

Stratejik Yönetim Alanında Güncel Çalışmalar 2

Editör: Doç. Dr. Ömer Faruk Aladağ



Stratejik Yönetim Alanında Güncel Çalışmalar 2

Editör:

Doç. Dr. Ömer Faruk Aladağ



Published by

Özgür Yayın-Dağıtım Co. Ltd.

Certificate Number: 45503

📍 15 Temmuz Mah. 148136. Sk. No: 9 Şehitkamil/Gaziantep

☎ +90.850 260 09 97

📞 +90.532 289 82 15

🌐 www.ozguruyinlari.com

✉ info@ozguruyinlari.com

Stratejik Yönetim Alanında Güncel Çalışmalar 2

Editör: Doç. Dr. Ömer Faruk Aladağ

Language: Turkish-English

Publication Date: 2026

Cover design by Mehmet Çakır

Cover design and image licensed under CC BY-NC 4.0

Print and digital versions typeset by Çizgi Medya Co. Ltd.

ISBN (PDF): 978-625-8998-34-4

DOI: <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub1261>



This work is licensed under the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0). To view a copy of this license, visit <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>
This license allows for copying any part of the work for personal use, not commercial use, providing author attribution is clearly stated.

Suggested citation:

Aladağ, Ö. F. (ed) (2026). *Stratejik Yönetim Alanında Güncel Çalışmalar 2*. Özgür Publications.

DOI: <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub1261>. License: CC-BY-NC 4.0

The full text of this book has been peer-reviewed to ensure high academic standards. For full review policies, see <https://www.ozguruyinlari.com/>



Ön Söz

Bu kitap, stratejik yönetimin kuramsal temellerini güncel örgütsel uygulamalarla buluşturan bir tartışma alanı sunmayı amaçlamaktadır. Bir yandan strateji literatürünün temel sorularına sistematik yanıtlar üretirken, diğer yandan ülkeler, sektörler ve kurum türleri arasındaki farklılaşmaları görünür kılarak okuyucuya karşılaştırmalı bir bakış kazandırmaktadır.

Bu kitap, lisansüstü öğrenciler, akademisyenler ve uygulayıcılar için hem kavramsal derinlik hem de bağlamsal farkındalık sağlayan, stratejik yönetimi çok boyutlu bir yönetim ve değer yaratma pratiği olarak yeniden düşünmeye davet eden bir başvuru kaynağı niteliğindedir.

İçindekiler

Ön Söz

iii

Bölüm 1

- Türkiye Otomotiv Piyasasında Pazar Payı ve Rekabet Dinamiklerinin
Dönüşümü: Çin Menşeli Otomotiv Markalarının Etkisi 1
Baran Akgöl
Ömer Gizlier

Bölüm 2

- Metaverse and Artificial Intelligence in Strategic Business Transformation:
A Comparative Analysis of Global Trends, Local Realities, and Emerging
Professions 27
Hakan Kaya

Bölüm 3

- Kamu Yönetiminde Stratejik Planın İzleme ve Değerlendirme Sürecinde
Strateji Başkanlıkları ve Denetim Birimlerinin İş Birliği 47
M. Serdar Erbaş

Bölüm 4

- Stratejik Yönetim Literatüründe Klasik Yaklaşımlardan Güncel Yaklaşımlara
Geçiş 71
Tuba Yıldırım

Türkiye Otomotiv Piyasasında Pazar Payı ve Rekabet Dinamiklerinin Dönüşümü: Çin Menşeli Otomotiv Markalarının Etkisi¹

Baran Akgöl²

Ömer Gizlier³

Özet

Bu çalışmanın amacı, Türkiye otomobil piyasasında uygun fiyatlı ve yüksek teknoloji otomobiller ile yüksek satış adetleri yakalayan Çin menşeli otomobil markalarının Türkiye otomotiv piyasasına olan etkisini incelemektir. Bu doğrultuda, 2020-2024 yılları arasındaki Otomobil Distribütörleri ve Mobilite Derneği verileri ışığında Çin menşeli otomobil markalarının Türkiye otomotiv piyasasını pazar payları açısından nasıl etkiledikleri, bu etkide her bir Çin menşeli otomobil markasının ne kadar payı olduğu ve Çin menşeli otomobil markalarının bu payları hangi markalardan aldıkları araştırılmıştır. Stratejik yönetim perspektifinden bakıldığında, uluslararası pazarlara giriş yapan firmaların rekabet avantajı elde etme biçimleri ve pazar payı dinamikleri, firmaların büyüme ve rekabet stratejilerinin somut çıktıları olarak değerlendirilmektedir. Gerek ulusal, gerekse uluslararası literatürde, Çin menşeli otomobil markalarının hem genel olarak hem de tekil marka düzeyinde pazar payları açısından Türkiye otomotiv piyasasına etkisini araştıran bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu açıdan yapılan bu çalışmanın, literatürdeki bu boşluğu dolduracak olması çalışmanın özgün yanını yansıtmaktadır. Bu çalışmada yöntem olarak, nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Veri toplama tekniği olarak ise, nitel araştırma veri toplama tekniklerinden

- 1 Bu çalışma, Dr. Öğr. Üyesi Ömer GİZLİER danışmanlığında 2025 yılında İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı İşletme Tezsiz Yüksek Lisans Programında Baran AKGÖL tarafından yazılan “Çin Menşeli Otomotiv Markalarının Türkiye Otomotiv Piyasasına Etkisi” başlıklı tezsiz yüksek lisans projesinden üretilmiştir.
- 2 Yüksek Lisans Öğrencisi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, baranakgol@gmail.com, ORCID ID: 0009-0000-3240-2109
- 3 Dr. Öğr. Üyesi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, omer.gizlier@izu.edu.tr, ORCID ID: 0000-0002-5745-8800

doküman incelemesi tercih edilmiştir. Doküman incelemesi olarak Otomobil Distribütörleri ve Mobilite Derneği'nin 2020, 2021, 2022, 2023 ve 2024 yıllarına ait perakende satış raporları incelenmiştir. Doküman incelemesiyle elde edilen veriler ışığında, 2021 yılında %1,5 pazar payına sahip olan Çin menşeli otomobillerin, ek vergiler uygulanmasına rağmen 2024 yılında pazar paylarının %10'un üzerine çıktığı tespit edilmiştir. Ayrıca, Chery markasının, Çin menşeli otomobil markalarının Türkiye otomobil piyasasından aldıkları toplam %10,55 payda %5,7 pay sahibi olmasıyla Türkiye otomobil piyasasını en fazla etkileyen Çin menşeli marka olduğu da araştırmada tespit edilenler arasındadır. Çalışma kapsamında incelenen yıllarda Türkiye otomobil piyasasında Çin menşeli otomobil markalarının en çok Fiat, Opel, Peugeot ve Citroen gibi İtalya, Almanya ve Fransa menşeli otomobil markalarının pazar paylarından pay aldıkları da bu araştırma sonucunda bulgulanmıştır. Bulgular doğrultusunda yapılan değerlendirmeler, Çin menşeli otomobil markalarının Türkiye otomotiv piyasasında elde ettikleri hızlı pazar payı artışının, maliyet liderliği stratejisinin eş zamanlı olarak teknoloji temelli farklılaşma stratejisiyle desteklendiği hibrit bir rekabet stratejisi benimsediklerini göstermektedir. Elde edilen bulgular, küresel ölçekte faaliyet gösteren firmaların yeni pazarlara giriş stratejileri, rekabet konumlandırmaları ve değer önerileri aracılığıyla sektörlerde rekabetçi dengeleri nasıl dönüştürdüğünü göstermesi bakımından stratejik yönetim literatürüne katkı sunmaktadır.

1. Giriş

Günümüzde otomobiller, insan yaşamının temel unsurlarından biri haline gelmiştir. Bireyin günlük yaşamı açısından önem arz ettiği gibi, ekonomik yapılar ve teknolojik inovasyonlar açısından da önem arz etmektedir. Bireylerin gündelik işlerini halletmeleri ve sosyal yaşantılarına kolayca ulaşmaları açısından önemlidir. Ekonomik yapılar açısından ise üretim, servis, bankacılık ve sigortacılık sektörlerini doğrudan etkilemektedir. Bu etki ise istihdam yaratmaktadır. Teknolojik açıdan ise gelişen teknoloji ile beraber daha çevreci motorlar ile insan sağlığına daha az zararlı atık gaz salınımı olmaktadır. Öte yandan yeni güvenlik sistemleri ve akıllı sürüş teknolojileri ile bireylerin hayatını kolaylaştırdığı da söylenebilir. Bu yönüyle otomotiv sektörü yalnızca insanların ihtiyaçları için ulaşım aracı üretim alanı değil, aynı zamanda firmaların teknolojik yetkinlikleri, inovasyon kapasiteleri ve rekabet stratejileri aracılığıyla sürdürülebilir ve uzun dönemli rekabet avantajı elde etmeye çalıştıkları stratejik bir sektör olarak görülebilir.

Çin'in Hubei bölgesinin başkenti Vuhan'da başlayan ve dünyayı etkisi altına alan Covid-19 salgını tüm yaşamı etkilediği gibi otomotiv sektörünü de etkilemiştir. Bu dönemde ana sanayi ile ana sanayiye destekleyen tedarik zincirlerinde çeşitli problemler yaşanmış ve üretim adetleri istenilen

seviyelere ulaşamamıştır. Pandemi dönemi ile başlayan ekonomik belirsizlik ortamı ve geleneksel markalardaki fiyat yükselişleri, Çin menşeli markalara olan ilginin artmasına sebep olmuştur. Stratejik yönetim perspektifinden değerlendirildiğinde bu dönem, sektörlerde rekabetçi dengelerin yeniden şekillendiği ve yeni firmaların pazara giriş fırsatlarının ortaya çıktığı bir kırılma noktası olarak görülebilir. Pandemi gibi küresel kriz dönemleri tedarik zincirlerindeki kopmalar gibi olumsuz yan etkiler oluşturmalarına rağmen; firmaların maliyet yapıları, değer önerileri ve yeni pazarlara giriş stratejileri aracılığıyla rekabet avantajı elde etmelerine imkan tanıyan stratejik fırsat pencereleri de yaratmaktadır.

Son yıllarda Çin menşeli otomobil markalarının küresel pazarlarda artan görünürlüğü, uluslararasılaşma stratejileri ve agresif büyüme yaklaşımları otomotiv sektöründe rekabet dinamiklerini önemli ölçüde değiştirmiştir. Özellikle Çin menşeli otomobil markalarının uygun fiyatlandırma politikalarının teknoloji temelli ürün özellikleriyle birlikte sunulması, Porter'ın rekabet stratejileri bağlamında değerlendirildiğinde yeni bir rekabet konumlandırmasının ortaya çıktığını göstermektedir.

Bu çalışmada, Çin menşeli otomobil markalarının 2020'den 2024'e kadar Türkiye otomobil piyasasında artan satış adetleri, aldıkları paylar ve bu payları hangi markalardan aldıkları incelenmiştir. Çalışmada, Türkiye otomotiv piyasasının tarihsel gelişimi, Çin menşeli otomotiv endüstrisinin tarihsel gelişimi ve küresel yayılımı, Türkiye otomotiv piyasasında müşteri beklentileri, Türkiye'de vergilendirme, 2023 yılında yaşanan stok problemi ile piyasaya yeni giren Chery markası, Otomobil Distribütörleri ve Mobilite Derneği'nin raporları ve bu raporlardan elde edilen bulgular ve değerlendirmeler ele alınmıştır. Bu yönüyle çalışma, firmaların yeni pazarlara giriş stratejilerinin ve rekabetçi konumlandırma tercihlerinin sektör düzeyindeki sonuçlarını analiz ederek stratejik yönetim literatüründe pazar payı değişimlerinin rekabet stratejileriyle ilişkisini ortaya koymayı amaçlamaktadır.

Çalışmada, Otomobil Distribütörleri ve Mobilite Derneği'nin 2020, 2021, 2022, 2023 ve 2024 yıllarına ait perakende satış raporları doğrultusunda, 2020'den 2024 yılına kadar satış adetleri bulguları incelenmiş ve Çin menşeli otomobil markalarının Türkiye otomotiv piyasasındaki pazar paylarının 2020 yılından 2024 yılı sonuna kadar nasıl bir artış gösterdiği bulgulanmıştır. Çalışma bulguları, uluslararası firmaların büyüme ve rekabet stratejilerinin yerel piyasalardaki rekabeti nasıl etkilediğini ve rekabet yapısını nasıl dönüştürdüğünü ortaya koyarak stratejik yönetim alanına ampirik bir örnek sunmaktadır.

2. Türkiye Otomotiv Piyasası ve Çin Menşeli Otomotiv Endüstrisi

2.1. Türkiye Otomotiv Piyasasının Tarihsel Gelişimi

Türkiye’de ilk otomobil üretim girişimi 1929 yılında Ford ile İstanbul’da başlayarak, 1930’lu yıllara gelindiğinde ise ekonomik krizle beraber ilk otomobil üretimini gerçekleştiremeden kapanmıştır (Emiroğlu, 2020). 1954 yılına gelindiğinde ise Tuzla Jeep Fabrikası, İstanbul Tuzla’da kurulmuştur (Demir, 2023: 67). Tuzla Jeep fabrikası, Amerika’dan gelen bileşenlerin montajlandığı, jip üretimi yapan bir fabrikadır. Zaman içerisinde Türk Silahlı Kuvvetleri’ne devredilmiştir. 1990 yılında Tuzla Jeep Fabrikasında GT ve GTD adlı modellerinin üretimini %100 yerli bileşenler ile yapılmıştır. Ardından 1995 yılında “Tuzla 1013” modeli üretilmiştir. 2006 yılında gelindiğinde ise Türk Silahlı Kuvvetleri tarafından ihtiyaç olmadığı belirtilerek fabrika kapatılmıştır. Bu süreçler devam ederken 1955 yılına gittiğimizde ise tamamı Türk çalışanlar ile Federal Türk Kamyonları A.Ş. faaliyete kamyon imalatı ile Çayırova’da başlamıştır. 1958 yılında ise ilk Türk otomobili Nobel 200 bu fabrikada üretilmiştir.

Türkiye’de otomobil sektörü için ilk adımlar 1959 yılında Koç grubu ile Ford Motor Company tarafından atılmıştır ve Otosan kurulmuştur (Güler, 2024). 1960 yılında ise Ford marka araçlar Otosan fabrikasında üretilmeye başlanmıştır. Federal Türk Kamyonları A.Ş. 1962 yılında Oyak tarafından satın alındı. Otobüs, minibüs, kamyon, kamyonet, traktör ve Pick-up vasıtaları için şase, tampon, radyatör ve benzin deposu üretimi için International Harvester ortaklığı ile Türk Otomotiv Endüstrileri A.Ş. kuruldu. 1961 yılına geldiğimizde ise ‘Türkiye’de yapılamaz’ sözü ile alanında 24 uzman mühendis 130 gün boyunca birlikte Eskişehir’de bir atölye’de çalışarak, ilk yerli otomobil “Devrim” üretilmiştir. 29 Ekim 1961 yılında Cumhuriyet Bayramında görücüye çıkarılmıştır. Otomobile benzin ikmali yapılması mühendisler tarafından unutulduğu için dönemin gazeteleri tarafından alay konusu olmuştur. Devrim otomobilleri 4 adet prototip olarak üretilmiştir ve bu yıllarda talebin 5.000 adetinin altında olduğu göz önüne alındığında, talep yetersizliği nedeniyle ekonomik ölçek açısından yeterli üretim gerçekleştirilememiştir (Kargin, 2009). Bu durum, üretimin devam ettirilememesine yol açmıştır. 1960’larda kurulan Türk Otomotiv Endüstrileri A.Ş., 1968 yılında Triumph firması ile yerli otomobil çalışmalarına başlamıştır. “Zafer” marka ile üretilcek otomobil, tanıtım esnasındaki baskılar nedeniyle üretimi başlamadan sonlandırılmıştır. Türkiye’nin ilk seri yerli otomobili Anadolu ise 1966 yılında şasi, motor ve şanzıman Ford’tan alınarak, Otosan ve İngiliz Reliant ortaklığı ile üretilmiştir (Güneş, 2012: 220). Anadolu marka otomobilin üretimi devam ederken, 1968 yılında TOFAŞ kuruldu ve Fiat markası lisansı ile 1971 yılında Murat

124 üretilmeye başlanmıştır (Koç, 2022). Çiftçiler otomotiv ise 1975 yılında Volkswagen EA 489 üretimine başlamış, 1979 yılında ise üretimi sonlandırmıştır. 1985 yılına geldiğimizde ise Oyak Renault, Renault 9 modelini, Ford Otosan ise Taunus modelini üretmeye başlamıştır. 1996 yılında ise Prof. Dr. Hasan Yurdakul tarafından Maral marka otomobil üretimine başlanmıştır ve üretim günümüzde halen devam etmektedir. Jetpa şirketi, Siirt'te üreteceği “İmza 700” prototip olarak tanıtılsa da üretime geçememiştir. 2009 yılında ise yerli jip markası Türkar üretilmiştir. 2015 yılında ise günümüzde satışı devam eden Fiat Egea Bursa'daki TOFAŞ fabrikasında üretimine başlanmıştır ve Türkiye'de 5 yıl boyunca en çok satan model olarak liderliğini sürdürmüştür. 25 Haziran 2018, TOGG (Türkiye Otomobili Girişim Grubu) kuruldu. 27 Aralık 2019 tarihinde ise ilk prototipler gösterime çıkmıştır. İlk satış ve teslimatlar ise Mayıs 2023'te başlamıştır (Daşpınar, 2021). Üretimi ise halen devam etmektedir.

2.2. Türkiye Otomotiv Piyasasını Etkileyen Faktörler

2.2.1. Müşteri Beklentileri ve Talepleri

Türkiye'deki otomobil müşterileri, dünyadaki otomobil müşterileri gibi sürekli artan beklentilere sahiptir (Ballı, 2015). Türk müşteriler için 2020 öncesine gidildiğinde, belirsizlikten kaçınma durumu söz konusu iken, 2024 yılına geldiğimizde ise bunu söylemek artık zorlaşmıştır. Genel olarak Türk müşteri beklentileri için “Konfor”, “Yakıt Tüketimi” ve “Güvenlik” gibi beklentiler oluşsa da, 2025 yılı içinde artık daha farklı beklentiler ve talepler oluştuğunu görmekteyiz. Günümüzde beklentiler, gençleşen nüfus ile beraber artık yüksek teknoloji ve tasarım üzerine yoğunlaşmaktadır. Artık müşteriler, dizel ya da benzinli seçenekler yerine hibrit ya da elektrikli tercih etmektedir (Akın, 2024: 172). Bu duruma Tesla ve Togg'un etkisi belirgin seviyededir. Aynı zamanda Türk müşteriler günümüzde güncel olarak App-Connect uygulamaları ve yardımcı sürüş sistemleri beklentisi içerisinde olduğu da görülmektedir. Ticari olarak kullanılacak otomobillerde bu özellikler aranmazken, şahsi kullanımlar için tercihler bu yöndedir. Bu tercihler nedeni ile müşteriler, yüksek fiyatlı geleneksel markalar yerine piyasaya yeni giren uygun fiyatlı markalarında tercih edebilmektedir.

