güney Florida, Philadelphia, Boston ve Baltimore'de Turkcell'le iletişim kurabilirsiniz. Ancak Amerika'daki cep

telefonları farklı bir frekansla çalıştığı için Turkcell SIM kartınızı orada kiralayacağınız PCS 1900 cep telefonuna takmanız gerekir.

14. İşbirliği yaptığınız kuruluşlar var mı?

Pamukbank işbirliği ile bir kampanya başlatmıştık. Başarıyla sonuçlandı. Gündemde de Bireysel Bankacılıkta lider kuruluş olan Yapı Kredi ile Turkcell Card projesi var. İlgili olduğumuzdan daha büyük olmuştur.

15. Turkcell tahvillerinin piyasadaki durumu hakkında bilgi verebilir misiniz?

Geçtiğimiz günlerde, Amerika'da satışa sunulan 300 milyon dolar tutarındaki Turkcell tahvilleri, 4 hafta gibi kısa bir sürede tükendi. Bu tahvil ihracıyla Türkiye'den bir firmanın şimdiye kadar gerçekleştirdiği en uzun vadeli ve en büyük ölçekli işlemi gerçekleşmiş oldu. 450 milyon dolarlık bir taleple karşılaşan Turkcell yetkilileri gördükleri büyük ilgiden memnun olarak yurda döndüler.

16. Fuar faaliyetleriniz var mı?

Tüyap Fuar ve Kongre Merkezi'nde 2-6 Eylül tarihlerinde gerçekleştirilen Bilişim'98 Fuarı'nda Turkcell standı büyük ilgi gördü. Geçtiğimiz yıllardaki gibi kapsamlı bir sunuş ve aboneler için işlevsel hizmetleri içeren Turkcell standında, gerek Turkcell aboneleri, gerekse GSM teknoloji ve Turkcell hakkında bilgi almak isteyenler için birçok işlem aynı yerde sunuldu.

Ekonomik, standart, profesyonel tarifeler ile ilgili detaylı bilgi verilen standda abonelerin dilek ve önerileri dinlendi. Aboneler yada abone olmak isteyenler için Turkcell Card ile ilgili bilgiler verildi ve başvuru yapmak isteyenlere form dağıtıldı.

17. Sosyal sorumluluk adına Turkcell’de neler yapılmaktadır?

Turkcell ve Ericsson, antik Bodrum’u tarihiyle buluşturmak amacıyla 7 km. sur duvarlarını restore ettirmek üzere girişimde bulundular. Kültür Bakanlığı’nın gözetiminde gerçekleşecek olan bu proje ölçeğiyle, Türkiye’de bugüne kadar gerçekleştirilen en yüksek bütçeli restorasyon projesi oluyor. Projeyle, antik Bodrum kentini çevreleyen, genellikle Helenistik döneme ait ve yer yer Osmanlı döneminden de izler taşıyan sur duvarlarının yanısıra şehrin kuzeyinde yer alan MİNDOS kapı restore edilecektir.

18. Turkcell ek hizmetleri hakkında bilgi verebilir misiniz?

Çağrı kısıtlama, çağrı yönlendirme, çıp, cıır, çağrı bekletme, çağrı tutma, telesekreter, kısa mesaj servisi, mesaj yazdırma hattı ve faks data hizmetleridir.

Finans Hattından borsa bilgileri, döviz bilgileri, altın bilgileri, over-night ve libor faiz oranları, borsa ve para piyasaları yorumları ve genel finans bilgilerini öğrenebilirsiniz.

Bilgi ve Acil Yardım Hattından 24 saat yararlanarak; Acil Sağlık Servisinde, Acil Oto Servisine, karayollarındaki son duruma, sinema rehberine, eğlence rehberine, hava durumuna ulaşabilirsiniz.

4. HİZMET İŞLETMESİNDE REKABET STRATEJİSİNE İLİŞKİN BİLGİLER

1. Hedef pazarı hangi kriterler çerçevesinde belirliyorsunuz?

İş dalımız güveni gerektirdiği için güvenilir meslek gruplarını tercih ediyoruz. Çünkü TURKCELL uluslararası platformda çalışır ve güvenilirlik ilk sırada yer alır.

2. Piyasadaki pazar payımız nedir?

Piyasadaki pazar payımız %70'in üzerindedir.