2.2.2. Otomotivde Vergilendirme ve Ekonomik Durum

Güncel Türkiye ekonomisinde, otomotiv müşterilerinin otomotiv alımlarında katlanması gereken bazı yükümlülükler vardır. Bu yükümlülükler;

(Üretici Otomobil Fiyatı + ÖTV (%45-%220)) + KDV = Otomobil Satış Fiyatı

Özel Tüketim Vergisi 12.06.2002 tarihli ve 24783 sayılı Resmi Gazete ile yasalaşmış, 01.08.2002 tarihinde uygulanmaya başlanmıştır. Motorlu taşıtlar için uygulamada esas alınan ölçek ise, motor hacmi ve üretici otomobil satış fiyatıdır. ÖTV sonrası motorlu araçlar fiyatı üzerine ilaveten, 25/10/1984 tarihli, 3065 sayılı Resmi Gazete’de yayınlanan ve 01.01.1985 tarihinde uygulanmaya başlayan Katma Değer Vergisi eklenmektedir (Odabaşı, 2007). KDV oranı ise 10.07.2023 tarihi itibarıyla %20 oranındadır. Bu vergi oranları, sıfır kilometre araç fiyatlarını etkilediği gibi, aynı zamanda otomobillerin yedek parça fiyatlarından da alınmaktadır (Gencer, 2019). Bu vergilendirmeye beraber, Türk müşteriler için fiyatların yukarı çıktığını söylemek zor değil. Pandemi dönemindeki stok problemi ve Türk halkının otomobili bir yatırım aracı olarak görüyor olması da fiyatları yukarı yönlü olmasına sebep olmaktadır. Aynı zamanda Türkiye’nin içerisinde bulunduğu yüksek enflasyonla beraber kur yükselişleri, ithal otomobiller ya da ithal parçalar ile yerel üretim yapan üreticiler için otomobil fiyatlarını aylık baz da yukarı yönlü hareket ettirmektedir. Bu süreçte yükselen fiyatların düşmemesi, 2. El otomobil piyasasını, yedek parça fiyatlarını ve işçiliği de etkilemektedir.

2.2.3. Stok Problemi ve Chery Markasının Etkisi

2020 yılında Çin’de başlayıp, bütün Dünya’yı etkisini altına alan Covid-19 salgını günlük hayatı çok ciddi bir şekilde etkilediği bilinmektedir. Bu dönemde dünyada çoğu sektörler faaliyetlerini durmak zorunda kalmıştır. Bazı sektörler ise esnek çalışma modelleri ile faaliyetlerini devam ettirebilmiştir. Faaliyetlerini tamamen durduran sektörler arasında otomotiv sanayi de yer almaktaydı. Bu durağanlık döneminde OEM parçaların üretilmemesi, otomotiv ana sanayini de etkilemiştir. Yine dönemde Avrupa’da üretim gerçekleştiren otomotiv firmaları, eksik parça ve çip kıtlığı sebebi ile üretim kapasitesinin altında çalışmaktalardı (Cerulus ve Vela, 2021). Bu eksik üretimin etkileri, pandemi döneminde otomobil sahibi olma oranındaki ani yükselişle beraber, stok problemlerini de beraberinde getirmiş oldu. Beklenmeyen bu arz-talep ilişkisi sebebi ile bu dönemde fiyatlarda ciddi bir yükseliş söz konusu olmuştur. Pandemi dönemini fırsata çevirerek, Türkiye otomobil piyasasına giren Chery, uygun fiyatları ile yüksek teknoloji sunması Türk müşterileri etkilemiştir. Bu etki ile beraber yüksek satış adetleri yakalayarak, piyasa da kendine yer edinmeyi başarmıştır.

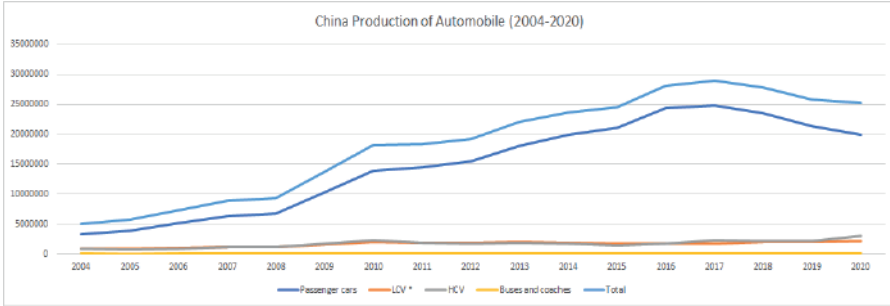
2.3. Çin Menşeli Otomotiv Endüstrisi

2.3.1. Çin Menşeli Otomotiv Endüstrisinin Tarihsel Gelişimi

Çin otomobil endüstrisi ilk adımları, 1950'li yılların ortalarında sovyetler birliği'nin yardımlar ile başlamıştır. Bu dönemler bugünkü isimleri ile Beiqi Foton Motor Co. Ltd. ve SAIC Motor Co. Ltd. kurulmuştur. Toyota, GM, Volkswagen gibi üreticiler 1980'li yıllarda, Çin Hükümetinin verdiği izinler ile Çin'de fabrikalar kurmuşlardır. Yıl 1990'lara geldiğinde ise Geely Auto ve Chery Automobile Co. Ltd. gibi Çin Menşeli yerli markalar kurulmuştur. Otomobil üretiminde Çin menşeli markalar, 2009 yılında Japonya menşeli markaları geçerek Dünya'nın en büyük üretici konumuna gelmiştir. 2010'lu yıllardan günümüze kadar ise Çin otomobil endüstrisi elektrikli araç kategorisinde, büyük bir atılım yapmıştır. BYD, NIO, Xpeng, Li Auto gibi markalar, dünya çapında yüksek miktarda satış adetlerine ulaşmıştır. Çinli otomobil markaları 2016 yılında evrensel üretimin %30'unu gerçekleştirmiştir (Yılmaz, vd, 2017).

2.3.2. Çin Menşeli Otomotiv Endüstrisinin Küresel Yayılımı

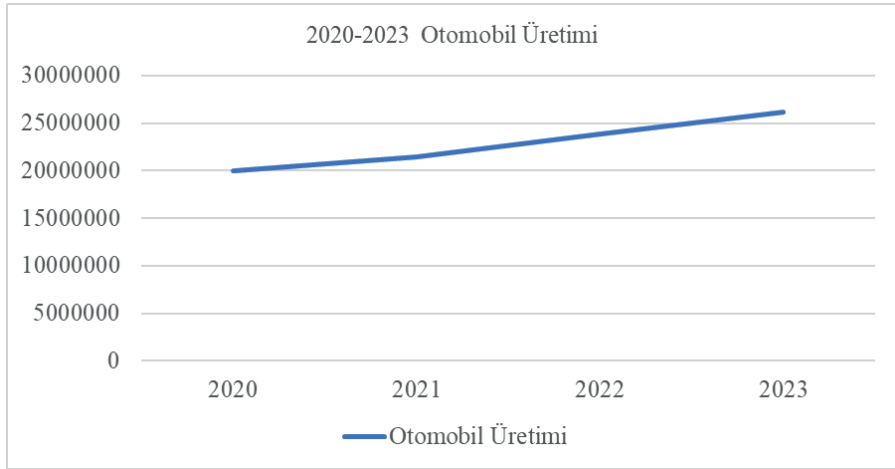
Çin menşeli otomobil endüstrisinin küresel yayılımını incelemek için öncelikle Çin otomobil endüstrisinin yıllar içerisinde nasıl büyüdüğünü iyi anlamak gerekir. CAAM (China Association of Automobile Manufacturers) paylaşmış olduğu veriler ışığında, satış adetlerini ve ihracat adetlerinin incelenmesi mümkündür.



Grafik 2.1: 2004-2020 Yılları Arasında ÇHC'de Üretilen Otomobil Adetleri

Kaynak: CAAM, Çin Otomobil Üretimi Verileri, 2021

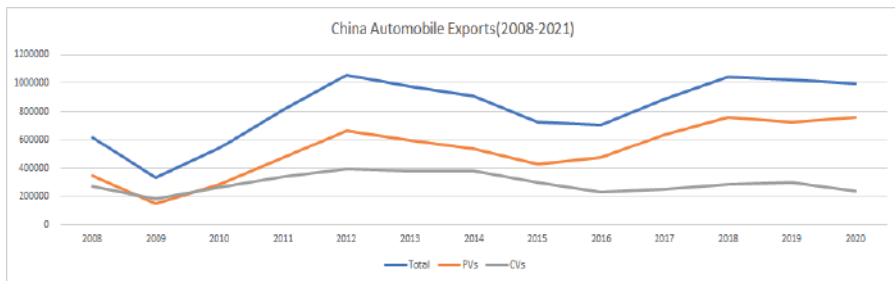
Grafik 2.1'de görüldüğü üzere 2004 yılında 2.500.000 adet seviyelerindeyken, 2006 yılına geldiğimizde bu değer karşımıza 2 katı olarak çıkmaktadır. 10.000.000 adet seviyelerine ulaştığında ise yıl 2009'u göstermekteydi. 2012 yılına geldiğimizde ise adet sayıları 15.000.000, 2014'te 20.000.000, 2017'de ise 25.000.000 adede ulaşmıştır.



Grafik 2.2: 2020-2023 Yılları Arasında ÇHC'de Üretilen Otomobil Adetleri

Kaynak: CAAM, Çin Otomobil Üretimi Verileri, 2024

Grafik 2.2'de yer alan 2020 yılında Çin'de üretimi gerçekleşen otomobil sayısı, 19.994.000 adetti. 2019 yılında 25.000.000 adede yaklaşan üretim adetinin, 2019 yılının son çeyreğinde Çin'in Vuhan kentinden başlayan, bütün dünyayı etkisi altına alan Covid-19 salgını ile beraber 2020 yılında üretim adetlerini 5.000.000 seviyelerinde düştüğü görülmektedir. Salgının etkisini kaybetmemesine rağmen 2021 yılında üretim adedi 1.414.000 artarak 21.408.000 ulaşmıştır. 2022 ve 2023 yıllarında ise üretim adetleri sırası ile 23.836.000 ve 26.124.000 olarak devam etmiştir. Üretimdeki bu yükselen kapasite ile beraber ihracat adetleri de üretim ile beraber artış göstermiştir.

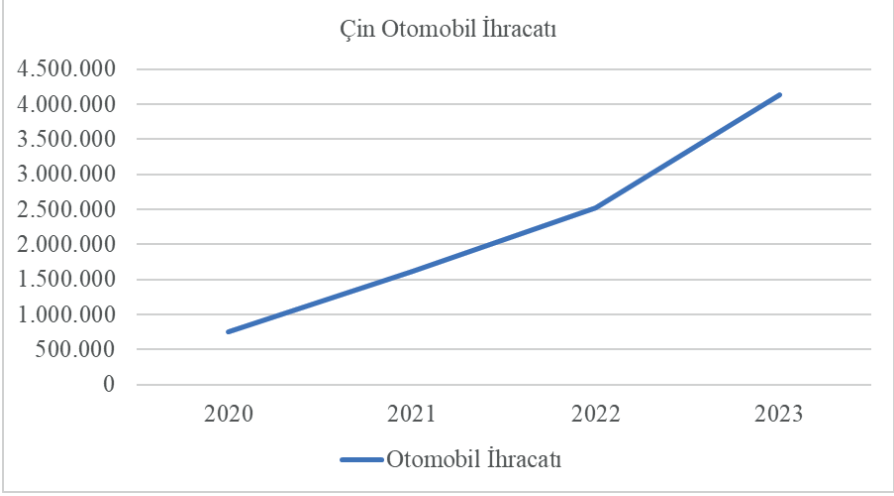


Grafik 2.3: 2008-2020 yılları arasında ÇHC Menşeli Otomobil İhracatı Adetleri

Kaynak: CAAM, Çin Otomobil İhracatı Verileri, 2021

Grafik 2.3'de yer alan verileri incelediğimizde 2009 yılında ihracat 175.000 adet seviyelerinde iken, 2012 yılında 630.000 adet seviyelerine çıkmıştır.

Fakat 2015 yılında 415.000 adet seviyelerine düşmüş ve ardından 780.000 adet seviyelerine 2018 senesinde ulaşmıştır, 2020 senesine kadar aynı ihracat seviyelerinde devam etmiştir.



Grafik 2.4: 2020-2023 Yıllarında ÇHC'de Üretilen Otomobil Adetleri

Kaynak: CAAM, Çin Otomobil İhracatı Verileri, 2024

Grafik 2.4'de yer alan verileri incelediğimizde 2021 yılında ihracat büyük bir yükseliş göstererek 1.614.000 adet seviyelerine ulaşırken, bir sene sonrası incelendiğinde ihracat adetlerinin 2.529.000 adet seviyelerine çıktığı görülmektedir. İhracat adetleri 2023 yılında bir önceki yıla göre %61 oranında yükselerek 4.140.000 adet ile yılı tamamlamıştır.

3. Yöntem

Bu çalışmada, 2020 yılında pandemi ile başlayan otomotiv sektöründeki üretim sıkıntıları ve Türkiye'de oluşan stok probleminin etkileri, bu dönemde Avrupa ile Türkiye'de yüksek satış adetlerine ulaşarak gelecekte otomotiv pazarında büyük bir pay sahibi olması beklenen Çin menşeli otomobil markalarının, Türkiye otomobil piyasasındaki satış adetlerinin yıldan yıla hızlı bir şekilde artması ve bu bağlamda Çin menşeli otomobil markalarının Türkiye otomobil piyasasına satış adetleri ve satış payları açısından etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda, çalışmada, Çin menşeli otomobillerin Türkiye otomobil pazarındaki etkisi, 2020-2024 yılları arasındaki ODMD (Otomotiv Distribütörleri ve Mobilite Derneği) verileri ışığında incelenmiş ve aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır.

- Araştırma Sorusu 1: 2020-2024 yılları arasında Çin menşeli otomobiller Türkiye otomobil piyasasında ne kadar satılmıştır ve ne kadar pay almışlardır?
- Araştırma Sorusu 2: 2020-2024 yılları içerisinde Çin menşeli otomobillerin Türkiye otomobil piyasasındaki sahip oldukları payda, Çin menşeli markaların payları ne kadardır?
- Araştırma Sorusu 3: 2023-2024 yıllarında Çin menşeli otomobillerin sahip oldukları pazar paylarını hangi markalardan almışlardır?

Bu çalışmada yöntem olarak, nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Nitel araştırma yöntemi, belirli bir durumu veya olayı, bulunduğu ortam içerisinde farklı açılardan ve belirli bir zaman aralığında ayrıntılı olarak incelemeyi amaçlar (Saban, 2006). Nitel araştırma, ilgilendiği konu ile ilgili sorgulayıcı ve yorumlayıcıdır. Nitel araştırma yöntemleri olarak genel olarak şunlar sıralanabilir; mülakat yöntemi, gözlem yöntemi, doküman analizi yöntemi, içerik analizi yöntemi, betimsel analiz yöntemi (İlgin, 2022).

Bu çalışmada veri toplama tekniği olarak, nitel araştırma veri toplama tekniklerinden doküman incelemesi tercih edilmiştir. Doküman incelemesi, kayıtlar ve belgeler incelenerek gerekli verilerin elde edilmesini sağlayan bir yöntemdir (Sak, vd., 2021: 230).

Doküman incelemesi yönteminin süreci aşağıdaki gibidir;

- Doküman elde etme,
- Doküman orijinalliği kontrolü,
- Doküman içeriğini anlama,
- Elde edilen bilgileri analiz etme (Karagöz, 2017: 586).

Doküman incelemesinin avantajları ve dezavantajları vardır. Doküman incelemesinin avantajları aşağıdaki gibi sıralanabilir;

- Maliyeti düşüktür,
- Zamandan tasarruf sağlar,
- Deneklerle etkileşim dezavantajı yoktur (Bowen, 2009: 31),
- Geniş veri kaynağı (Yin, 2003).

Doküman incelemesinin dezavantajları aşağıdaki gibi sıralanabilir;

- Doküman abartılı, yanlış ve kasıtlı olabilir,
- Dokümanların bazı bölümleri eksik olabilir,

- Bazı dokümanlar gizlilik sebebi ile elde edilemez,
- Analizi gerçekleştirebilmesi için araştırmacının yeterli eğitim düzeyine sahip olması gereklidir (Karagöz, 2017: 587).

4. Bulgular ve Değerlendirme

MG Cars, İngiliz bir marka olarak üretime başlamış olsa da Çin menşeli otomotiv şirketi SAIC Motor Corporation tarafından 2007 yılında satın alınmıştır. Volvo Cars ise 2010 yılında Ford Motor Company tarafından, Çin'deki Zhejiang Geely Holding'e satışı gerçekleşmiştir. Bu sebeple bu markalar, satış adetlerine Çin menşeli olarak eklenmiştir. 2020 yılında Çin menşeli marka olarak, Türkiye otomobil piyasasında Volvo satılmaktadır ve 2020 yılında satış adeti 8.200'dür. Toplam Türkiye otomobil piyasasındaki satış 610.109 iken Volvo'nun pazardaki payı %1,4'ün altındadır. 2021 yılı itibariyle farklı Çin menşeli otomobil markalarının satış faaliyetlerinin başlaması göz önünde bulundurularak, 2021 yılı itibari ile bir inceleme yapılmıştır.

4.1. 2021 Yılına Ait Bulgular

2021 yılında Türkiye otomobil piyasasında Mg, Dfsk ve Volvo satışları gerçekleştirilmiştir. 2021 yılında Türkiye'de satılan Çin menşeli otomobil markalarının satış adetleri Tablo 4.1.'de verilmiştir.

Tablo 4.1: 2021 Yılında Türkiye'de Satılan Çin Menşeli Otomobil Markalarının Satış Adetleri

| Marka | Satış Adetleri |
|---------------|----------------|
| Mg | 468 |
| Dfsk | 53 |
| Volvo | 8.000 |
| Toplam | 8.521 |

Kaynak: ODMB, Türkiye Otomobil Satış Verileri, 2021

2021 yılında Türkiye otomobil piyasasında satılan otomobil sayısı 561.853 adet iken, Tablo 4.1.'e göre Çin menşeli otomobiller 8.521 adet ile %1,51 paya sahiptir.

4.2. 2022 Yılına Ait Bulgular

2022 yılında Türkiye otomobil piyasasında 2021 yılına göre, Dfsk markası satış gerçekleştirilmemiştir ve Seres marka otomobillerin satışına başlanmıştır.

2022 yılında Türkiye’de satılan Çin menşeli otomobil markalarının satış adetleri Tablo 4.2.’de verilmiştir.

Tablo 4.2: 2022 Yılında Türkiye’de Satılan Çin Menşeli Otomobil Markalarının Satış Adetleri

| Marka | Satış Adetleri |
|---------------|----------------|
| Mg | 1.627 |
| Seres | 352 |
| Volvo | 8.228 |
| Toplam | 10.207 |

Kaynak: ODMB, Türkiye Otomobil Satış Verileri, 2022

2022 yılında Türkiye otomobil piyasasında satılan otomobil sayısı 592.660 adet iken, Tablo 4.2.’ye göre Çin menşeli otomobiller 10.207 adet ile %1,72 paya sahiptir.

4.3. 2023 Yılına Ait Bulgular

2023 yılında Türkiye otomobil piyasasında 2022 yılına göre, Byd, Hongqi, Chery, Leapmotor, Skywell markaları satışa başlamıştır ve Dfsk markası 2022 yılında satış gerçekleştirmezken, 2023 yılında yeniden satış başlamıştır. 2023 yılında Türkiye’de satılan Çin menşeli otomobil markalarının satış adetleri Tablo 4.3.’te verilmiştir.

Tablo 4.3: 2023 Yılında Türkiye’de Satılan Çin Menşeli Otomobil Markalarının Satış Adetleri

| Marka | Satış Adetleri |
|---------------|----------------|
| Byd | 839 |
| Chery | 40.590 |
| Dfsk | 6 |
| Hongqi | 19 |
| Leapmotor | 355 |
| Mg | 14.458 |
| Seres | 289 |
| Skywell | 2541 |
| Volvo | 11.646 |
| Toplam | 70.743 |

Kaynak: ODMB, Türkiye Otomobil Satış Verileri, 2023

2023 yılında Türkiye otomobil piyasasında satılan otomobil sayısı 967.341 adet iken, Türk menşeli otomobil Togg, 2023 yılında piyasaya sürülmesi, müşteriler tarafından yoğun taleple karşılaşmıştır ve satışlar kura ile yapılmıştır. Bu koşula rağmen piyasaya sürüldüğü ilk yıl 19.583 adet satış gerçekleştirmiştir. Togg satış değerleri görmezden gelindiğinde ise Türkiye otomobil piyasasında satılan otomobil sayısı 947.758 adettir. Tablo 4.3.'e göre Çin menşeli otomobiller 70.743 adet ile %7,46 paya sahiptir. Çin menşeli otomobillerinin pazar paylarının, 2022 yılına göre ani yükselişinin en temel sebebi, 2023 yılını içerisinde satışına başlanmasına rağmen 40 binden fazla satarak, %7,46'nın %4,3'ünü oluşturan Chery markası olmuştur. Diğer sebeplerini incelediğimizde ise 2022 yılında 1.627 adet satış gerçekleştiren Mg, 2023 yılında satışlarını 8,8 kattan daha fazla arttırdığını görülmüştür. Volvo markası ise 2022 yılında 8.228 adet satış gerçekleştirmişken, 2023 yılına geldiğimizde ise satışlarını %40'dan fazla arttırarak 11.646 satış gerçekleştirmiştir.

4.4. 2024 Yılına Ait Bulgular

2024 yılında Türkiye otomobil piyasasında 2023 yılına göre, Jaecoo ve Neta markaları satışa başlamıştır. 2024 yılında Türkiye'de satılan Çin menşeli otomobil markalarının satış adetleri Tablo 4.4.'te verilmiştir.

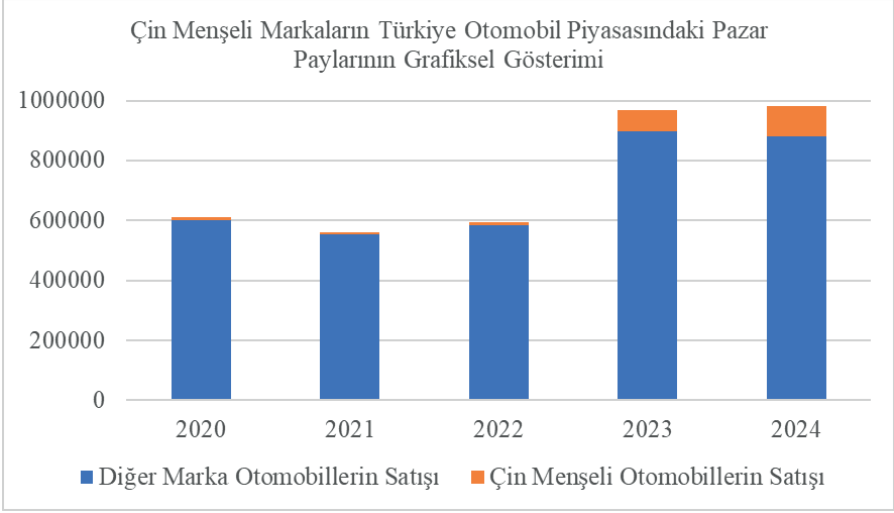
Tablo 4.4: 2024 Yılında Türkiye'de Satılan Çin Menşeli Otomobil Markalarının Satış Adetleri

| Marka | Satış Adetleri |
|---------------|----------------|
| Byd | 8.331 |
| Chery | 57.047 |
| Dfsk | 504 |
| Hongqi | 15 |
| Jaecoo | 3.586 |
| Leapmotor | 218 |
| Mg | 17.162 |
| Neta | 53 |
| Seres | 1 |
| Skywell | 388 |
| Volvo | 13.024 |
| Toplam | 100.329 |

Kaynak: ODMB, Türkiye Otomobil Satış Verileri, 2024

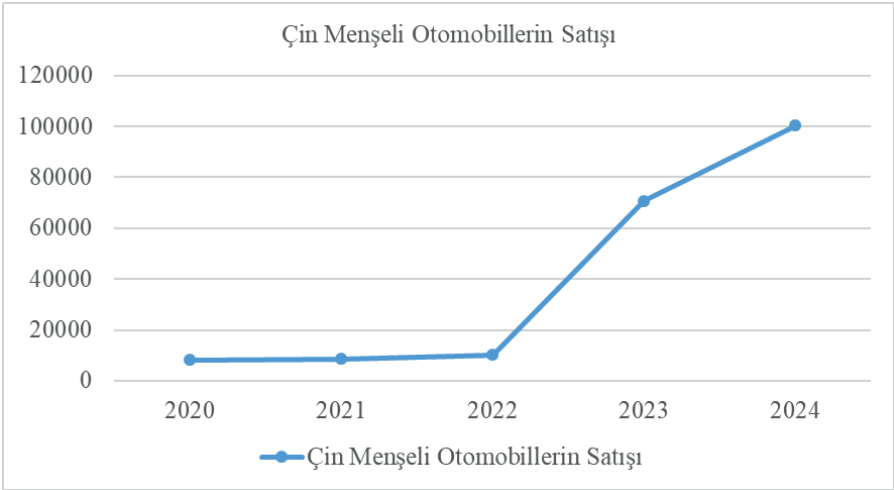
2024 yılında Türkiye otomobil piyasasında satılan otomobil sayısı 980.341 adet iken, Togg'un satış adetleri gözardı edildiğinde ise Türkiye otomobil piyasasındaki toplam satış değeri 950.248 adettir. Tablo 4.4.'e göre Çin menşeli otomobiller 100.329 adet ile %10,55 paya sahiptir. 2024 yılında 2023 yılına göre, Türkiye otomobil piyasasındaki satış adetlerinde yatay seyir söz konusu iken Çin menşeli otomobil markaları Türkiye otomobil piyasası üzerindeki paylarını arttırdığı görülmektedir. Byd markası, 2023 yılında 839 adet satış gerçekleştirirken, 2024 yılında satışlarını %833 arttırarak 8.331 adet satış gerçekleştirmiştir. Chery firması ise bir önceki yıla göre 16.457 adet arttırarak, 2024 yılında 57.047 adet satış gerçekleştirmiştir. Çin menşeli otomobil markalarının pazar payları %10,55 iken bu pay içerisinde Chery markasının toplamdan aldığı pay ise %5,81 olmuştur. Dfsk markası 2023 yılında sadece 6 adet satış gerçekleştirirken, 2024 yılında satışlarını %8300 arttırmıştır. Bu artışla beraber toplamda 504 adet otomobil satmıştır.

Jaecoo firması 2024 yılında satışa başladığı için, bu yıl içerisinde 3.586 adet otomobil satışı gerçekleştirmiştir. Mg firması satışlarını %18,70 arttırmış ve yıl içerisinde 17.162 adet satışı olmuştur. Volvo ise bir önceki yıla göre 1.378 adet satış arttırarak, 2024 yılında 13.024 adet satış gerçekleştirmiştir. Bu adetleri gerçekleştirirken Volvo firması 8 Temmuz 2024 tarihinde Resmi Gazete'de yayınlanan kararla Çin menşeli araçlara yüzde 40 ilave gümrük vergisi uygulanması üzerine Çin'de bulunan fabrikalarından ithal edilen sedan modellerin Türkiye'deki satışını askıya almıştır ve sedan otomobil satışları stok bitimine kadar devam ettirmiştir. Hongqi firması ise yüksek segment otomobilde beklenen daha düşük satış adetleri ile 2023 yılında 19 adet, 2024 yılında ise 15 adet otomobil satışı gerçekleştirerek %21 oranında satışları azalmıştır. Leapmotor ise %38,59 oranında satışları azalarak, 218 adet satış gerçekleştirmiştir. Diğer bir elektrikli araç üreticisi Skywell ise bir önceki yıl yapmış olduğu 2.541 adet satışa rağmen, 2024 yılında 388 adetle yılı bitirmiş. Bu yıl ki satış düşüşündeki oran ise %84,73'tür. Satış oranlarındaki en büyük düşüş ise Seres, 2023 yılında 289 adet satış gerçekleştirirken, 2024 yılındaki satışı 1 adette kalarak %99,65 düşüş yaşamıştır.



Grafik 4.1: 2020-2024 Yılı Otomobil Pazar Pay Dağılımları

Kaynak: ODMB, Türkiye Otomobil Satış Verileri, 2024



Grafik 4.2: 2020-2024 Yılı Çin Menşeli Otomobil Satışları

Kaynak: ODMB, Çin Menşeli Otomobil Satış Verileri, 2024

4.5. Çin Menşeli Otomobil Markalarının Diğer Markalardan Aldığı Pazar Payları

Tablo 4.5: 2023-2024 Yılı Türkiye'deki Otomobil Satışları

| Perakende Satışlar Dağılımı 2023-2024 | | | |
|---------------------------------------|-----------------------|--------|------------|
| Marka | Toplam Satış Adetleri | | Değişim(%) |
| | 2023 | 2024 | |
| Alfa Romeo | 2.097 | 1.255 | -40,15 |
| Alpine | - | 8 | - |
| Aston Martin | 23 | 15 | -34,78 |
| Audi | 22.878 | 19.700 | -13,89 |
| Bentley | 36 | 37 | 2,78 |
| Bmw | 23.801 | 25.784 | 8,33 |
| Byd | 839 | 8.331 | 892,97 |
| Chery | 40.590 | 57.047 | 40,54 |
| Citroen | 45.395 | 43.219 | -4,79 |
| Cupra | 10.165 | 9.663 | -4,94 |
| Dacia | 41.339 | 33.658 | -18,58 |
| Dfsk | 6 | 504 | 8300,00 |
| Ds | 3.511 | 1.971 | -43,86 |
| Ferrari | 25 | 24 | -4,00 |
| Fiat | 125.348 | 87.126 | -30,49 |
| Ford | 30.936 | 29.662 | -4,12 |
| Honda | 21.322 | 23.632 | 10,83 |
| Hongqi | 19 | 15 | -21,05 |
| Hyundai | 52.856 | 58.499 | 10,68 |
| Jaguar | 121 | 60 | -50,41 |
| Jeep | 3.622 | 3.366 | -7,07 |
| Jacoo | - | 3.586 | - |
| Kia | 20.629 | 17.967 | -12,90 |
| Lamborghini | 22 | 22 | 0,00 |
| Land Rover | 2.451 | 2.973 | 21,30 |
| Leapmotor | 355 | 218 | -38,59 |
| Lexus | 507 | 816 | 60,95 |
| Maserati | 533 | 276 | -48,22 |
| Mazda | 203 | - | - |
| Mercedes-Benz | 24.646 | 29.967 | 21,59 |
| Mg | 14.458 | 17.162 | 18,70 |
| Mini | 2.633 | 4.755 | 80,59 |
| Mitsubishi | 208 | 56 | -73,08 |
| Neta | - | 53 | - |
| Nissan | 21.278 | 27.088 | 27,31 |
| Opel | 61.057 | 45.212 | -25,95 |
| Peugeot | 58.549 | 53.886 | -7,96 |
| Porsche | 1.158 | 1.203 | 3,89 |

| | | | |
|--------------------------|----------------|----------------|-------------|
| Renault | 117.491 | 117.919 | 0,36 |
| Seat | 10.929 | 12.470 | 14,10 |
| Seres | 289 | 1 | -99,65 |
| Skoda | 35.041 | 43.972 | 25,49 |
| Skywell | 2.541 | 388 | -84,73 |
| Ssangyong | 1.149 | 9.426 | 720,37 |
| Subaru | 966 | 335 | -65,32 |
| Suzuki | 5.378 | 5.894 | 9,59 |
| Tesla | 12.150 | 11.534 | -5,07 |
| Togg | 19.583 | 30.093 | 53,67 |
| Toyota | 45.469 | 51.936 | 14,22 |
| Volkswagen | 71.093 | 74.533 | 4,84 |
| Volvo | 11.646 | 13.024 | 11,83 |
| Toplam | 967.341 | 980.341 | 1,34 |
| Togg Hariç Toplam | 947.758 | 950.248 | 0,26 |

Kaynak: ODMB, Türkiye Otomobil Satış Verileri, 2023-2024

Tablo 4.5.'de ODMB'nin yayınladığı verilere göre, Türkiye otomobil piyasası 2024 yılında bir önceki yıla göre yerli üretim TOGG satış değerleri harici olarak %0,26 artmıştır. Çin menşeli otomobiller 2023 yılında 70.743 adet, 2024 yılında ise 100.329 adet satarak Türkiye otomobil piyasasında %10'dan fazla pay sahibi konumundadır. 2024 yılında Türkiye otomobil piyasasında %10 pay alan Çin menşeli otomobiller, bu payı hangi markalardan aldığını incelemek gerekirse, öncelikle ithal edilen bu araçların genellikle orta segmentte yer alan markalar olduğu bilinmektedir. Türkiye otomobil piyasasında yer alan orta segment Avrupa, Asya, Amerika'dan ithal ve Türkiye'de üretilen araç markaları ise aşağıdaki gibidir.

- Citroën
- Fiat
- Ford
- Honda
- Hyundai
- Kia
- Nissan
- Opel
- Peugeot
- Renault
- Seat
- Skoda
- Toyota
- Volkswagen

Tablo 4.5.'deki verilere göre Honda, Hyundai, Nissan, Renault, Seat, Skoda, Toyota ve Volkswagen gibi markalar, 2023-2024 yılları arası toplam satış değişiminden daha yüksek oranda satış elde ettikleri için, Çin menşeli

firmaların bu markalardan pay aldığı sayısal anlamda düşünülemez. Bu yüzden satış adetlerinde düşüşün olduğu markaların incelenmesi gerekmektedir.

Tablo 4.6: 2024 Yılında Satış Adetlerinde Düşüş Olan Orta Segment Markalar

| Orta Segment Perakende Satışlar Dağılımı: 2023-2024 | | | | | |
|---|-----------------------|--------|-------------|---------|--------|
| Marka | Toplam Satış Adetleri | | Değişim (%) | A | B |
| | 2023 | 2024 | | | |
| Alfa Romeo | 2.097 | 1.255 | -40,15 | 2.152 | 897 |
| Citroen | 45.395 | 43.219 | -4,79 | 46.575 | 3.356 |
| Fiat | 125.348 | 87.126 | -30,49 | 128.607 | 41.481 |
| Ford | 30.936 | 29.662 | -4,12 | 31.740 | 2.078 |
| Kia | 20.629 | 17.967 | -12,9 | 21.165 | 3.198 |
| Opel | 61.057 | 45.212 | -25,95 | 62.644 | 17.432 |
| Peugeot | 58.549 | 53.886 | -7,96 | 60.071 | 6.185 |
| Toplam | | | | | 74.628 |

Kaynak: ODMB, Türkiye Otomobil Satış Verileri, 2023-2024

Tablo 4.5.'ten de görüldüğü üzere, Türkiye otomobil piyasası 2024 yılında bir önceki yıla göre Togg hariç toplamda %0,26 oranında büyümüştür. Tablo 4.6.'da yer alan orta segment markalar, bu büyümenin altında kalan markalardır. Bu markalar için A sütununda 2023 yılı satışlarının, sektörün toplam büyümesi kadar markaların büyümeleri için 2024 yılında yapmaları gereken satış adetleri yazmaktadır. B sütununda ise markaların 2024 yılında yaptıkları satışların sektör büyümesini yakalaması için gereken satış adetleri yazmaktadır. B sütunu toplamı, Tablo 4.6.'da yer alan markaların sektör büyümesini yakalamaları için gerekli olan 74.628 adet satışı gerçekleştiremediklerini göstermektedir. Bu doğrultuda, Çin menşeli firmaların satış adetlerinden en çok etkilenen firmaların Fiat ve Opel oldukları söylenebilir. Ardından sırası ile Peugeot, Citroen, Kia, Ford ve Alfa Romeo firmaların, Çin menşeli firmaların satış adetlerinden etkilendikleri ifade edilebilir.

4.6. Ansoff Büyüme Matrisi Bağlamında Bulguların Değerlendirilmesi

Çin menşeli otomotiv markalarının Türkiye otomotiv pazarı özelinde, yeni ürün geliştirmekten ziyade, büyük ölçüde mevcut ürün ve teknolojilerini Türkiye gibi yeni coğrafi pazarlara taşıyarak büyüme sağladıkları söylenebilir. Ansoff'un pazar geliştirme stratejisi, firmanın mevcut ürünlerini yeni müşteri gruplarına veya yeni coğrafi pazarlara sunarak büyüme sağlamasını ifade

etmektedir (Ansoff, 1957). Bu stratejide temel amaç pazar genişletme yoluyla talep yaratıp firmanın büyümesinin sağlanmasıdır. Çin menşeli otomotiv firmaları (Chery, BYD, MG vb.) Türkiye gibi gelişmekte olan ama yüksek otomobil talebi olan pazarlara girerek mevcut ürünlerini yeni coğrafi pazarlarda konumlandırma stratejisi izlemektedir.

Çin’de, yani iç pazarda doygunluğa yaklaşan talep, AB pazarına girişte karşılaşılan regülasyon ve anti-damping riskleri ve Türkiye’nin Gümrük Birliği nedeniyle Avrupa’ya yakın üretim ve lojistik üssü olma potansiyeli gibi faktörler, Türkiye’yi ve Türkiye otomotiv piyasasını, Çin menşeli otomotiv firmaları için adeta bir köprü pazar (bridge market) durumuna getirdiği ileri sürülebilir. Dolayısıyla Türkiye, Çin menşeli otomotiv markaları için sadece satış yapılan bir hedef pazar değil; aynı zamanda Avrupa’ya açılım öncesi marka bilinirliği oluşturulan, tedarik zinciri test edilen, regülasyon adaptasyonu sağlanan bir stratejik sıçrama tahtası olarak konumlandırıldığı ifade edilebilir. Bunlarla beraber, son dönemlerde Çin menşeli otomotiv firmalarının Türkiye’de yatırım ve üretim tesisi kurma yönündeki girişimleri, Çin menşeli otomotiv firmalarının büyüme stratejilerinin, sadece pazar geliştirme olmadığını yerel üretime dayalı dikey entegrasyona da yöneldiklerini göstermektedir.

4.7. Porter’ın Jenerik Rekabet Stratejileri Bağlamında Bulguların Değerlendirilmesi

Çin menşeli otomotiv markalarının Türkiye otomotiv piyasasına etkisi ve pazardaki diğer ülke menşeli otomotiv markaları ile rekabeti, Porter’ın jenerik rekabet stratejileri (Porter, 1980) ile açıklanabilir. Çin menşeli otomotiv markalarının Türkiye otomotiv pazarına girişte büyük ölçüde Porter’ın jenerik stratejilerinden Maliyet Liderliği ve Farklılaşma stratejilerini hibrit olarak uyguladıkları söylenebilir. Özellikle içten yanmalı araçlarda düşük maliyet avantajı ile orta segment tüketicilerin fiyat hassasiyetine hitap edildiği; elektrikli araçlarda ise teknoloji odaklı farklılaşma sayesinde geleneksel Avrupalı ve Japon markalara karşı Farklılaşma stratejisi izlenerek pazar payı artırılmaya çalışıldığı öne sürülebilir.

Çin menşeli otomobil markalarının Türkiye piyasasında 2021-2024 yılları arasında ek vergilere rağmen pazar paylarını %1,5’ten %10’un üzerine çıkarması, Çin menşeli otomobil markalarının rekabet avantajının büyük ölçüde maliyet liderliği stratejisi üzerinden kurduklarına işaret etmektedir. Çin menşeli otomobil markalarının uyguladıkları maliyet liderliği stratejisi ile Türkiye pazarında Avrupalı markalara kıyasla daha rekabetçi fiyatlar sunabilmiştir. Bu stratejinin etkisi araştırma bulgularında açık biçimde görülmektedir. Çin menşeli otomobil markaları ilgili dönemde en fazla pazar payını Fiat,

Opel, Peugeot ve Citroen gibi Avrupalı markalardan aldıkları bu çalışmada bulguların arasında yer almaktadır.

Çin menşeli otomobil markalarının elektrikli ve hibrit araç teknolojileri, yüksek donanım standartları, dijital kullanıcı arayüzleri ve akıllı sürüş özellikleri, Türkiye otomotiv piyasasında tüketicilere aynı fiyat seviyesinde daha yüksek algılanan değer sunduğu ve bu sayede benzer fiyat segmentinde olan diğer otomobil markalarına göre sunduğu bu özellikler ve değer vesilesiyle farklılaşma stratejisi de uyguladıkları ifade edilebilir.