3. Rakiplerinize göre avantajlarınız nelerdir?

Piyasada ilk olmak, her zaman yenilikçi ve GSM ağı olarak sadece görüşmeyi değil aboneye daha fazla yarayacak şebeke ağı oluşturmak ve güvenilir olmaktır.

4. Sizi rakiplerinizden farklı kılan özellikleriniz nelerdir?

Hizmetlerimizden müşterilerimizin memnun olması, verdiğimiz sözleri tutmamız ve üstün teknolojimizdir.

5. Pazardaki rakipler için ne gibi önlemler aldınız?

Yeniliklere her zaman açığız. Teknolojiyi tahrip ediyoruz. İmzaladığımız İridium sözleşmesiyle hizmetlerimizi yeni bir boyuta taşıyoruz. Dünya yörüngesine yerleştirilen 66 uydula, yeryüzünün her noktasını kapsama alanına alan İridium Projesi, Turkcell abonelerine, gerek yurt içinde, gerekse yurtdışında buldukları her noktada konuşabilme olanağı sağlayacaktır. İridium sisteminden yararlanabilmek için uydu ve GSM uyumlu bir telefona sahip olmak yeterli olacaktır. Turkcell aboneleri, buldukları coğrafyada bir GSM sistemi ya da herhangi bir sistem olmasada, uydu üzerinden iletişimlerini sürdürebilecekler; faks, data transferi yapabileceklerdir.

6. Hangi faktörler pazar başarınız üzerinde etkilidir?

- * Gelişmek
- * Gözlemlemek
- * Daha iyiye gitmek
- * Teknolojik gelişmeler.

7. Pazardaki rakiplerinizin sayısı ve büyüklüğü nedir?

Gündemde bir rakibimiz var. Ve rakibimiz de en az bizim kadar gelişmiştir.

8. Dış çevresel faktörlerin size olan etkisi nedir?

Yasalar ve yönetmelikler çerçevesinde faaliyetlerimizi sürdürüyoruz. Etkisi de o oranda büyük olmaktadır.

9. Türkiye'nin lider GSM operatörü olarak hangi alanlar da liderlik ediyorsunuz?

Teknolojik alt yapı yatırımlarının yanı sıra, servisler konusunda da öncüyüz. Telesekreter servisinden finans hattına, kısa mesafe servisinden acil bilgi ve yardım hattına fatura bilgi hattından faks-data hizmetlerine kadar abonelerine en kapsamlı hizmeti vermektedir.

Turkcell, abonelerinin yurtdışından iletişimlerini sürdürebilmeleri için, ülkelerinin lideri birçok şebekeyle serbest dolaşım anlaşmaları yaptı.

10. Rekabette hangi stratejiyi izlemektesiniz?

Amacımız kalitemizi iyileştirerek müşterilerimizin gözünde farklı bir yere gelmektir. Marka bağımlılığı yaratmaktır. Bu aşamada lider firma olmamız bize büyük avantajlar sağlamıştır. Müşterilere sağlanan destek hizmetleri ve satış sonrası hizmetleri hızlı, kaliteli ve etkili bir şekilde gerçekleştirmeye çalışıyoruz. Bulduğumuz konumu koruyabilmek için teknolojiyi takip etmek, fırsatları iyi değerlendirmek, tehlikeleri önceden görmek zorundayız.

Bazı amaçlar belirledik. Bu amaçların değişen koşullara göre öncelik sırası yer değiştirmektedir. Amaçları belirtmek gerekirse; yeni hizmet geliştirme çalışmaları, hizmet çeşitlendirme, patent hakkı alabilecek teknoloji üretme ve zaman zaman da fiyatlarda rekabet yapmadır.

5. UYGULAMANIN DEĞERLENDİRİLMESİ VE ÖNERİLER

Araştırma yaptığımız işletme faaliyet gösterdiği alanda liderdir. Bunun getirdiği avantajı kullanarak farklılaştırma stratejisine yönelmiştir.

İşletmenin fırsat ve tehlikelerini şöyle sıralayabiliriz:

Fırsatlar;

- * İşletme pazarda lider durumdadır.
- * Katılımcı yönetimle yeniliklere açıktır.
- * Müşteriler üzerinde belli bir güven sağlamıştır.
- * Pazar payı yüksektir.