5. Sonuç

Yaşanan 2020 yılı pandemi süreci ile beraber değişen müşteri talepleri, otomotiv sektöründe de kendini göstermiştir. Yapılan bu araştırmayla günümüzde sıkça adlarını duyduğumuz Çin menşeli otomobillerin, sektörde hızla artan pazar paylarının artışının incelenmesi hedeflenmiştir. Bu araştırmada, ODMB'nin yıllık olarak paylaşmış olduğu veriler ışığında; 2020 ile 2024 yılları arasında Çin menşeli otomobillerin Türkiye otomobil piyasasında almış oldukları paylar, alınan bu payda markaların etkileri ve 2023 ile 2024 yılları için Çin menşeli markaların diğer markalardan almış oldukları paylar incelenmiştir.

Elde edilen veriler doğrultusunda; Çin menşeli otomobiller, 2020 yılında 8.200 adet satış ile pazar payları %1.4'ün altındadır. 2021 yılında 8.521 adet ile pazar payları %1.51 olarak yatay seyretmiştir. 2022 yılı incelendiğinde 10.207 satış adedine ulaşmıştır ve pazar payları %1.72 seviyesindedir. 2023 yılına gelindiğinde ise Çin menşeli markalar büyük bir yükseliş ile 70.743 adet satış gerçekleştirmiştir. Pazardaki paylarını %7.46 seviyesine taşımıştır. Ardından 2024 yılında ise 100 bin adetten fazla satarak, pazar paylarını %10.55 seviyesine çıkartmışlardır.

Yıldan yıla pazar paylarını arttıran Çin menşeli otomobil markalarının 2023 ile 2024 yılları arasındaki pazar payları incelendiğinde bu artışı piyasada var olan bazı markaları da etkilediği yapılan bu araştırmayla tespit edilmiştir. Bu etkiden satış adetleri olarak, sırası ile en çok etkilenen; Fiat, Opel, Peugeot, Citroen, Ford, Kia ve Alfa Romeo olmuştur. Bu doğrultuda, ilgili yıllarda Türkiye otomobil piyasasında Çin menşeli otomobil markalarının, İtalya, Almanya, Fransa, ABD ve Güney Kore menşeli markaların pazar paylarından pay aldıkları söylenebilir.

Çin menşeli otomotiv markalarının Türkiye pazarına yönelik büyüme stratejileri, yalnızca pazar payı rekabetini arttırmakla kalmamış; fiyatlandırma yapıları, ürün segmentasyonu ve alternatif yakıtlı araçların yaygınlığı gibi temel piyasa dinamiklerinde de dönüşüme yol açtığı ileri sürülebilir. Bu bağlamda Çin menşeli otomotiv firmalarının penetrasyon ve pazar geliştirme

odaklı büyüme stratejileri, Türkiye otomotiv piyasasındaki rekabeti yeniden şekillendiren ve özellikle elektrikli araç segmentinde talep yapısını dönüştüren yapısal etkiler üretmiştir. Ek olarak, Çin menşeli otomotiv markalarının rekabetçi fiyatlandırma ile yüksek teknolojik donanımı birlikte sunarak hibrit (maliyet liderliği+farklılaşma) bir rekabet stratejisi izlemesi, özellikle Türkiye piyasası gibi fiyat duyarlılığı yüksek bir pazarda tüketici tercihlerinin yeniden şekillenmesine neden olmuştur.

Küresel anlamda otomotiv sektöründe lider konumda olan Avrupa markaları, Çin markalarının yükselişi karşısında zorlandığı ve küçülmeye gittiği bilinen bir durumdur. Bu yükselişin arkasında Çin devletinin markalara vermiş olduğu destek, markaların kalitedeki yükselişi ve üretim gücündeki düşük maliyetler yer almaktadır. Küresel markalar kendi maliyetlerini düşürmek adına fabrikalar kapatsa da Çin markaları ile rekabet etmekte güçlük çekmektedirler. Volkswagen firması Çin'deki firmasını kapatma kararı alması (Öksüz, 2024) ve Japon temsilcisi Nissan'ın fabrika kapatması küresel anlamdaki düşüşün önüne geçilmeye çalışıldığını göstermektedir (Safa, 2024). Türkiye'de ise pandemi ile beraber Çin menşeli otomobillerin yüksek stok ve uygun fiyatlar ile pazara girmesi müşterileri cezbetmiştir. Pazardaki bu ani yükseliş, 8 Temmuz 2024 tarihli resmi gazete yayınlanan %40'lık ilave gümrük vergisi ile önlenmeye çalışılmıştır. Bu ek vergiye rağmen 2024 yılında Türkiye otomobil piyasasında, Çin menşeli otomobiller %10'dan fazla pay sahibi olmuşlardır. İlave vergilerin 2024 yılında AB'de uygulanmaya başlamasıyla beraber, Çin'li üreticilerden BYD vergilerden muaf kalmak adına Türkiye'ye yatırım kararı almıştır ve Türkiye Cumhuriyeti Hükümeti ile 8 Temmuz 2024 tarihinde 1 Milyar \$ yatırım anlaşması imzalamışlardır (Durdak, 2024).

Sonuç olarak, yıldan yıla artan satış değerleri ile Çin menşeli markalar, Türkiye otomobil pazarında önemli bir oyuncu haline gelmiştir. Bu anlamda getirilmiş ilave vergiler ile beraber bu markaların Türkiye'ye yatırım yapmaları ve ekonomik katkıları çok önemlidir. Aynı zamanda yerli üretim TOGG'daki satış adetlerinde yükseliş gözardı edilmemelidir. TOGG'da devam eden vergi avantajı ile ithal otomobillerle rekabet avantajının korunması, otomobil müşterilerini etkilemeye devam etmektedir. Bir diğer açıdan avantajı ise karbon ayak izini düşürerek ekolojik dengeyi korumasıdır (Akın, 2024:195). Ayrıca yurt dışında tanıtılması, ardından ihracatının gerçekleşmesi ve küresel bir marka olması, Türkiye'ye ekonomik ve sosyal katkısı da önemlidir.

Bu çalışmada elde edilen bulgulardan hareketle politika yapıcılara, sektöre ve gelecekte bu konuyla ilgili çalışma yapacak araştırmacılara çeşitli öneriler verilebilir. Politika yapıcılar için, yeni kurulacak ya da varolan yerli üretim yapan fabrikalara ilave üretim teşviklerinin verilmesi, küresel rekabet açısından

ihracat desteği ve uzun vadeli yerli üretimin desteklenmesi ülke ekonomisi ve istihdam açısından büyük bir öneme sahiptir. Sektör için, yatırım açısından çekimser olunmamalıdır. Üretim verimliliği artırılarak, maliyetlerin aşağı çekilmesi ve fiyat/performans dengesini iyileştirerek yeni markalar açısından geç kalınmamalıdır. Bu konuyla ilgili araştırma yapacak araştırmacılar için ise gelecek yıllarda benzer araştırmalar yaparak, yerli markalar ve Çin menşeli markaların, Türkiye otomobil piyasasındaki etkileri incelenebilir. Gelecekte konuyla ilgili araştırma yapacak araştırmacılar, Çin menşeli otomobil markalarının ülkeler düzeyinde etkisini inceleyip, Çin menşeli otomobil markalarının farklı ülkelerin otomotiv piyasalarına nüfuz etme derecelerini de karşılaştırabilirler.

Kaynakça

- Akın, S. A.(2024). Elektrikli Otomobil Kullanım Ve Satın Alma Niyetinin Birleştirilmiş Teknoloji Kabul Ve Kullanım Teorisi İle İncelenmesi: Tüketici Etnosentrizminin Düzenleyici Rolü. *Pazarlama ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, 18(1): 172-195.
- Ansoff, H. I. (1957). Strategies for Diversification. *Harvard Business Review*, 35(5), 113-124.
- Ballı, H.(2015). *Bireysel Otomobil Müşterilerinin Sadakatine Etki Eden Faktörler Ve Otomotiv Pazarında Bireysel Müşteri Sadakati Üzerine Bir Araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). Galatasaray Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bowen, G.(2009). Document Analysis as a Qualitative Research Method. *Qualitative Research Journal*, 9(2): 28-40.
- Cerulus, L. & Vela, J.(2021). Europe Looks To Go It Alone On Microchips Amid US-China Clash. <https://www.politico.eu/article/europe-seeks-to-decouple-from-us-china-chip-war/> [14 Ocak 2025].
- China Association of Automobile Manufacturers(2021). *2004-2020 Yılları Çin Menşeli Otomobil Üretim Raporu*. <http://en.caam.org.cn/Index/show/catid/30/id/1700.html> [8 Ocak 2025].
- China Association of Automobile Manufacturers(2021). *2008-2020 Yılları Çin Menşeli Otomobil İhracat Raporu*. <http://en.caam.org.cn/Index/show/catid/40/id/1719.html> [10 Ocak 2025].
- China Association of Automobile Manufacturers(2021). *2020 Yılı Çin Menşeli Otomobil Üretim Raporu*. <http://en.caam.org.cn/Index/show/catid/27/id/42.html> [12 Ocak 2024].
- China Association of Automobile Manufacturers(2022). *2021 Yılı Çin Menşeli Otomobil İhracat Raporu*. <http://en.caam.org.cn/Index/show/catid/56/id/1681.html> [10 Ocak 2025].
- China Association of Automobile Manufacturers(2022). *2021 Yılı Çin Menşeli Otomobil Üretim Raporu*. <http://en.caam.org.cn/Index/show/catid/51/id/1608.html> [8 Ocak 2025].
- China Association of Automobile Manufacturers(2023). *2022 Yılı Çin Menşeli Otomobil İhracat Raporu*. <http://en.caam.org.cn/Index/show/catid/62/id/1926.html> [11 Ocak 2025].
- China Association of Automobile Manufacturers(2023). *2022 Yılı Çin Menşeli Otomobil Üretim Raporu*. <http://en.caam.org.cn/Index/show/catid/57/id/1866.html> [9 Ocak 2025].
- China Association of Automobile Manufacturers(2024). *2023 Yılı Çin Menşeli Otomobil İhracat Raporu*. <http://en.caam.org.cn/Index/show/catid/68/id/2063.html> [11 Ocak 2025].

- China Association of Automobile Manufacturers(2024). *2023 Yılı Çin Menşeli Otomobil Üretim Raporu*. <http://en.caam.org.cn/Index/show/catid/63/id/2003.html> [9 Ocak 2025].
- Daşpınar, S.(2021). Türkiye'nin Otomobil Tarihçesi. <https://www.miniyol.com/blog/turkiyenin-araba-tarihcesi> [29 Aralık 2021].
- Demir, A. O.(2023). Otomobil Tercihinde Tüketici Eğilimleri, Türkiye'de Yeni Ve İkinci El Otomobil Satınalma Kararı. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Girişimcilik Dergisi*, 7(13): 64-86.
- Durdak, A.(2024), Türkiye'de Yatırım Kararına İmza Atan BYD, Teknoloji ve İnovasyonla Öne Çıkıyor. <https://www.aa.com.tr/tr/bilim-teknoloji/turkiyede-yatirim-kararina-imza-atan-byd-teknoloji-ve-inovasyonla-one-cikiyor/3270012#> [09 Haziran 2024].
- Emiroğlu, K.(2020). *Gündelik Hayatımızın Tarihi*. (13. Baskı). İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Gencer, M.(2019). *İkinci El Otomobil Piyasasında E-Ticaretin Rolüne İlişkin Nitel Bir Değerlendirme* (Yüksek Lisans Tezi). T.C. Yalova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yalova.
- Güler, M. M.(2024). *Toplam Kalite Yönetimi Açısından Kamu Kurumları Yönetiminin Yeni Kamu İşletmeciliğine Dönüşümünde Özel Sektör Uygulamalarının Değerlendirilmesi: Ford Otosan Örneği* (Yüksek Lisans Tezi). Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Çanakkale.
- Güneş, S.(2012). Türk Toplumunu ve Otomobil. *Süleyman Demirel Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (25): 214-230.
- İlgin, S.(2022). Nitel Araştırma Yöntemleri. *Boğaziçi Enstitüsü Genel Kültür Yazıları*. <https://boenstitu.com/blog/nitel-arastirma-yontemleri-nelerdir> [17 Ocak 2025].
- Karagöz, Y. (2017). *Spss ve Amos Uygulamalı Nicel-Nitel-Karma Bilimsel Araştırma Yöntemleri Ve Yayın Etiği*. (1.Baskı). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Kargın, N.(2009). *Küreselleşme Sürecinde Otomotiv Sektörü Ve Bu Süreçte Türkiye'nin Yeri* (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Koç, A.(2022). *Kent Yaşamında Marjinal Bir Alt Kültür: Tofaş Kuş Serisi Kullanıcıları (Sivas Örneği)* (Yüksek Lisans Tezi). Sivas Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas.
- Odabaşı, C.(2007). *Vergileme Ve Firma Davranışları:Türkiye Otomobil Piyasası* (Yüksek Lisans Tezi). T.C. Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Otomobil Distribütörleri ve Mobilite Derneği(2021). *Türkiye Otomobil Distribütörleri ve Mobilite Derneği 2020 Raporu*. https://www.odmd.org.tr/web_2837_1/wf_docudownload.aspx?primary_id=2837&type=36&target=categorial1&detail=single&sp_table=&sp_primary=&sp_table_extra=&openfrom=sortial&downloadfirst=yes [22 Ocak 2025].

- Otomobil Distribütörleri ve Mobilite Derneği(2022). *Türkiye Otomobil Distribütörleri ve Mobilite Derneği 2021 Raporu*. https://www.odmd.org.tr/web_2837_1/wf_docudownload.aspx?primary_id=3090&type=36&target=categoriall&detail=single&sp_table=&sp_primary=&sp_table_extra=&openfrom=sortial&downloadfirst=yes [22 Ocak 2025].
- Otomobil Distribütörleri ve Mobilite Derneği(2023). *Türkiye Otomobil Distribütörleri ve Mobilite Derneği 2022 Raporu*. https://www.odmd.org.tr/web_2837_1/wf_docudownload.aspx?primary_id=3355&type=36&target=categoriall&detail=single&sp_table=&sp_primary=&sp_table_extra=&openfrom=sortial&downloadfirst=yes [23 Ocak 2025].
- Otomobil Distribütörleri ve Mobilite Derneği(2024). *Türkiye Otomobil Distribütörleri ve Mobilite Derneği 2023 Raporu*. https://www.odmd.org.tr/web_2837_1/wf_docudownload.aspx?primary_id=4579&type=36&target=categoriall&detail=single&sp_table=&sp_primary=&sp_table_extra=&openfrom=sortial&downloadfirst=yes [23 Ocak 2025].
- Otomobil Distribütörleri ve Mobilite Derneği(2025). *Türkiye Otomobil Distribütörleri ve Mobilite Derneği 2024 Raporu*. https://www.odmd.org.tr/web_2837_1/wf_docudownload.aspx?primary_id=4801&type=36&target=categoriall&detail=single&sp_table=&sp_primary=&sp_table_extra=&openfrom=sortial&downloadfirst=yes [10 Mart 2025].
- Öksüz, A.(2024). Türkiye’de Fabrika Kurmayan Avrupa’nın Otomobil Devleri Tek Tek Fabrika Kapatırken, Çin Firmaları Gücü Eline Alıyor. *Türkiye Gazetesi*. <https://www.turkiyegazetesi.com.tr/ekonomi/turkiyede-fabrika-kurmayan-avrupanin-otomobil-devleri-tek-tek-fabrika-kapatirken-cin-firmalari-gucu-eline-aliyor-1063482> [31 Ocak 2025].
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques For Analyzing Industries And Competitors*. New York: Free Press.
- Saban, A.(2006). Lisansüstü Öğrencilerin Nitel Araştırma Metodolojisine İlişkin Algıları. *Muğla Üniversitesi Eğitim Fakültesi XV. Ulusal Eğitim Bilimleri kongresi*.
- Safa, A.(2024). BYD Sektörü Ele Geçirdi! Nissan’a Fabrika Kapattı. <https://shiftdelete.net/byd-elektrikli-arac-nissan-cin-fabrika-kapatti> [20 Şubat 2025].
- Sak, R., vd. (2021). Bir Araştırma Yöntemi Olarak Doküman Analizi, *Kocaeli Üniversitesi Eğitim Dergisi*, 4(1): 228-250.
- Yılmaz, S., vd. (2017). Otomotiv Sektörünün Dünyadaki ve Türkiye’deki Değişimi. *Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 7(3): 686-695.
- Yin, R. K.(2003). *Case study research: Design and methods*. (3rd Edition). London, New Delhi: Sage Publications.

Metaverse and Artificial Intelligence in Strategic Business Transformation: A Comparative Analysis of Global Trends, Local Realities, and Emerging Professions

Hakan Kaya¹

Abstract

The metaverse, powered by the convergence of augmented and virtual reality (AR/VR), artificial intelligence (AI), blockchain, digital twins, and next-generation networks (5G/6G), represents the next evolutionary phase of the internet (Web 4.0). The chapter conducts a comparative analysis of global and Turkish brand strategies in the metaverse, discusses the changes it brings to business processes, value-chain analysis, and organizational models, and identifies AI and explores the metaverse newly emerging professions at their point of intersection. This paper is mainly based on a qualitative content analysis of academic literature, industry reports and corporate case studies reveals a significant gap between comprehensive global implementations and market-oriented Turkish initiatives. The suggested AI & Metaverse Integration Model (five dimensions: Technology Layer, Integration, Value-Chain, Performance, Regulatory Factors) offers a strategic framework for the sustainable adoption. Policy recommendations for Turkey are provided to close the global-local divide.

1. Introduction

The metaverse represents a persistent, synchronous, and 3D virtual world in which users participate through digital identities (avatars) (Ning et al., 2021). Its role as the next iteration of the internet implies impacts that extend beyond technological innovation to include important aspects related to economics, society, culture, and governance (Wang et al., 2023; Rejeb et al., 2023; Gao et al., 2024).

¹ Dr., T.C. Kestel Municipality, hakanware@hotmail.com, 0000-0002-0812-4839

Global brands have moved beyond experimental marketing to strategic engagement in the metaverse. These include Nike (SWOOSH), Gucci (Vault Land in The Sandbox), Balenciaga, and JPMorgan (Onyx Lounge in Decentraland) (JPMorgan, 2022; SanMiguel et al., 2024). In contrast, Turkish brands (Doğtaş, LC Waikiki, Damat Tween, Turkcell, Vestel, İş Bankası, Aktif Bank) are mostly in the pilot or single marketing campaign phase (Bas, 2022; Pehlivan, 2022). The Deloitte Turkey (2023) estimates that it has the potential to create an additional \$37.5 billion in economic value for Turkey by 2035 (Türkeköle, 2023).

This chapter contributes to the global literature by providing a systematic and comparative analysis of Metaverse- and AI-driven strategic transformation. The chapter specifically answers four research questions: (1) How do the Metaverse and AI transform fundamental business processes and strategic value-chains? (2) What are the differences between global benchmark practices and local implementations in emerging economies? (3) What new professional roles and competencies are emerging within the Metaverse world? (4) What kinds of policy and management frameworks are required to facilitate sustainable and inclusive adoption? In this way, this chapter frames the metaverse as a strategic and institutional phenomenon rather than a technological fad.

2. Conceptual Framework and Research Methodology

This research was designed using a qualitative content analysis method to explore the strategic positioning of global and Turkey-based brands in the metaverse ecosystem. Content analysis is a qualitative research method that enables researchers to systematically examine text-based data according to predefined thematic categories. This method is appropriate to use in examining the strategic proclivity of brands related to metaverse and artificial intelligence integration.

To ensure conceptual consistency, the research is informed by an integrated framework that will be referred to as the AI-Metaverse Integration Model. The integrated framework will be comprised of five interrelated dimensions, including the technology layer, integration into organizational processes, impacts along the value-chain analysis, performance and competitive outcomes, and finally, regulatory, ethical, and governance considerations. This model will visually explain the evolutionary journey of the metaverse from Web 2.0 to Web 4.0 and will be guided by theoretical frameworks that will be derived from existing literature, reports, and studies. Figure 1 illustrates the research methodological process in.

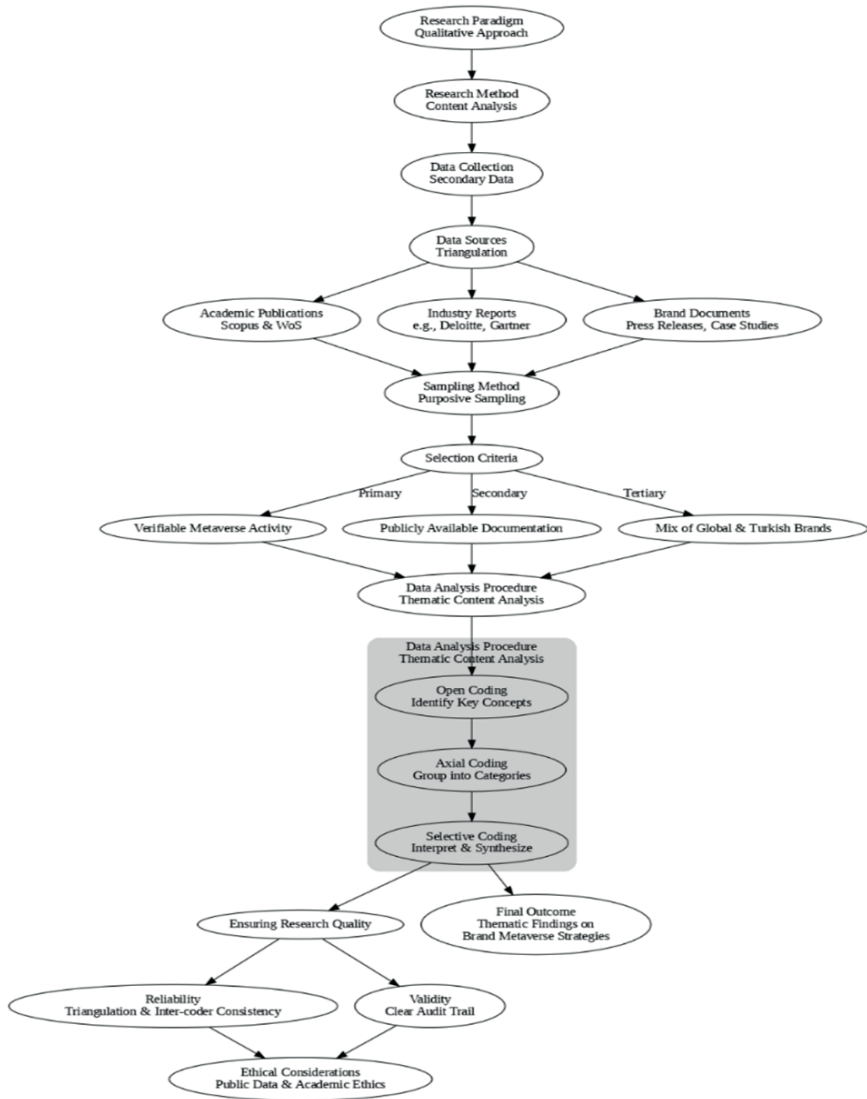


Figure 1. Research Methodology Flowchart

Source: Author's own drawing.

As shown in Figure 2 elaborates on the five dimensions around which the model is built. The Technology Layer covers the core components of AI and the metaverse. Integration is about the manner in which the new technologies are embedded within business processes. The Value-Chain depicts how the technology can impact the organization's operations according to the Porter value-chain model. Performance refers to the business and competitive

advantages that these technologies can disclose. Finally, Regulatory Factors encompass the environmental and institutional constraints that impact their adoption and.

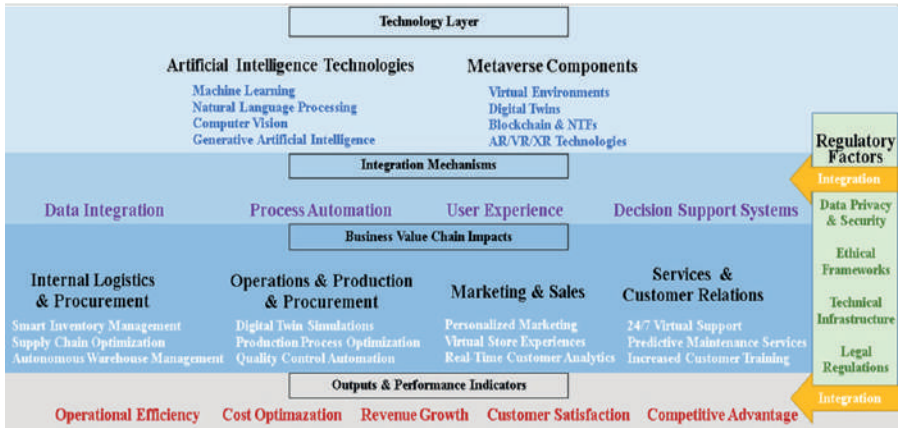


Figure 2. AI & Metaverse Integration Model

Source: Author's own drawing.

3. Evolution of the Metaverse and Strategic Business Integration

The overall changes in the Metaverse can be further traced to not only a shift in the way that we interact with each other via digital mediums but also beyond platform-centricity (Dwivedi et al., 2022). Although Web 2.0 was mainly about allowing users to engage and create their own content, it inadvertently also resulted in the centralization of data and the domination of a few platforms. Decentralization and user ownership were the main features that Web 3.0 brought to the table via blockchain technologies, which were widely available. Web 4.0 represents the integration of digital intelligence with the physical world through ubiquitous connectivity, autonomous systems, and contextual awareness (Anwar, 2022; Chada et al.,).

From a strategic management perspective, the creation of the Metaverse represents a paradigm shift in value creation and value capture. One of the ways in which the application of the digital twin enables the simulation and optimization of supply chains in real-time, thereby improving their sustainability and resilience. Likewise, an avatar and AI-based immersive Technologies improve human resource management, including recruitment, training, motivation, and performance evaluation. In the field of financial services, decentralized finance (DeFi) and smart contracts redefine the

mechanisms and governance of transactions and trust. In the same manner, immersive technologies redefine the field of education and training.

The development of metaverse technology gradually continues to evolve. The development of metaverse technology has progressively followed a path of technological evolution through the stages of foundational, advanced, and maturity (Lee et al., 2024). Table 1 shows the progress of metaverse technology.

Table 1. Metaverse Technology Evolution Process

| Layer | Stage 1 (Foundation) | Stage 2 (Advanced) | Stage 3 (Maturity) |
|-----------------------|--|---|---|
| Interaction | Smart devices, apps, discrete experiences | Multimodal interfaces, immersive experiences (AR/MR/VR) | Device-agnostic, advanced virtual assistants, smart spaces |
| Content | Social networks, games, e-commerce, dev tools, sensor tech, Internet of Things (IoT) | Geotagged & persistent data, digital currencies & tokens, digital experience platforms, environmental mapping | Graphics technologies, spatial data integration |
| Infrastructure | Web3, wireless connectivity (5G), multi-user platforms | Edge cloud services, blockchain, spatial protocols | Spatial registries, P2P services, high bandwidth/low latency networks (e.g., 6G), interoperability frameworks |

Sources: Lee et al., 2024; Papadopoulos et al., 2021; Shi et al., 2016; Voshmgir, 2020; Wang et al., 2021.

Table2 illustrates that Web 4.0 changes the emphasis from platform-centred to ecosystem-centred logic, thus promoting autonomous economies and co-evolutionary human-machine .

Table 2. Web 2.0, Web 3.0, and Web 4.0 Comparative Analysis

| Feature | Web 2.0 (Social/ Participative Web) | Web 3.0 (Semantic/ Intelligent Web) | Web 4.0 (Symbiotic/ Intelligent Web) |
|--------------------------------|--|--|--|
| Core Focus | User participation, content sharing, and social interaction | Giving data meaning, personalization, and decentralization | Human-machine integration, contextual awareness, and virtual-physical convergence |
| Key Technologies | AJAX, APIs, RSS, JavaScript, CSS3 | Artificial Intelligence, Blockchain, Ontologies, Natural Language Processing | Internet of Things (IoT), AI, Augmented & Virtual Reality (AR/VR), Blockchain |
| Data Structure | Dynamic, user-generated, platform-specific | Structured, linked, semantic (machine-understandable) | Contextual, real-time, integrated from physical and digital worlds |
| Ownership & Control | Controlled by platforms/ corporations. User data is stored on centralized servers. | Controlled by users. Data and digital assets are stored on decentralized networks. | Distributed/ Autonomous. Control is shared among humans, machines, and intelligent agents. |
| User Role | Content Creator and Consumer | Data Owner and Service Participant | Symbiotic Partner and Digital Self Owner |
| Trust Model | Trust in Intermediaries: Trust in third-party platforms is mandatory. | Trust in Code/ Math: Trust through transparent protocols and smart contracts. | Trust in the Network/ Intelligent Systems: Trust in distributed consensus and contextual AI systems. |
| Economic Model | Attention Economy: Advertising, personal data in exchange for free services. | Token Economy: Crypto assets, DeFi, incentives for user contribution. | Autonomous Economy: Machine-to-machine (M2M) transactions, tokenized physical assets. |
| Typical Applications | Facebook, YouTube, Wikipedia, Instagram | Decentraland, Brave Browser, Uniswap, Signal | Smart Cities, AR Navigation, Autonomous Vehicle Fleets, Personal AI Assistants |
| Core Emphasis | Community & Collaboration | Meaning & Autonomy | Integration & Autonomy |

Source: Author's own elaboration based on the literature review.

History of the concept of the metaverse goes down far before the digital era and it has been based on fictional concepts as well as simple interactive digital environments. The idea of a fictional world dates back to the literature of the 19th century, and the interactive idea is related to digital game environments such as “World of Warcraft” (2004) and “The Sims” (2000) (Reiter et al., 2025). Nowadays, places like Decentraland and The Sandbox are advertising the idea of a Web 3.0- oriented metaverse where people have complete ownership rights via the use of blockchain technology, whereas big tech companies like Meta are still sticking to the idea of a centralized .

4. Global and Local Brand Strategies: A Comparative Perspective

Worldwide enterprises are progressively viewing the Metaverse as a fundamental element of their future vision and strategy. Global fashion, finance, technology, and consumer goods brands are not only utilizing the Metaverse for promotional activities but also for co-creating and monetizing their digital assets. This indicates that these brands are evolving towards hybrid value propositions.

Nevertheless, metaverse initiatives in Turkey are still at the experimental . Although leading brands in telecommunications, manufacturing, retail, and finance have ventured into the metaverse by launching their virtual stores, NFT projects, and their own metaverse platforms, these projects have not yet reached the stage of strategic integration. This could be partly because of structural factors such as the lack of digital infrastructure and institutional coordination. The high digital engagement and youthfulness of the Turkish population are indicators of immense potential, especially when best global practices are applied.

Tables 3 and 4 present the positioning of global and local brands in the metaverse ecosystem. The differences in terms of innovation and strategic integration are evident. The tables present the brand/organization, industry, type of metaverse platform/application, key activity/description, and references. The references are presented as per the original text.

Table 3. Global Brands' Metaverse Initiatives by Sector

| Sector | Representative Brands / Projects | Main Platforms/ Technologies | Key Features / Contributions |
|--|---|--|--|
| Fashion & Luxury | Nike (.SWOOSH), Adidas (Into the Metaverse), Gucci (Vault Land), Burberry, Valentino, Tommy Hilfiger, Balenciaga, Louis Vuitton, Versace, | Roblox, The Sandbox, Decentraland, NFTs, Proprietary Games | Digital wearables, NFT-based products, meta-avatar styling, immersive storytelling, brand heritage games |
| Automotive | Hyundai (Mobility Adventure) | Roblox | Virtual test drive and next-generation mobility showcase |
| Finance & Banking | JPMorgan (Onyx Lounge) | Decentraland | First metaverse branch for financial interaction |
| Retail & Consumer Goods | McDonald's, Coca-Cola | Proprietary VR, Blockchain | Virtual restaurants; NFT collectibles for campaigns |
| Technology & Electronics | Samsung (Create, Collect and Connect), Epic Games (Unreal Engine), Cryptovoxels | Unreal Engine, Blockchain | Sustainability campaigns; 3D universe development; decentralized user spaces |
| Art & Entertainment | Sotheby's (Next Stop: The Metaverse), Musée Dezentral, NBA Top Shot, Louis Vuitton | AR, NFTs, Web3 | Virtual auctions; digital museum; collectible sports moments |
| Biotechnology | Neuralink | Brain-Computer Interface | Neuro-digital connection enabling sensory data transfer |
| Social & Cultural | Virtual Wedding Example | Proprietary VR | Symbolic merging of physical and digital social rituals |
| Research & Industry Studies | Bridges, Trujillo & Bacciu, Flexe.io, GWI, Mileva, Sethi | — | Metaverse marketing taxonomies, consumer behavior, and NFT campaigns |

Sources: Alcantara & Michalack, 2022; Beer, 2021; Bissada, 2022; Bridges, 2023; Coca-Cola Company, 2022; Epic Games, n.d.; Flexe.io, 2025; GWI, n.d.; Haigney, 2021; Heller et al., 2019; Hyundai Motor Company, 2021; JPMorgan, 2022; Lal, 2025; Mileva, 2025; Nike, Inc., 2022; Ooi et al., 2023; Samsung Newsroom, 2022; Sethi, 2024; Syed, 2021; Trujillo & Bacciu, 2023; Turi, 2023.

Although the global brands have located the metaverse at the heart of their comprehensive strategies, the applications of the metaverse in Turkey are limited to individual campaign or pilot-level applications. This is because there is a significant gap between developed countries and Turkey with regard to the infrastructure of technology and the maturity of digital culture (Türkeköle, 2023; Pajo, 2025). However, the need to conform to the digital culture of younger generations is rapidly increasing the interest of Turkish brands regarding the metaverse (Flexe.io, 2025; GWI, n.d.). Turkish brands can secure a sustainable competitive advantage with the help of global brand examples, including avatar personalization, virtual store experiences, NFT loyalty programs, and the presence of multiple platforms (Ki et al., 2025; Agarwal & Mogaji, 2024). The metaverse strategies are not limited to the advancements of technology but also include the processes of user experience, digital identity, and community building (Komariyatin, 2025). Thus, with the convergence of the global path towards the “hybrid consumer experience” that includes the integration of physical and virtual experiences (Alexander et al., 2025), the use of the metaverse is growing rapidly in the communications, retail, tourism, and automobile industries of Turkey (Pajo, 2025). This is also aligned with the vision of the Turkish digital economy, and with the incorporation of GovTech transformations, it can be used as a guide for the branding strategies of the country.

Table 4. Turkish Brands' Metaverse Initiatives by Sector

| Sector | Representative Brands / Projects | Main Platforms / Technologies | Key Features / Contributions |
|-----------------------------|--|------------------------------------|---|
| Telecommunications | Vodafone Turkey, Turkcell | Proprietary Metaverse, VR Meetings | First metaverse store; virtual HR meetings and employee integration |
| Automotive | Otokoç Otomotiv | MMA Global Platform | Digital experience transformation in automotive sector |
| Technology & Defense | BİTES (XperVerse, EduVerse, CityVerse, etc.) | XR, AI, Blockchain | National metaverse platform; multi-sector XR applications |
| Electronics & Manufacturing | Vestel | IoT, AR, AI | Smart factories, 3D printing, robot-assisted production |
| Fashion & Retail | Orka Group (Damat Tween, D'S Damat) | GoArt Metaverse | Virtual store experience with AR/VR |

| | | | |
|--|---|--------------------------|--|
| Food & FMCG | Sagra (Tadelle) | Proprietary Metaverse | Virtual chocolate factory and interactive sales |
| Construction & Design | Qua Granite | Sandbox, Exclusable | First in sector; virtual villas and digital real estate events |
| Finance & Banking | Garanti BBVA Portfolio (MET Fund), Aktif Bank | Blockchain, Decentraland | Metaverse-focused investment fund and virtual banking touchpoint |
| Advertising & Media | Tazefikir Group | Proprietary Metaverse | First metaverse-based advertising agency platform |
| Culture & National Identity | Metapotamians Project, Virtual Republic Exhibitions | Domestic Platforms | Cultural heritage and national identity promotion |

Sources: Aktif Bank, n.d.; Cellat, 2023; Garip, 2022; Günyol, 2022; Inbusiness, 2022; JR Editor, 2022; Kurtar & BİTES, 2022; Marketing Türkiye, 2023; MMA Global, 2023; Öztürk, 2022; Sagra, n.d.; Topcu, 2022; Türk, 2022; Yıldırım, 2022; Yılmaz, 2022.

5. Metaverse Professions: Domains of Expertise within the Emerging Digital Economy

The growth of the metaverse infrastructure is significantly transforming not only digital consumerism but also work patterns, jobs, and professionals. This new digital economy that is deeply intertwined with both the physical and digital worlds is giving birth to new fields of work that demand the merging of different skill sets at the intersection of AI, blockchain, AR & VR, and data science (Wang et al., 2022; Gilmour, 2023). It is possible to categorize this new digital economy into three main domains:

- Creative and cultural professions focus;
- Technical, legal, and cybersecurity-related professions play;
- Strategic and economic professions.

The Table 5 serves as an example of how it is possible to explore new career opportunities while highlighting the interdisciplinary skills and digital literacy that are essential in this constantly changing.

Table 5. New Occupational Fields Emerging in the Metaverse Ecosystem and Required Competencies

| Job Description | Definition | Required Skills and Competencies |
|---------------------------------------|---|--|
| Digital Fashion Designer | Designs wearable digital clothing for avatars and NFT-based fashion collections; shapes the virtual identity of luxury brands. | 3D modeling, NFT marketing, blockchain basics, trend analysis |
| Metaverse Tour Guide | Virtual museums offer immersive tours of historical sites or cultural events, increasing the accessibility of digital heritage. | Cultural heritage information, XR (AR/VR/MR) platforms, multilingual communication, user experience design |
| Smart Contract Lawyer | Oversees the legal validity, intellectual property protection, and data ownership of smart contracts running on the blockchain. | Crypto law, contract law, DAO structures, international data regulations (GDPR, etc.) |
| Metaverse Cybersecurity Expert | Protects virtual assets, digital identities and user data against cyber threats and develops security protocols. | Cryptography, authentication systems, cyber threat analysis, data privacy principles |
| Metaverse Hardware Developer | Designs physical-digital interaction tools such as haptic feedback, biosensor integration, and low-latency AR / VR devices. | Hardware engineering, sensor technologies, user ergonomics, 6G/edge computing infrastructure |
| Data Bounty Hunter | Analyzes user behavior data by anonymizing it; it creates value in the reward-based data economy. | Data mining, ethical data use, GDPR/KVKK compliance, AI-powered analytics |
| Ecosystem Developer | Ensures the sustainability of Metaverse platforms by managing community dynamics, token economy, and user participation. | Token economy design, DAO management, user psychology, platform strategy |

Sources: Alsharida et al., 2025; Business Insider, 2022; Gilmour, 2023; Janssen, 2024; Juicharoen et al., 2024; Kasiyanto & Kilinc, 2022; Quan et al., 2024; Rehman et al., 2023; SanMiguel et al., 2024; Wang et al., 2022; Zhang & Liu, 2022.

6. Conclusion and Recommendations

6.1. Discussion

Besides marketing, the Metaverse is helping to reshape businesses in such aspects as the supply chain (risk management through digital twins), human resources (avatar-based staff engagement), finance (DeFi and smart contracts), and education (immersive learning). Though international brands

(Nike, Gucci, JPMorgan) are embracing the Metaverse as a part of their overall strategies, local startups in Turkey (Turkcell, Vestel, Qua Granite) still seem to be at the stage of experimenting and fragmentation. The reason for this disparity can be technological infrastructure and digital maturity. New occupations (digital fashion designer, Metaverse cybersecurity specialist) call for creative, technical, and strategic skills, thus mirroring the rise of the digital economy.