Tehlikeler;

- * İşletme pazardaki liderliğini sürdürebilmek için yeni teknolojiler geliştirmelidir.
- * Yeni teknolojiler geliştirmek için araştırma ve geliştirme faaliyetlerini hızlandırmak gerekmektedir. Bu ise ancak bu alana büyük kaynaklar ayırmakla mümkündür.
- * Pazara girmek isteyen rakipler vardır. Bunlar için önlemler almalıdır.
- * Müşterileri gün geçtikçe artmaktadır. Daha çok eğitimli personele ihtiyaç vardır.

İşletme Turkcell adı ile kendine özgü kurum imajını hedef pazarına yerleştirmiştir. Faaliyetlerinde meydana gelebilecek en küçük bir aksaklığın, kurum imajını zedeleyici bir durum ortaya çıkaracağına farkında olup, hizmetlerde kaliteye büyük önem verilmektedir. Bu nedenle; personel, meslek içi eğitime tabi tutulmaktadır.

İşletme; personele verdiği eğitimin, yatırımların en büyüğü olduğunun bilincindedir. Bu nedenle personel yurt içinde ve yurt dışında eğitime tabi tutulmaktadır.

İşletme hedef pazarı genişletmek amacıyla Turkcell'den Turkcell'e yapılan görüşmelerde indirim gitmektedir. Ek hizmetler sağlamak, belli saatlerde indirim gitmek, ekonomik-standart-profesyonel tarifeler, Turkcell Card gibi faaliyetlerini promasyon aracı olarak kullanmaktadır.

İşletme pazardaki rakibini küçümsememektir. Rakibinin de en az kendileri kadar güçlü olduğunu savunmaktadır.

Yapılan lisans anlaşması ile Türk Telekom ve Turkcell bu alanda bir görev değişimi gerçekleştirmiştir. Altyapı oluşturulmadığı takdirde gelecekte büyük sorunlar yaşanabilir. Bunun içinde iyi bir vizyon gereklidir. Aynı zamanda sorunlar artacağından daha çok eğitimli personele ihtiyaç duyulacaktır. Bu anlamda çok önemli çalışmalar yapılmalıdır.

Uluslararası alanda faaliyet gösteren işletme rekabet ahlakına uymalıdır. Çalışmalarını rekabet yasaları çerçevesinde sürdürmelidir. Lider durumda olduğu için kaliteye daha fazla önem vermelidir. Sosyal faaliyetleri için kaynak ayırmalıdır.

İridium sözleşmesinin getirdiği yükümlülükleri kaldırabilecek bir teknolojiye de sahip olmalıdır.

Reklam faaliyetlerinde önceden hedeflenen kitleye ulaşırken toplumun sahip olduğu değerleri gözönünde bulundurmalıdır.

Yapılan görüşmede pazarlama ile ilgili herhangi bir sorunla karşılaşmadıkları görülmüştür. Kampanyalar ile alım gücü orta seviyede olan müşteri kitlelerine de hizmet verilmiştir. Müşteri sayısı artmış, cep telefonu imajı lüks olmaktan çıkmış, ihtiyaca dönüşmüştür. Bu sebepten dolayı servis ve personel sıkıntısı çekilmeye başlanmıştır. Toplumsal dezavantajı ise; bu konuda israf artmıştır. Bilinçsizce kullanılan cep telefonu rakamlarla belirlenemeyecek milli servetin gereksiz harcanmasına sebep olacaktır. Bu anlamda cep telefonu kullanma kültürü oluşturulmalıdır. Kısa görüşmeler,

kısa mesajlar teşvik edilmelidir. Tüketici eğitimine önem vererek tüketici bilinci oluşturulmalıdır. Kısa görüşmeler fiyat indirimleriyle desteklenerek şebekede oluşan sorunlar azaltılmalıdır.

2000 yılına adım atılırken cep telefonu kullanımı bir statü sembolü olmaktan çıkmıştır.

İşletmeler rekabet konusundaki hedeflerini gerçekçi olarak belirlemelidirler. Bu hedeflere ulaşmak için bilimsel yönetim ilkelerinden yararlanmalıdırlar. İyi bir yönetici iyi bir vizyon sahibi olmalıdır. Bunun yolu ise eğitimden geçmektedir. Yönetim Bilimi çalışanları ise büyük bir özveriyle çalışmalarını yürütmekte insanlığın hizmetine sunmaktadırlar. Günümüzde; yönetimin bir bilim olduğu tartışmasız bir gerçek olarak kabul edilmelidir. İşletmelerde yönetim eğitimi almış personel çalıştırılmalıdır. Rekabetin kuralları, hedefleri pazarlama ve yönetim ilkeleri çerçevesinde belirlenmelidir. Rekabet ahlakı ve yasalar gözardı edilmemelidir.