6.2. Contribution to the Literature

In this research, extend a holistic viewpoint to the existing literature by examining at the combination of the metaverse and AI not just as a technological advancement but also as a strategic and socioeconomic transformation tool. Results concur with the findings of scholars such as Dwivedi et al. (2022) and Hollensen et al. (2023) who claim that the metaverse enables hybrid consumer experiences and leads to the transformation of business models.

Besides that, it deepens the theoretical concentration of the literature (Wang et al., 2023) through the inclusion of hands-on case studies and introduces a novel integration model (AI & Metaverse Integration Model). Additionally, it helps to develop an interdisciplinary framework as it categorizes the Metaverse careers into three segments (creative, technical, and strategic).

On top of that, as studies like Wang et al. (2022) and Gilmour (2023) forecasted, this paper validates the claim with examples that the metaverse has led to the emergence of new-generation digital professions such as cybersecurity specialists and smart contract lawyers. However, the limitations specific to Turkey in terms of infrastructure and strategic maturity are supported by the local studies such as Bas (2022) and Türkeköle (2023).

This paper adds to the body of knowledge by delving into the Metaverse-enabled business transformation from a global-local angle. It addresses the gap in the literature concerning the local applications by evaluating the brand positioning in Turkey against the global .

6.3. Future Directions and Research Questions for the Metaverse

The ever-changing Metaverse comes with several; multidisciplinary research areas that need to be explored deeply. To that end, research questions below will serve as a crucial guide to decision-makers and industry players especially in a developing country like Turkey which has a predominantly young population: (1) What are the measures to assess the long-term economic impacts of the Metaverse in Turkey? (2) How can professional development programs for new occupational fields be structured? (3) To what extent do ethical and legal

complications in the Metaverse depend on cultural differences? (4) What role does AI play in increasing Metaverse's ?

6.4. Recommendations

The metaverse is an inevitable digital evolution for business and society, and therefore a multi-layered approach should be taken to strategically benefit from this transformation. From a brand perspective, instead of just chasing after technology, a long-term metaverse strategy should be formulated that puts customer experience and operational efficiency first. Successful applications should be ramped up by initiating small-scale, testable pilot projects. In addition, competitiveness should be fostered by examining at global innovations for ideas such as avatar personalization, virtual store experiences, and NFT-based loyalty programs.

Lawmakers should focus on upgrading the cloud computing infrastructure and ensuring fast and extensive internet access (5G/6G) as these two are the base of the transformation and the creation of publicly supported innovation hubs for 6G, blockchain, and AI-based Metaverse platforms should be next on the agenda. Public institutions can play their part by raising people's awareness through prototype development in the areas of cultural heritage and local services. In addition, digital literacy and metaverse-oriented technical skills training (digital design, blockchain law, cybersecurity) should be a part of curricula, and "metaverse professions" focused programs should be promoted through university-private sector collaboration.

Meanwhile, a clear, creative, and trustful legal framework should be set up for virtual assets, data privacy, cybersecurity, and digital identities; R&D for domestic platforms and initiatives should be encouraged and backed up; and green metaverse strategies in line with sustainability should be worked out, considering energy use and carbon footprint. At its core, the Metaverse and AI ecosystem are not just digital innovation but new grounds for economic competitiveness, professional transformation, and cultural interaction. Turkey's potential to be an active player in this change hinges on the simultaneous reinforcement of integrated policymaking, education, technology, and ethical .

References

- Alcantara, A. C., & Michalack, D. L. (2022, June). The metaverse narrative in the matrix resurrections: A semiotic analysis through costumes. In *Meeting of research in music, arts and design* (pp. 260-268). Cham: Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-031-09659-4_20
- Adidas Originals. (2022). Adidas enters the metaverse. <https://www.adidas.com/us/blog/825513-into-the-metaverse-lets-go>
- Agarwal, S., & Mogaji, S. A. (2024). Consumer behavior in the metaverse. *Journal of Consumer Behaviour*. <https://doi.org/10.1002/cb.2298>
- Aktif Bank. (n.d.). Aktif Bank Metaverse'teki "ilk"lerine hızla devam ediyor. <https://www.aktifbank.com.tr/hakkimizda/basin-odasi/bizden-haberler/aktif-bank-metaverseteki-ilklerine-hizla-devam-ediyor>
- Alexander, B., Blázquez, M., & Chrimes, C. (2025). Metaverse retailing and the customer experience journey: A case study approach. *International Journal of Retail & Distribution Management*. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-08-2024-0439>
- Alsharida, R. A., Al-rimy, B. A. S., & Al-Emran, M. (2025). An integrated SEM-ANN approach to evaluating cybersecurity behaviors in the Metaverse. *International Journal of Human-Computer Interaction*. <https://doi.org/10.1080/10447318.2025.2484650>
- Anwar, A. A. (2022). A survey of semantic web (Web 3.0), its applications, challenges, future and its relation with Internet of things (IoT). *Web Intelligence*, 20(3), 173–202. <https://doi.org/10.3233/WEB-210491>
- Aysan, A. F., Batten, J., Gozgor, G., Khalfaoui, R., & Nanaeva, Z. (2024). Metaverse and financial markets: A quantile-time-frequency connectedness analysis. *Research in International Business and Finance*, 72, 1–24. <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2024.10252>
- Balenciaga. (2021). Afterworld: The age of tomorrow. <https://www.balenciaga.com/en-us/fall-21>
- Bas, H. (2022, June 15). Türk markalardan metaverse'e hücum. *Milliyet*. <https://www.milliyet.com.tr/ekonomi/turk-markalardan-metaversee-hucum-6716447>
- Beer, T. (2021, February 23). NBA Top Shot, A Crypto-Based Platform For Video Collectibles, Soars Past \$200 Million In Total Sales. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/tommybeer/2021/02/23/nba-top-shot-a-crypto-based-platform-for-video-collectibles-soars-past-200-million-in-total-sales>
- Bissada, M. (2022, February 9). McDonald's Files Trademark For Metaverse-Based 'Virtual Restaurant'. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/masonbissada/2022/02/09/mcdonalds-files-trademark-for-metaverse-based-virtual-restaurant>

- Bridges, P. L. (2023). Brands in the Metaverse: An Examination & Taxonomy of Marketing Strategy [Doctoral dissertation, University of South Florida]. Digital Commons @ USF. <https://digitalcommons.usf.edu/etd/10709>
- Business Insider. (2022, December 15). A day in the life of a Metaverse fashion designer. <https://www.businessinsider.com/day-in-the-life-of-a-metaverse-fashion-designer-rynityrift-2022-12>
- Cellat, M. (2023). Yerel yönetimlerde Metaverse denemeleri: Türkiye ve Güney Kore örneği. *Kamu Yönetimi ve Teknoloji Dergisi*, 5(1), 26–50. <https://doi.org/10.58307/kaytek.1257990>
- Chada, L. M., Parashar, H. V., Singh, I., Rastogi, M., Singh, S., & Raja, S. P. (2025). A comparative analysis of Web 3.0, Web 2.0, and Web 1.0: Evolution and implications. *International Journal of Learning and Change*, 17(1), 1–55. <https://doi.org/10.1504/IJLC.2025.143530>
- Coca-Cola Company. (2022, July 28). Coca-Cola to auction its first-ever NFT collectibles on International Friendship Day. <https://investors.coca-cola-company.com/news-events/press-releases/detail/1032/coca-cola-to-auction-its-first-ever-nft-collectibles-on-international-friendship-day>
- Cryptovoxels. (n.d.). Cryptovoxels official platform. <https://www.cryptovoxels.com>
- Deloitte. (2023). Metaverse'ün Türkiye için potansiyel değeri [The metaverse's potential value for Turkey]. <https://www.deloitte.com/tr/tr/services/consulting/research/the-metaverse-and-its-potential-for-turkiye.html>
- Dwivedi, Y. K., Hughes, L., Baabdullah, A. M., Ribeiro-Soriano, D., & Kapoor, K. (2022). Metaverse beyond the hype: Multidisciplinary perspectives on emerging challenges, opportunities, and agenda for research. *International Journal of Information Management*, 66, 102542. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2022.102542>
- Epic Games. (n.d.). Epic Games official website. <https://www.epicgames.com>
- Flexe.io. (2025). Metaverse marketing examples: 7 case studies in 2025. <https://flexe.io/blog/metaverse-marketing-examples-2025>
- Gao, H., Chong, A. Y. L., & Bao, H. (2024). Metaverse: Literature review, synthesis and future research agenda. *Journal of Computer Information Systems*, 64(4), 533–553. <https://doi.org/10.1080/08874417.2023.2233455>
- Garip, E. (2022, November 23). Garanti BBVA Portföy'den Metaverse ve Yeni Teknolojiler Değişken Fonu. Anadolu Ajansı. <https://www.aa.com.tr/tr/isdunyasi/finans/garanti-bbva-portfoy-den-metaverse-ve-yeni-teknolojiler-degisen-fonu/671703>
- Gilmour, P. M. (2023). Smart contracts and the metaverse. *The Company Lawyer*, 44(7), 244–245. <https://www.sweetandmaxwell.co.uk/Product/Company-Law/Company-Lawyer-The/Journal/30791409>

- Günyol, A. (2022, November 29). Turkcell çalışanlarına “metaverse” dünyasının kapıları açıldı. Anadolu Ajansı. <https://www.aa.com.tr/tr/isdunyasi/bilisim/turkcell-calisanlarina-metaverse-dunyasinin-kapilari-acildi/675650>
- GWI. (n.d.). 12 brands using NFTs, the metaverse, and crypto right now. <https://www.gwi.com/blog/brands-using-nfts-metaverse-crypto>
- Haigney, S. (2021, November 18). Next stop: The metaverse. Sotheby’s. <https://www.sothebys.com/en/articles/next-stop-the-metaverse>
- Heller, J., Chylinski, M., de Ruyter, K., Mahr, D., & Keeling, D. I. (2019). Let me imagine that for you: Transforming the retail frontline through augmenting customer mental imagery ability. *Journal of Retailing*, 95(2), 94–114. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2019.03.005>
- Hollensen, S., Kotler, P., & Oprešnik, M. O. (2023). Metaverse—the new marketing universe. *Journal of Business Strategy*, 44(3), 119–125. <https://doi.org/10.1108/JBS-01-2022-0014>
- Hyundai Motor Company. (2021, November 2). Hyundai Motor vitalizes future mobility in Roblox metaverse space, Hyundai Mobility Adventure. <https://www.hyundainews.com/en-us/releases/3387>
- Inbusiness. (2022, January 3). Orka, Metaverse evrenine iddialı giriyor. <https://www.inbusiness.com.tr/sektorler/tarim-gida-perakende/2022/01/03/orka-metaverse-evrenine-iddiali-giriyor>
- Janssen, A. (2024). Contract law in the metaverse. In *Research handbook on the metaverse and law* (pp. 279–291). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781035324866.00026>
- JPMorgan. (2022). Opportunities in the metaverse. J.P. Morgan Research. <https://www.jpmorgan.com/content/dam/jpm/treasury-services/documents/opportunities-in-the-metaverse.pdf>
- JR Editor. (2022). Tazefikir Metaverse hizmete başladı!. Pazarlama Türkiye. <https://pazarlamaturkiye.com/tazefikir-metaverse-hizmete-basladi>
- Juicharoen, N., Wangthong, S., & Peamchai, P. (2024). Entrepreneurship in Metaverse World and Cyber Security in Digital Era. *Journal of Accountancy and Management*, 16(4), 194–202. <https://so02.tci-thaijo.org/index.php/mbs/article/view/266931>
- Kasiyanto, S., & Kilinc, M. R. (2022). The legal conundrums of the Metaverse. *Journal of Central Banking Law and Institutions*, 1(2), 299–322. <https://doi.org/10.21098/jcli.v1i2.25>
- Ki, C. W. C., Chong, S. M., Aw, E. C. X., Lam, M. M. L., & Wong, C. W. (2025). Metaverse consumer behavior: Investigating factors driving consumer participation in the transitory metaverse, avatar personalization, and digital fashion adoption. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 82, 104094. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2024.104094>

- Komariyatin, N. (2025). Immersive brand experiences in the metaverse: A qualitative study of consumer-brand interactions in virtual space. *Journal of Marketing Breakthroughs*, 1(1). [https://doi.org/10.70764/gdpu-jmb.2025.1\(1\)-03](https://doi.org/10.70764/gdpu-jmb.2025.1(1)-03)
- Kurtar, M. A., & BİTES. (2022, October 18). Yerli ve milli metaverse platformu gözünü dünyaya dikti. Anadolu Ajansı. <https://www.aa.com.tr/tr/pg/foto-galeri/yerli-ve-milli-metaverse-platforumu-gozunu-dunyaya-dikti/12>
- Lal, R. (2025). Non-fungible Tokens-Based Advertising: Analysing Consumer Engagement and the Potential of Limited-Edition Brand Campaigns in the Digital Era. SSRN. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.5311330>
- Lee, L. H., Braud, T., Zhou, P. Y., Wang, L., Xu, D., Lin, Z., & Hui, P. (2024). All one needs to know about metaverse: A complete survey on technological singularity, virtual ecosystem, and research agenda. *Foundations and Trends® in Human-Computer Interaction*, 18(2-3), 100-337. <http://dx.doi.org/10.1561/11000000095>
- Marketing Türkiye. (2023, October 29). Cumhuriyet değerlerini taşıyan markalar metaverse’te. <https://www.marketingturkiye.com.tr/haberler/cumhuriyet-degerlerini-tasiyan-markalar-metaversete>
- Mileva, G. (2025). 21 brands leaping into the metaverse. *Influencer Marketing Hub*. <https://influencermarketinghub.com/metaverse-brands>
- MMA Global. (2023). Otokoç Otomotiv: Pioneering automotive experiences in the Metaverse. https://www.mmaglobal.com/case-study-hub/case_studies/view/87897
- Neuralink. (n.d.). Our approach. <https://neuralink.com/approach>
- Nike, Inc. (2022, November 18). Nike launches .SWOOSH, a new digital community and experience. <https://about.nike.com/en/newsroom/releases/nike-launches-swoosh-a-new-digital-community-and-experience>
- Ning, H., Wang, H., Lin, Y., Wang, W., Dhelim, S., Farha, F., Ding, J., & Dadeshmand, M. (2021). A survey on Metaverse: The state-of-the-art, technologies, applications, and challenges. *arXiv*. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2111.09673>
- Ooi, K. B., Tan, G. W. H., Aw, E. C. X., Cham, T. H., Dwivedi, Y. K., Dwivedi, R., & Sharma, A. (2023). Banking in the metaverse: A new frontier for financial institutions. *International Journal of Bank Marketing*, 41(7), 1829-1846. <https://doi.org/10.1108/IJBM-03-2023-0168>
- Pajo, A. (2025). Turizm işletmelerinde Metaverse kullanımı ve gelecekteki kullanımına yönelik beklentiler. *MANAS Journal of Social Studies*, 14(2), 793-812. <https://doi.org/10.33206/mjss.1482223>
- Papadopoulos, T., Evangelidis, K., Kaskalis, T. H., Evangelidis, G., & Sylaiou, S. (2021). Interactions in augmented and mixed reality: An overview. *Applied Sciences*, 11(18), 8752. <https://doi.org/10.3390/app11188752>

- Pehlivan, A. S. (2022, November 21). Şirketlerin metaverse rekabeti kızışıyor: Mağazalar yolda. *Ekonomist*. <https://www.ekonomist.com.tr/makale/sirketlerin-metaverse-rekabeti-kizisiyor-magazalar-yolda-30659>
- Quan, Y., Wu, X., Deng, W., & Zhang, L. (2024). Decoding social sentiment in dao: A comparative analysis of blockchain governance communities. In *2024 IEEE 24th International Conference on Software Quality, Reliability, and Security Companion (QRS-C)* (pp. 216–224). IEEE. <https://doi.org/10.1109/QRS-C63300.2024.00037>
- Rehman, M. U., Soomro, M., Iqbal, M., & Akhtar, S. (2023). Cybersecurity strategies for the Metaverse: Protecting digital assets, virtual economies, and user privacy in immersive environments. *Kashf Journal of Multidisciplinary Research*. <https://doi.org/10.71146/kjmr613>
- Rejeb, A., Rejeb, K., & Treiblmaier, H. (2023). Mapping metaverse research: Identifying future research areas based on bibliometric and topic modeling techniques. *Information*, 14(7), 356. <https://doi.org/10.3390/info14070356>
- Öztürk, S. (2022). Vodafone: Türkiye’de metaverse mağazası açan ilk telekom markası. *Hürriyet*. <https://www.hurriyet.com.tr/advertorial/vodafone-turkiyede-metaverse-magazasi-acan-ilk-telekom-markasi-42079668>
- Reiter, A., Mouline, J. P., & Yildiz, H. (2025). Metaverse recommendation in VR: The central role of satisfaction during the embodied user experience. *Decisions Marketing*, 119(3), 149-165. <https://doi.org/10.3917/dm.119.0149>
- Sagra. (n.d.). Sagra metaverse. <https://www.sagra.com.tr/sagra-metaverse-de.html>
- Samsung Newsroom. (2022, November 15). Create, collect and connect in the Samsung metaverse. <https://www.samsung.com/us/explore/sustainability/create-collect-and-connect-in-the-metaverse/>
- SanMiguel, P., Sádaba, T., & Sayeed, N. (2024). Fashion brands in the metaverse: Achievements from a marketing perspective. *Journal of Global Fashion Marketing*, 15(3), 320–340. <https://doi.org/10.1080/20932685.2024.2331518>
- Sethi, R. (2024). Brands success stories in the metaverse. *Metaverse911.in*. <https://www.metaverse911.in/blog/brands-success-stories-in-the-metaverse>
- Shi, W., Cao, J., Zhang, Q., Li, Y., & Xu, L. (2016). Edge computing: Vision and challenges. *IEEE Internet of Things Journal*, 3(5), 637–646. <https://doi.org/10.1109/JIOT.2016.2579198>
- Syed, M. (2021, December 22). A couple got married in the metaverse with avatars in a virtual chapel. *Business Insider*. <https://www.businessinsider.com/wedding-ceremony-metaverse-virtual-chapel-avatars-livestream-2021-12>
- Topcu, F. E. (2022, November 22). QUA Granite, metaverse dünyasına yatırım yaptı. *Anadolu Ajansı*. <https://www.aa.com.tr/tr/isdunyasi/hizmet/qua-granite-metaverse-dunyasina-yatirim-yapti/671053>

- Trujillo, A., & Bacciu, C. (2023). Toward blockchain-based fashion wearables in the metaverse: The case of Decentraland. In 2023 IEEE International Conference on Metaverse Computing, Networking and Applications (MetaCom) (pp. 653–657). IEEE. <https://doi.org/10.1109/MetaCom57706.2023.00115>
- Turi, A. N. (2023). Metaverse—the immersive 3D virtual world’s innovation diffusion in the financial sector. In *Financial technologies and DeFi: A revisit to the digital finance revolution* (pp. 3–28). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-031-17998-3_1
- Türk, Y. (2022, February 16). Türk mühendislerin geliştirdiği metaverse projesi ‘Metapotamians’ tanıtıldı. Anadolu Ajansı. <https://www.aa.com.tr/tr/bilim-teknoloji/turk-muhendislerin-gelistirdigi-metaverse-projesi-metapotamians-tanitildi/2496668>
- Türkeköle, T. (2023). Metaverse’ün Türkiye için potansiyel değeri. Deloitte. <https://www.deloitte.com/tr/tr/services/consulting/research/the-metaverse-and-its-potential-for-turkiye.html>
- Voshmgir, S. (2020). *Token economy: How the Web3 reinvents the internet*. Blocktrain Publishing. ISBN: 9783982103815
- Wang, Q., Li, R., Wang, Q., & Chen, S. (2021). Non-fungible token (NFT): Overview, evaluation, opportunities and challenges. arXiv. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2105.07447>
- Wang, X., Feng, X., & Zhao, J. (2023). Research on influencing factors and governance of disinformation dissemination on science and technology topics: An empirical study on the topic of ‘metaverse’. *Internet Research*, 33(5), 1802–1827. <https://doi.org/10.1108/INTR-06-2022-0477>
- Wang, Y., Su, Z., Zhang, N., Xing, R., Liu, D., Luan, T. H., & Shen, X. (2022). A survey on Metaverse: Fundamentals, security, and privacy. arXiv. <https://arxiv.org/abs/2203.02662>
- Yıldırım, G. (2022, October 18). Yerli ve milli metaverse platformu gözünü dünyaya dikti. Anadolu Ajansı. <https://www.aa.com.tr/tr/bilim-teknoloji/yerli-ve-milli-metaverse-platformu-gozunu-dunyaya-dikti/2713503>
- Yılmaz, G. (2022, November 17). Metaverse’de sanal showroom projesi başladı. Akıllı Fabrikalar. <https://akillifabrikalar.com.tr/metaversede-sanal-showroom-projesi-basladi/>
- Zhang, Y., & Liu, H. (2022). Digital heritage and the metaverse: New paradigms for preservation and access. *Journal of Cultural Heritage*, 58, 1–9. <https://doi.org/10.1016/j.culher.2022.09.002>

Kamu Yönetiminde Stratejik Planın İzleme ve Değerlendirme Sürecinde Strateji Başkanlıkları ve Denetim Birimlerinin İş Birliği

M. Serdar Erbaş¹

Özet

Stratejik planın izleme ve değerlendirme süreci stratejik yönetim ve stratejik planlama açısından hayati önemdedir. Stratejik yönetim iç denetim, dış denetim ve yolsuzluk ya da usulsüzlük halinde teftiş gibi denetim mekanizmalarını da içermektedir. Teftiş ve denetim birimleri nitelikleri gereği alanda ve bazen taşrada görev yaptıklarından stratejik planın alanda uygulanması ile ilgili tecrübi bilgiye sahiptirler. Bu çalışmada teftiş ve denetim birimlerinin stratejik planın sahada uygulanmasına ilişkin tecrübi bilgileri ile strateji geliştirme başkanlıklarının izleme ve değerlendirme görevleri arasında bir koordinasyon oluşturularak stratejik plan uygulamasının sonuçlarının net olarak yönetimce anlaşılmasının sağlanması amaçlanmaktadır. Bu şekilde stratejik planlarının hayata uygulanmasındaki sorunların çözülmesine katkı sağlanması amaçlanmıştır. Çalışmada, literatür taraması yöntemi kullanılmıştır. Teftiş ve denetim birimleri nitelikleri gereği alanda ve bazen taşrada görev yaptıklarından stratejik planın alanda uygulanması ile ilgili tecrübi bilgiye sahiptirler. Teftiş kurulları ve denetim birimlerinin sahadaki izlenimleri ile strateji geliştirme başkanlıklarının izleme ve değerlendirme görevlerinin birlikte değerlendirilmesinin stratejik planın başarı ile uygulanmasında olumlu bir etki oluşturabileceği, izleme ve değerlendirme uygulamalarının, gözetim ve geri bildirim sağlayarak stratejik planların başarılı bir şekilde uygulanmasında çok önemli bir rol oynayabileceği, Türk kamu yönetiminde temel birimler olan strateji geliştirme başkanlıkları ile teftiş ve denetim birimlerinin koordinasyonunun stratejik planların başarıya ulaşmasında etkili olabileceği, iç denetim ve Sayıştay tarafından gerçekleştirilen performans denetimi bulgularından stratejik plan değerlendirme raporunun hazırlanması sürecinde yararlanılabileceği sonucuna ulaşılmıştır.

1 Doç. Dr., Başmüfettiş, Cumhurbaşkanlığı Devlet Denetleme Kurulu, mserdar.erbas@tccb.gov.tr; ORCID: 0000-0002-2865-0166

GİRİŞ

Stratejik planlama, kamu yönetiminde mükemmelliğin temelidir. Kamu yöneticilerine, yönetişimin karmaşıklıklarında yol almaları, kurumsal çabaları toplumsal ihtiyaçlarla uyumlu hale getirmeleri ve yenilikçilik ve uyarlanabilirlik kültürünü teşvik etmeleri için sistematik bir çerçeve sağlar. Kamu sektörü gelişmeye devam ederken, stratejik planlama, mükemmelliğe ulaşmak için vazgeçilmez bir araç olmaya devam etmekte ve kamu kuruluşlarının bugünün zorluklarını ele almak ve hizmet ettikleri toplulukların yararına geleceği proaktif olarak şekillendirmek için iyi bir konumda olmalarını sağlamaktadır (Amarasinghe, 2023:1-2). İzleme değerlendirmede vurgu, hükümette değerlendirme kapasitesinin geliştirilmesinin sonuç odaklı bir yönetim yaklaşımını nasıl desteklediği ve yöneticilerin değerlendirme bilgilerini nasıl kullanabileceği üzerine olmalıdır. İyi yapılan izleme değerlendirme bilgileri, performans ve sonuçların elde edilmesiyle ilgili çok çeşitli sorulara cevap verebilir (Kusek, Rist, 2004:115-116). Kurumların hedeflerine ulaşım ulaşamadığı, ne derece başarılı olduğu ancak bazı göstergelerin gerçekleşen durum ile karşılaştırılması ile anlaşılabilir. Uygulama sonuçlarının tespit edilebilmesi ve uygulamalardan sağlıklı sonuçlar alınabilmesi için çeşitli ölçütlerin kullanılması gerekmektedir. Bu ölçütler fiziksel olabildiği gibi, niteliksel değere sahip ölçütler de olabilmektedir. Performans ölçümü ve değerlendirme aşamasında, izleme önemli bir süreçtir. İzleme, personele ya da birimlere verilen görevlerin doğru biçimde yerine getirip getirilmediğinin tespit edilebilmesini sağlamakta, istenen sonuçlara ne derece ulaşılabilmesinin de bir göstergesini oluşturmaktadır. Bu anlamda izleme süreci stratejik planlama ve yönetim sürecinde önemli bir aşamadır (Karakoyun, 2021: 32).

Bu noktada izleme ve değerlendirme süreci stratejik yönetim ve stratejik planlama açısından hayati önemdedir. Teftiş ve denetim birimleri nitelikleri gereği alanda ve bazen taşrada görev yaptıklarından stratejik planın alanda uygulanması ile ilgili tecrübi bilgiye sahiptirler. Bu tecrübenin strateji geliştirme başkanlıklarının izleme ve değerlendirme görevleri ile koordine edilmesi stratejik planın başarısında olumlu bir etki oluşturabilecektir. Türk kamu yönetiminde temel birimler olan strateji geliştirme başkanlıkları ile teftiş ve denetim birimlerinin koordinasyonu stratejik planların başarıya ulaşmasında etkili olabilmektedir. Bu nedenle çalışmada, kamu yönetiminde stratejik planın izleme ve değerlendirme süreci, stratejik planın izleme değerlendirme sürecinde strateji geliştirme başkanlıklarının rolü ve kullanılan araçlar, izleme değerlendirme sonuçlarının kullanım alanları, stratejik planın izleme değerlendirme sürecinde teftiş ve denetim birimlerinin rolü ve strateji geliştirme başkanlıkları ile iş birliği konuları ele alınarak ulaşılan sonuçlara yer verilmiştir.

1. Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Planın İzleme ve Değerlendirme Süreci

Stratejik planın izlenmesi, stratejik plan uygulamalarının düzenli şekilde takibi ve raporlanması anlamına gelmektedir. Değerlendirme ise, uygulamaya yönelik sonuçların amaç ve hedeflerle karşılaştırılarak ölçülmesi ve bu amaç ve hedeflerin hangi ölçüde tutarlı ve uygun olduğunu analiz etmektir. İzleme, kurumlarda yönetime yardımcı olan sistemli ve önemli bir araçtır (Akıl, 2015: 60-61).

Stratejik plan değerlendirmesi, bir stratejinin organizasyonel hedeflerin gerçekleştirilmesinde ne kadar etkili bir şekilde uygulandığını değerlendirme sürecidir. Bu değerlendirme, organizasyonun aldığı önlemlerin formüle edilen vizyon ve misyonla uyumlu olup olmadığını görmesini sağladığı için önemlidir. Bu bağlamda, stratejik planı değerlendirmek sadece nihai sonuçlara bakmak değil, aynı zamanda uygulama sürecini analiz etmek anlamına da gelir. Bu, organizasyonun attığı adımların plana uygun olup olmadığını veya iyileştirilmesi gereken noktalar olup olmadığını değerlendirmesini ifade eder. Değerlendirme ayrıca, kullanılan stratejilerin hala geçerli olup olmadığını veya teknoloji, ekonomi veya pazar ihtiyaçlarındaki değişiklikler gibi değişen çevresel koşullara uyarlanması gerekip gerekmediğini organizasyonların anlamasını sağlar (Handayani, 2024: 1651). Değerlendirme verileri, uygulayıcılar ve bilim insanlarının faaliyetler aracılığıyla amaçladıkları hedeflere ulaşmış olduklarını değerlendirmeleri için de yararlı olabilir. Yansıtıcı uygulayıcılar ve bilim insanları uygulamalarını nasıl geliştirdiğini düşünmekten de fayda sağlayacaklardır. Yine kişisel hedefler ve kurum düzeyindeki programlar birbirini destekleyebilir. Örneğin, bilim insanları bir faaliyeti genişletmeyi önerebilir ve uygulanabilirliği göstermek için kurumsal kaynakları ve değerlendirme verilerini kullanabilirler (Du, Peterman, Besley, Black-Maier, 2024:11).

İzleme, stratejik planda belirlenen performans göstergelerinin yani stratejilerin gerçekleşme derecesini takip etmek ve raporlamaktır (Kaygısız, 2017: 47-48). Stratejik planlama sürecinin en önemli unsurlarından biri ve “başarımızı nasıl izler ve değerlendiririz?” sorusunun cevabını oluşturan izleme ve değerlendirme süreçleridir. İzleme, stratejik planın uygulamasının sistematik olarak takip edilmesi ve raporlanması; değerlendirme ise uygulama sonuçlarının amaç ve hedeflere karşılaştırmalı olarak ölçülmesi ve söz konusu amaç ve hedeflerin tutarlılık ve uygunluğunun analizidir (Kalkınma Bakanlığı, 2015: 46).

Kamu idareleri stratejik plan ve performans programlarını, ilgili olduğu yıl içerisinde periyodik olarak izler ve değerlendirir. Strateji Geliştirme Kurulu; stratejik plan ve performans programı izleme ve değerlendirme sonuçlarının

hazırlanmasını müteakip izleme ve değerlendirme toplantıları yapar (Kamu İdarelerince Hazırlanacak Stratejik Planlar ve Performans Programları ile Faaliyet Raporlarına İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik, 2021: 22. Madde).

2. İzleme Değerlendirme Sonuçlarının Kullanım Alanları

Sürekli değerlendirme bilgisi kaynakları oluşturmaya verilen önem, genellikle uzun süreler boyunca aralıklı ve bireysel değerlendirme çalışmalarına kıyasla kasıtlıdır. İzleme ve değerlendirme sistemleri, hükümet yetkililerine hükümet kaynaklarını ve müdahalelerini yönetmek ve yönlendirmek için yararlı ve zamanında bilgi sağlamalıdır. Bir değerlendirmenin değeri, kullanımından gelir. Değerlendirmenin kullanım alanları aşağıda sayılmaktadır (Kusek, Rist, 2004:115-116):

Değerlendirmenin Pragmatik Kullanımları

Hükümet yöneticileri değerlendirme bilgilerini pek çok alanda kullanabilmektedir.

Kaynak Tahsis Kararlarının Alınmasına Yardımcı Olma

Değerlendirme bilgileri yöneticilere hangi politikaların veya programların sonuçları açısından daha başarılı veya daha az başarılı olduğunu ve dolayısıyla ne düzeyde kaynağı hak edebileceklerini bildirebilir. Benzer şekilde, değerlendirme bilgileri pilot çalışmaların sonuçlarının girişimi genişletmeyi, yeniden tasarlamayı veya hatta tamamen bırakmayı önerip önermediği konusunda kararlara rehberlik etmeye yardımcı olabilir.

Bir Sorunun Nedenlerini Yeniden Düşünmeye Yardımcı Olma

Sıklıkla, politika ve program müdahalelerinin mevcut bir sorun üzerinde kayda değer bir etkisi yok gibi görünmektedir. Değişikliğin olmaması kötü tasarım veya kötü uygulamadan kaynaklanabileceği gibi, müdahalenin önemsiz olmasının nedeni sorunun başlangıçta varsayılandan farklı olması da olabilir. Değerlendirme bilgileri, bir sorunun varsayılan nedeninin yeniden incelenmesi ihtiyacını ve hangi alternatif karşı önlemlerin gerekebileceğini ortaya çıkarabilir.

Ortaya Çıkan Sorunları Belirleme

Değerlendirme bilgileri, henüz yaygın olmayan ancak açıkça hükümet yetkililerinin dikkatini gerektirebilecek sorunları vurgulayabilir; örneğin, belirli genç gruplarında artan okuldan ayrılma oranları, ebeveynleri AIDS'ten ölen yetimlerin sayısı veya ergenlik öncesi dönemdeki gençler arasında uyuşturucu kullanımı.

Rekabet Etme veya En İyi Alternatifler Üzerine Karar Vermeyi Destekleme

Genellikle hükümetler, bir sorun durumuna birden fazla stratejiyi pilot uygulama yoluyla yaklaşırlar. Örneğin, bir hükümet, genç işsizliğini okul içi programlar, özel sektördeki özel çıraklık programları, gençleri işe alan işverenler için kuponlar vb. yoluyla ele almaya çalışabilir. Her pilot uygulama bir süre faaliyet gösterdikten sonra, hangisinin daha ikna edici başarı kanıtına sahip olduğunu ve hangisinin daha fazla veya daha az desteği hak ettiğini belirlemek daha kolay olacaktır.

Kamu Sektörü Reformu ve İnovasyonunu Destekleme

Değerlendirme bilgileri, vatandaşlara reform çabalarının işe yaradığına dair kanıt sağlayabilir. Örneğin, okullarda iyileştirmeler yapıldığına, yolsuzluğun azaltıldığına veya kırsal kesimdeki yoksulların daha fazlasının sağlık hizmeti aldığına dair kanıtlar, hükümetin çabalarına güvenilirlik kazandırabilir. Olumlu bir değişimin kanıtı yoksa, reform çabaları genellikle ivme kaybeder.

Bir Sorunun Nedenleri ve Nasıl Yanıt Verileceği Konusunda Konsensus Oluşturma

Değerlendirme bilgileri, hükümet yetkilileri ve önemli paydaşlar arasında koşulların nedenleri ve uygun bir yanıtın nasıl oluşturulacağı hakkındaki tartışmalara katkıda bulunabilir. Bir sorunun tanımı, sorunu çözmek veya en azından azaltmak için herhangi bir karşı önlemin uygulanmasından önce gelmelidir. Değerlendirme bilgileri, nedensellik kanıtı ve önceki yanıtların alaka düzeyi ve etkisi hakkında kanıt sağlayabilir.

Yönetim Sorularını Cevaplamak İçin Değerlendirme Kullanımı

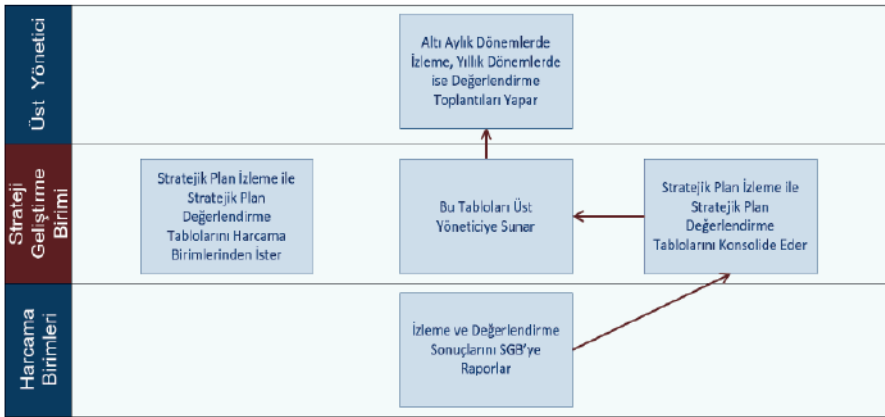
Değerlendirme bilgilerinin kullanımına ilişkin bu kısa incelemeyi özetlemek gerekirse, bir izleme ve değerlendirme sisteminde, hükümet yetkilileri bu bilgileri geniş siyasi stratejiye odaklanmak için kullanabilirler ve tasarım konularına “doğru şeyleri mi yapıyoruz?”, operasyonel ve uygulama konularına “işleri doğru mu yapıyoruz?” ve soruna yaklaşmanın daha iyi yolları olup olmadığına “ne öğreniyoruz?” dair sorularına cevap bulabilirler (Kusek, Rist, 2004:115-116).

3. Stratejik Planın İzleme Değerlendirme Sürecinde Strateji Geliştirme Başkanlıklarının Rolü ve Kullanılan Araçlar

Bu bölümde, Stratejik planın izleme değerlendirme sürecinde strateji geliştirme başkanlıklarının rolü, stratejik planın izleme değerlendirme sürecinde kullanılan araçlar ele alınmıştır.

3.1. Stratejik Planın İzleme Değerlendirme Sürecinde Strateji Geliştirme Başkanlıklarının Rolü

İzleme ve değerlendirme faaliyetleri sonucunda elde edilen bilgiler kullanılarak stratejik plan gözden geçirilir, hedeflenen ve ulaşılan sonuçlar karşılaştırılır, stratejik planın güncellenmesi kararı verilebilir. Üst yönetici başkanlığında, Strateji Geliştirme Kurulu ile SGB birim yöneticisinin katılımlarıyla altı aylık dönemlerde izleme toplantıları, bir yıllık dönemlerde ise değerlendirme toplantıları yapılır. Bu toplantıların sonucunda üst yönetici, stratejik planın kalan süresi için hedeflere nasıl ulaşılabileceğine ilişkin gerekli önlemleri ortaya koyar ve ilgili birimleri görevlendirir. İzleme ile değerlendirme toplantıları, ihtiyaca göre idarenin belirleyeceği daha kısa dönemlerde de gerçekleştirilebilir (Cumhurbaşkanlığı SBB, Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu, 2021: 55-60). Stratejik plan izleme ve değerlendirme süreci aşağıdaki şekilde gösterilmektedir:



Şekil 1. Stratejik Plan İzleme ve Değerlendirme Süreci

Kaynak: Cumhurbaşkanlığı SBB, Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu, 2021: 55.

İzleme ve değerlendirme sürecinde, stratejik plan kapsamında yapılan çalışmalar değerlendirilir, beklenmeyen bir sonuçla karşılaşırsa stratejik plan güncellenir (Alkaç, 2021:27). Kamu kuruluşlarının, strateji oluşturmayı mümkün kılan veya kısıtlayan en az üç özel gerilimin farkında olmaları gerekir. Bu gerilimler şunlardır: kısa vadeliye karşı uzun vadeli, parçalılığa karşı bütünsellik ve tepkiselliğe karşı proaktif olmak (Höglund, Caicedo, Martensson, Svardsten, 2018: 822).

Kamu kurumlarının stratejik planlarının izleme ve değerlendirme süreçlerine ilişkin örnek olarak; Sağlık Bakanlığının 2024-2028 Stratejik Planında, bir önceki stratejik planın değerlendirilmesine ilişkin olarak “2019-2023 Stratejik Planı’nın Değerlendirilmesi” başlığı altında; “*Stratejik plan döneminde tespit edilen riskler dışında öngörülme riskler de ortaya çıkmıştır. Söz konusu risklerin ortaya çıkması nedeniyle performans göstergeleri ile hedeflerin başarı düzeyleri önemli düzeyde etkilenmiş ve hedeflenen değerlerde sapmalar yaşanmıştır. Stratejik planda yer alan hedeflerin gerçekleştirilmesinde ortaya çıkan riskler önemli ölçüde etkili olmuş ve bu nedenle planın son iki yıllık dönemi güncellenmiştir. Her şeye rağmen Bakanlığımız, stratejik planda yer alan görev ve sorumluluklarını başarı ile yerine getirmiş ve planda öngörülen performans hedeflerine büyük ölçüde ulaşmıştır.*” değerlendirmesine yer verilmiştir. (Sağlık Bakanlığı 2024-2028 Stratejik Planı, 21-22).