SONUÇ

Günümüz hizmet sektörü giderek gelişmiş ve diğer sektörler içinde en büyük payı almaya başlamıştır. Gelişmiş ekonomik hayatın aksamadan sürdürülebilmesi, karmaşık ve yoğun şehir hayatının daha düzenli hale getirilebilmesi ve kolaylaştırılması, hizmet sektörünün sağlayacağı hizmetlere bağlı hale gelmiştir.

İşletmenin güçlü ve zayıf yanları ile fırsat ve tehlikeleri, kimliği, felsefesi, politikaları ve uzun dönemli amaçları belirlendikten sonra stratejik yönetimden sorumlu yöneticiler, işletme için uygun durumları değerlendirerek rekabet stratejileri geliştirmeye çalışırlar.

Hizmet işletmeleri insanların günlük hayatı ile toplumun ekonomik hayatına girip, önemi artmaya başlayınca bu işletmelerin sayısındaki artış rekabet stratejilerini uygulama zorunluluğunu doğurmuştur. Hizmet işletmelerinde hizmetin iletilmesi, mal üreten işletmelere göre daha az strateji geliştirme imkanına sahiptir.

Türkiye; bugün dünya pazarından pay almak durumundadır. İşletmelere düşen görev kaliteye önem vererek global pazarda artı puan almamızı sağlamaktır. Türkiye’de alanında lider Turkcell’e ve dünya pazarında kendine yer edinmeye çalışan tüm Türk işletmelerine uluslararası platformda başarılar diliyoruz.

KAYNAKÇA

- AKDEMİR, Ali : **AT İşletmeleriyle Bütünleşmede Teknolojinin Stratejik Yönetimi**, Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 555, Eskişehir, 1992.
- ALPAY, Yurdakul : **Bütçeden Stratejik Yönetime İşletme Planlaması**, İstanbul: Cem Yayınevi Kültür Dizisi, 1990.
- ALPUGAN, Oktay : **İşletme Bilimine Giriş**, Trabzon, Şubat, 1996.
- BARUTÇUGİL, İsmet : **Üretim Sistemi ve Yönetim Teknikleri**, Uludağ Üniversitesi Basımevi, Bursa, 1988.
- BİRDAL, İlker -
AKDEMİR, Nilgün : **Yönetim Teorileri**, Sistem Yayıncılık, Yayın No: 005, Nisan, 1992. 1
- BOSEMAN, Glen : **Strategic Management Text and Cases**, NewYork:John Wiley, Sons. Inc. 1986.
- BYARS, Lloyd : **Strategic Management**, Harper and Row, Publishers, New York, 1987.
- COURTİS, John
(Çev.: Birol Tenekecioğlu) : **Hizmet Pazarlaması**, Bilim Teknik Yayınevi, İstanbul: 1993.
- DİNÇER, Ömer : **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul: 1995.

- EREN, Erol : **İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim**, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 1990.
- EREN, Erol - TİMUR, Necdet : **Stratejik Yönetim**, Anadolu Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Eskişehir, Cilt 1, Ünite 1-9, 1996.
- EREN, Erol - TİMUR, Necdet : **Stratejik Yönetim**, Anadolu Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Eskişehir, Cilt: 2, Ünite 9-18, 1996.
- EREN, Erol : **İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Der Yayınları, İstanbul, 1997.
- ERGİN, Hüseyin : **Stratejik Yönetim Muhasebesi**, Kütahya İ.İ.B.F. Yayınları, No: 15, Kütahya, 1992.
- ERGİN, Hüseyin : **Stratejik Yönetim Muhasebesi**, Kütahya, 1997.
- FITZSIMMONS, James A.-
FITZSIMMONS Mona J. : **Service Management For Competitive**, McGraw, Hill, Inc., 1994.
- HATİPOĞLU, Zeyyat : **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Temel Araştırma, Ya. No: 4, İstanbul: 1986.
- HINTERHUBER Hans H.
(Çev.: Lale Uraz) : **Stratejik İşletme Yönetimi**, Erler Matbaası.
- JOHNSON Gery -
SCHOLES Kevan : **Expolaring Corporate Strategy**, 2. Ed. Practice, Hall International, Cambridge, 1988.
- JOLSON, Mervin A.
(Çev.: Seval Yakışan) : **Pazarlama Yönetimi**, Dünya Yayınları, 1988.

- KAONTZ, Harold -
O'DONNELL, Cyrill
HEINZ, Weihrich : **Essentials of Management**, NewYork:
McGraw-Hill Company, 1986.
- KARALAR, Rıdvan : **İşletme Politikası Ders Notları**, Anadolu
Üniversitesi, Eskişehir, 1989.
- KARALAR, Rıdvan : **İşletme Ekonomisi Ders Notları**, Cilt: 1-2,
Eskişehir, 1998.
- KOZLU, Cem : **Uluslararası Pazarlama İlkeler ve
Uygulamalar**, Türkiye İş Bankası Kültür
Yayınları, Ankara, 1995.
- LYONS, James : "Strategic Management and Strategic Planning in the
1980", **Strategic Management Handbook**,
NewYork: 1983.
- MCNAMESS, Patric : **Management Accounting: Strategic Planning
and Marketing**, Butterworth an Heineman Lmd.,
Oxford, 1991.
- MORDEN, Tony : **Business Strategy and Planning**, University of
Teessi de Business School Middlesbrough,
Cleveland, 1993.
- ÖZALP, İnan : **Yönetim ve Organizasyon**, Cilt 1, Anadolu
Üniversitesi ESBAY Yayınları, Eskişehir: 1986.
- ÖZTÜRK, Sevgi Ayşe : **Hizmet Pazarlaması**, Eskişehir: 1998.

- PAINÉ, Frank T. -
 ANDERSON Carl R. : **Strategic Management**, The Bryden Press, CBC College Publishing, NewYork: 1983.
- STEVENS, Robert E. -
 SHERWOOD Philip K. : **Market Opportunity Analysis**, Toronto: Lexington Books, DC. Health and Company, 1987.
- ŞAHİN, Mehmet : **İş İdaresi**, Açıköğretim Fakültesi, Yay. No: 11, Eskişehir: 1989.
- TAŞKIN, Erdoğan : **Yönetim Pazarlama Satış**, No: 73, İstanbul: 1990.
- ÜÇCAN, Fikret : **Stratejik Planlama**, Ankara, BİAR, 1989.
- VANCIL, Richard F. -
 LARAGE, Peter : **"Strategic Planning in Disersified Companies"**, Harward Business Review Executive, John Wiley Sons. Inc. NewYork: 1983.
- MAKALELER**
- AKGÜL, Aziz -
 VAROĞLU, Abdulkadir : **"Pazarlama Harbinde Askeri Stratejiler"**, Ankara Sanayi Odası Dergisi, 1-14, s. 105, (Temmuz - Ağustos), 1990.
- BİR, Ali Atıf : **"Yeni Mamülde Pazarlama İletişimi Stratejisi"**, Kurgu, Ocak 1989.

- DÜNDAR, Kıvanç : "Swot Analizi", **Verimlilik Dergisi**, s. 3, 1989.
- FERMAN, Murat : "Hizmet Pazarlaması Üzerine Genel Değerlendirmeler", **Pazarlama dünyası**, Sayı: 7-18, Yıl: 2-3, 1988-1989.
- İSLAMOĞLU, Hamdi : **Pazarlama Dünyası**, Sayı: 43-53, 1994-1995.
- ÖZALP, İnan -
MAVIŞ, Feri -
ÖZKARA, Belkıs -
KIREL, Çiğdem -
MUTLU, Deniz : **Anadolu Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi**, A.Ü. basımevi, Cilt VII, S.1, Haziran, Eskişehir: 1989.
- RIZAOĞLU, Bahattin : "Hizmet Pazarlamasında Karşılaşılan Sorunlar", **Anatolia**, Yıl: 4-5, No: 1-4, 1993-1994.
- SEGEV, Eli : "Strategy, Strategy - Making and Performance In a Business Game", **Strategic Management Journal**, S. 8 (Eylül, Ekim) 1987.
- ÜNER, Mithat : "Hizmet Pazarlamasında Pazarlama Karması Elemanları Değişiklik Gösterir mi?", **Pazarlama Dünyası Dergisi**, Yıl: 8-9, 1994 - 1995.
- _____ : **Standart Dergisi**, Şubat, 1997.