Sağlık Bakanlığının 2024-2028 Stratejik Planında bu stratejik plan dönemine ilişkin olarak izleme ve değerlendirmenin ne şekilde yapılacağına dair; “*İzleme ve değerlendirme çalışmaları kapsamında stratejik planda yer alan amaç ve hedeflerin sonuçları altı aylık/yıllık dönemlerde periyodik olarak takip edilecektir. Bakanlığımız birimlerinden Stratejik Planın izleme ve değerlendirmesinden sorumlu personel, gerçekleşme değerlerine ilişkin verileri belirtilen dönemlerde Stratejik Plan İzleme ve Değerlendirme Sistemine (SİZDES) girecektir. Hazırlanan rapor sonraki stratejik plan döneminde kaynak olacaktır.*” şeklinde açıklama yapılmıştır (Sağlık Bakanlığı 2024-2028 Stratejik Planı, 214)

3.2. Stratejik Planın İzleme Değerlendirme Sürecinde Kullanılan Araçlar

Stratejik Planların İzleme Değerlendirme Sürecinde, strateji değerlendirme kurumlarının çalışmaları, değerlendirme raporları, izleme raporları, etki değerlendirmesi, faaliyet raporları ve Sağlık Bakanlığının Stratejik Plan İzleme ve Değerlendirme Sistemi (SİZDES) gibi yönetim sistemleri önemli araçlar olarak öne çıkmaktadır.

Bir araştırmada bulgular, üniversitede stratejik plan uygulamasına ilişkin izleme ve değerlendirme için çeşitli yapıların mevcut olduğunu göstermektedir; bunlar arasında izleme değerlendirme komitesi, alt komiteler, stratejik planlama birimi ve kalite güvence müdürlüğü yer almaktadır. Bu yapıların temel sorumlulukları arasında ilerlemenin izlenmesi, değerlendirmelerin yapılması ve teknik rehberlik sağlanması yer almaktadır. Etkin performans takibi ve veri toplama gibi izleme değerlendirme süreçlerinde belirlenen güçlü yönler rağmen, önemli sınırlamalar devam etmektedir. Paydaş katılımının iyileştirilmesi ve teknolojinin entegrasyonu ihtiyacı vurgulanmış, ayrıca izleme

değerlendirme sistemlerinin etkinliğini artırmak için kapasite geliştirme ve harekete geçirilebilir öngörülere odaklanma önerileri sunulmuştur. Bulgular ayrıca, katılımcılar arasında gelecekteki stratejik planlara resmi bir izleme ve değerlendirme çerçevesinin entegre edilmesinin gerekliliği konusunda güçlü bir fikir birliği olduğunu ortaya koymakta; resmi bir çerçeve, net hedefler belirlemek, çeşitli paydaş bakış açılarını entegre etmek ve veri odaklı karar alma kültürü aracılığıyla sürdürülebilirliği sağlamak için gerekli görülmektedir (Mpepo ve Mwanza, 2025:326-327).

3.2.1. Strateji Değerlendirme Kurulları

2 Mayıs 2018 tarihinde Resmî Gazetede yayımlanan Kamu İdarelerince Hazırlanacak Stratejik Planlara Dair Tebliğ'de; *“II. Strateji Geliştirme Kurulunun Oluşturulması” başlığı altında; “Üst yöneticinin başkanlığında üst yönetici yardımcıları, idarenin harcama yetkilileri ile üst yöneticinin ihtiyaç duyması halinde görevlendireceği kişilerden oluşan Strateji Geliştirme Kurulunu oluşturmamış idarelerce izleme ve değerlendirme toplantılarını yapmak üzere bu Kurul en geç Haziran ayı sonuna kadar kurulur.”* hükümlerine yer verilmiştir (Kamu İdarelerince Hazırlanacak Stratejik Planlara Dair Tebliğ, 2018).

3.2.2. İzleme Raporları

İzleme ve değerlendirme: Sürekli izleme ve değerlendirme, belirtilen hedeflere ulaşmada stratejilerin etkinliğini değerlendirir. Kamu yöneticileri, ilerlemeyi ölçmek, iyileştirme alanlarını belirlemek ve gelecekteki planlama döngüleri için veriye dayalı kararlar almak için performans göstergeleri ve değerlendirme ölçütleri kullanırlar (Amarasinghe, 2023:1-2).

Stratejik plan izleme raporu, stratejik plandaki performans göstergelerine ilişkin Ocak-Haziran dönemi gerçekleştirmelerinin izlenmesine imkân veren ve her yıl temmuz ayının sonuna kadar hazırlanan rapordur (Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu, Sürüm 3.1, s: 57).

3.2.3. Değerlendirme Raporları

Stratejik planın değerlendirmesi ise stratejik planın kalan süresi için hedeflere nasıl ulaşılacağına ilişkin alınacak önlemleri içerecek hazırlanır. İlgili döneme ilişkin stratejik plan izleme raporu ile stratejik plan değerlendirme tablolarının hazırlanmasıyla birlikte üst yönetici başkanlığında, Strateji Geliştirme Kurulu ile SGB birim yöneticisinin katılımlarıyla altı aylık dönemlerde izleme toplantıları, bir yıllık dönemlerde ise değerlendirme toplantıları yapılır (Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu, Sürüm 3.1, 2021: 60).

3.2.3.1. Değerlendirmeyi Geliştirme

Değerlendirme süreci sonucunda uygulanan planın kurumun amaçlarına ulaşip ulaşamadığı değerlendirilerek gözden geçirilmesi ve sonraki planlama süreçleri için geri besleme yapılması önemlidir (Dikici, 2019: 51). Değerlendirmeyi geliştirme için neler yapılmalıdır? İlerlemenin ölçülmesi için performans göstergelerine ilişkin bilgi sistemini beslemek için gereken verilerin düzgün bir şekilde toplanıp işlenmesi gerekir. Veriler, düzenli olarak, yönetim sistemleri kullanılarak, tek seferlik olarak, özel anketlerden veya derinlemesine değerlendirmelerden toplanabilir. Veriler toplandıktan sonra, hedefler ve sonuçlar arasındaki tutarsızlıklar ölçülmeli ve açıklanmalıdır. Tutarsızlıklar şunlardan kaynaklanabilir (Rochet, 2004: 7-8):

- Meydana gelen olaylar (eğer öyleyse, stratejik senaryolarda tanımlandılar mı? Neden önceden bunlarla başa çıkmak için adımlar atılmadı?)
- Strateji uygulamasındaki hatalar, yeterince titiz olmayan yönetim (eğer öyleyse, bu yetersizliklerin niteliği ve nedenleri belirlendi mi?)
- Gerçekçi olmayan hedefler (ama o zaman neden ilk etapta belirlendiler?)
- Çıktıların sonuçlar üzerindeki etkisiyle ilgili değerlendirme hataları (eğer öyleyse, hangi alternatif model benimsenmelidir? Bu, stratejinin yeniden formüle edilmesi gerektiği anlamına mı geliyor?)

Üstlenilen herhangi bir eylemin beklenmedik yan etkileri olabilir. Eğer öyleyse, bunlar dikkatlice belirlenmeli ve etkileri, beklenen ve hatta amaçlanan etkilerle aynı temelde değerlendirilmelidir. Çok fazla ciddi “yan etki”den kaçınmak için yöntemlerde veya stratejide değişiklikler yapılması gerekebilir. Sonuçların ve hedeflerin karşılaştırılması, aralarındaki tutarsızlıklar hakkındaki yorumlar ve beklenmedik yan etkilerin incelenmesi ve personelin bunlardan ders çıkarabilmesi ve motive olabilmesi için kurum içinde, kullanıcılar, ana kuruluşlar, genel kamuoyu, vergi mükellefleri ve onları temsil eden Meclis karşısında şeffaflığı ve hesap verebilirliği teşvik etmek için kurum dışında bunların hepsi geniş çapta yayınlanmalıdır. Performans hakkındaki bilgilerin analiz edilmesi ve yayınlanması, durumu tersine çevirmek için somut adımlarla birleştirilmediği takdirde hiçbir işe yaramaz. İşte burada stratejik izleme, bütçeleme sürecinde belirtildiği gibi bütçe tartışmasıyla birleşir. Bu değerlendirme sürecini teşvik etmek, çıktılar ve sonuçlar arasında bir zamansallık çatışmasıyla karşı karşıyadır. Bir kamu hizmeti günlük çıktılar sunar ve bunların ölçümü, politikanın yönetimini geliştirmeye olanak tanır. Bununla birlikte, bu tür ölçümler, sonuçlar ve performans hakkında herhangi bir bilgi vermez (Rochet, 2004: 7-8).

Birleşmiş Milletlere göre; stratejik planlama süreçlerinde hâlâ boşluklar bulunmaktadır. Bunlar (BM Office of Internal Oversight Services, 2021: 18):

- Kuruluşlar arasında ortak planlama için yetersiz bilgi paylaşım platformları, bu da yetersiz ve izole edilmiş planlamaya yol açmaktadır (Etkinlik: Ortak Planlama)
- Kuruluşların ortaya çıkan ihtiyaçlara stratejik olarak yanıt verme yeteneğini kısıtlayan yetkilerin birikmesi (Etkinlik: Planlama kısıtlamaları)
- Planlama sürecine tutarsız yaklaşımlar, uyum eksikliğine ve genellikle finansman düzenlemelerine dayalı çelişkili önceliklere yol açmaktadır (Etkinlik: Planlama yaklaşımlarında tutarlılık)
- Stratejik planlama sürecinin alt program düzeyindeki yönelimi ve buna bağlı olarak gösterilen planlama kapasitesinin eksikliği göz önüne alındığında, kuruluşlar içinde ve arasında entegre planlamanın nasıl sağlanacağına dair rehberlik eksikliği (Etkinlik: Ortak planlama)
- İzleme ve değerlendirmede devam eden eksiklikler, yetersiz sonuç odaklılık, yetersiz performans çerçeveleri ve kaynaklar ile bunları gerçekleştirme kapasitesinin sınırlı olması (Etkinlik: Hesap verebilirlik mekanizmaları)
- Kuruluşlar içindeki sık liderlik değişiklikleri, stratejik vizyonu ve planların uygulanmasını kısıtlamaktadır; (Etkinlik: Planlama kısıtlamaları)
- Tamamlayıcı strateji belgelerinin yetersiz olması (Etkinlik: Alt strateji seviyesi planlama) (BM Office of Internal Oversight Services, 2021: 18).

3.2.4. Stratejik Plan İzleme Değerlendirme Yönetim Sistemleri

Stratejik planların izleme değerlendirme sürecinde, Sağlık Bakanlığının Stratejik Plan İzleme ve Değerlendirme Sistemi (SİZDES) gibi yönetim sistemleri kullanılabilir. Bu yönetim sistemleri stratejik planın izlenmesi ve değerlendirilmesinde olağanüstü kolaylık ve faydalar sağlayabilmektedir. Ancak bunun için her bir faaliyet proje ve planın sorumluları ve sorumlu birimleri belirlenmeli ve görevliler tarafından sisteme uygulama sonuçları zamanında ve doğru olarak girilmelidir.

3.2.5. Stratejilerin İzlenmesi, Değerlendirilmesi ve Duyurulması Aracı: Faaliyet Raporları

Faaliyet, “Kamu kaynağı kullanmak suretiyle belirli bir ürünün ya da hizmetin sunulması amacıyla, planlama aşamasından üretim ve hedef kitleye sunum aşamasına kadar gerçekleştirilen iş, işlem ve süreçler bütünü”, Faaliyet

Raporu ise, “Birim ve idare faaliyet raporunu, genel faaliyet raporunu ve mahallî idareler genel faaliyet raporunu ifade eder” şeklinde tanımlanmıştır (Kamu İdarelerince Hazırlanacak Stratejik Planlar ve Performans Programları ile Faaliyet Raporlarına İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik, 2021: 4. Madde).

3.2.6. İzleme Değerlendirme Faaliyetleri

Yapılan bir araştırma, genellikle düzenli olarak yapıldığı düşünülen saha izleme ziyaretleri, izleme uygulamalarının proje faaliyetlerine güçlü bir şekilde entegre olmasına rağmen, farklı projeler arasında bu ziyaretlerin sıklığı veya kalitesinde tutarsızlığın endişe kaynağı olmaya devam ettiğini ortaya koymaktadır. İzleme uygulamalarındaki bu farklılık, düzensiz ziyaretlerin yetersiz denetime ve ortaya çıkan sorunların ele alınmasında gecikmelere yol açabileceği için izleme sürecinin etkinliğini tehlikeye atabilir. Bu nedenle, saha ziyaretlerinin tüm projelerde sıklık ve kalite açısından standartlaştırılması, bu tutarsızlıkları azaltmaya ve projeler içindeki hesap verebilirliği daha da iyileştirmeye yardımcı olacaktır. Saha izleme ziyaretlerinin sıklığı ve kalitesindeki değişkenliği gidermek için, tüm projelerde saha izleme uygulamalarının standartlaştırılması şarttır. Bu, ziyaretlerin sıklığını ve kapsamını belirten net bir izleme programı geliştirilerek sağlanabilir. Bu ziyaretler, belirlenen programa göre tutarlı bir şekilde gerçekleştirilmeli ve projenin çeşitli yönlerini kapsamlı bir şekilde değerlendirmelidir (Kinene, 2024: 128).

3.2.7. Etki Değerlendirmesi Yapılması

Stratejik planlama sonucunda elde edilen bilgilerin analizi ile değerlendirme süreci başlar ve kurumun misyon, vizyon, temel değerler, amaçlar ve hedeflerinin planlama raporlarıyla ne kadar tutarlı olduğu anlaşılabilir olur. Kurum içi performansın değerlendirilmesi ve elde edilen sonuçlarla birlikte kurumda yeni bir planlama ve yapılandırma başlatılır (Aksoy, 2020: 15).

Stratejik planlama, kuruluşların çevresel, ekonomik ve sosyal performanslarını kapsayan hedeflerine ulaşmaları için kritik bir süreçtir. İzleme ve değerlendirme uygulamaları, gözetim ve geri bildirim sağlayarak stratejik planların başarılı bir şekilde uygulanmasında çok önemli bir rol oynar (Mbago ve Njoroge, 2023: 176).

Etki değerlendirmesi çoğunlukla neden-sonuç sorularını ele alır. Performans, müdahaleden önceki sonuçlarla, müdahalelerden elde edilen sonuçlarla karşılaştırılarak değerlendirilebilir ve ayrıca zaman içindeki eğilimler de analiz edilebilir. Toplanan (kalitatif ve kantitatif) veriler, etki değerlendirmelerinde gerekli olan temel performans göstergelerini değerlendirmek için kullanılır.

Bu nedenle izleme, uygulama ve maliyetler de dahil olmak üzere performans hakkında kritik bir bilgi kaynağıdır ve kanıt tabanını destekler. İzleme, proje öncesi/olmadan önceki referans durumu ve proje uygulamasından sonraki/uygulama ile birlikte durumu yansıtmak için kullanılır. İzleme ekiplerine, bilgilendirici faaliyetlerden ortak izleme faaliyetlerine kadar farklı katılım biçimlerinde çeşitli paydaşlar dahil olabilir. İzleme ve değerlendirme, performansın ve etkilerinin zaman içinde nasıl geliştiğini anlamayı kolaylaştırır ve paydaş ihtiyaçlarına ve yerel bağlama (çevresel, sosyal ve ekonomik koşullar) göre ölçeklendirme ve çoğaltma potansiyellerine ilişkin bilgiler sağlar. Kurum yaşam döngüsünün farklı aşamalarında ayrıntılı ve standartlaştırılmış izleme yöntemlerinin, raporlama protokollerinin ve rehberliğin eksikliğinden kaynaklanmaktadır. (Dumitru ve Wendling, 2021: 37,50).

Etki değerlendirmesi çıktılardan değil sonuçlardan hareket etmekte, program, alt program, proje ve faaliyetlerinin çıktıları ile amaçlanan sonuçlara ne kadar ulaşıldığını ölçmeyi ve sonuçları analiz etmeyi içermektedir. Örneğin bir proje kapsamında alınan makine sayısı bir çıktı ise, bu makineler ile daha önce yurtiçinde üretilmeyen bir ürünün üretimine başlanması ve bu şekilde bu ürünün ithalata gerek kalmaksızın yurtiçinde üretimi ise bir sonuçtur. Bir proje kapsamında açılan işyeri sayısı çıktı iken burada yeni istihdam oluşturularak işsizliğin azaltılması bir sonuçtur. Etki değerlendirmesi sonuçların ölçümüne yöneliktir.

4. Stratejik Planın İzleme Değerlendirme Sürecinde Teftiş ve Denetim Birimlerinin Rolü ve Strateji Geliştirme Başkanlıkları ile İş birliği

Stratejik bir planın orijinal planın belgelenmesinden üç veya dört yıl sonra denetlenmesinin büyük ölçüde fazla bir değeri olmayabilir. Her şeyden önce, sağlam bir stratejik yönetim sürecine sahip bir kuruluş, planı yıllık bir döngüde güncelleyecektir. İkinci olarak, yöneticilerin sık sık değişmesi göz önüne alındığında, orijinal planın hazırlayıcıları, plana göre gitmeyen eylemlerin sorumluluğunu üstlenmek için muhtemelen ortada olmayacaklardır. Üçüncü olarak, ayrıntılı, ölçülebilir hedefler daha çok fonksiyonel planların alanına girer: stratejik plan, bu daha ayrıntılı planlamanın yapılabileceği “zemini” hazırlar. Buna göre, denetçi kuruluşta stratejik planlamanın kalitesini artırmak istiyorsa, aşağıdaki konularda denetim yaparak daha faydalı bir etki oluşturabilir:

- Stratejik planlama için kullanılacak süreç;
- Planın hemen hazırlanmasından sonraki hali;
- Planın yayınlanmasından sonraki üç ila altı ay içinde uygulanması;

- Stratejik yönetim sürecinin etkili olmasını sağlamak için mevcut olan kontrol ve düzenleyici sistemler (Mellalieu, 1992: 14-16).

Stratejik planın denetlenmesi ne ölçüde mümkündür? Bu soruyu yanıtlamak için öncelikle bazı terimleri tanımlamamız gerekiyor. Her şeyden önce, stratejik plan nedir? Ve stratejik plan, bir kuruluşun üretebileceği diğer plan türlerinden nasıl farklıdır?

4.1. Denetim, Denetçi ve Stratejik Plan

Herkesin kendi hatalarından ders çıkarabileceği, ancak başkalarının hatalarından ders çıkarmanın dahi olmayı gerektirdiği söylenir. İnsanlık pek çok hatalar yapmış ve bunlardan ders çıkarmıştır. Şimdi, başkalarının hatalarından ders çıkarmamızı sağlamak için çok sayıda yasa, yönetmelik, iyi uygulama kodu, ürün standardı ve denetim sistemimiz var. Öyleyse, denetim mesleğinin uygulamalardan ders çıkarabileceği ve denetim becerilerini stratejik yönetim döngüsünün çeşitli aşamalarında uygulayabileceği görülmektedir. Bu süreçler (Mellalieu, 1992: 12-14):

- Stratejik planlama çalışmasının başlamasından önce;
- Plan belgelendikten hemen sonra;
- Plan uygulanmaya başlandıktan kısa bir süre sonra;
- Plan uygulandıktan uzun bir süre sonra.

Stratejik planlamanın başlamasından önce, denetçi planlamacıların kullanmayı amaçladığı süreçleri inceleyebilir. Stratejik planlama hızla değişen bir alandır ve her geçen gün yeni teknikler ortaya atılmaktadır. Bu nedenle güncel bir metodolojinin kullanılması mantıklı görünmektedir. Örneğin, geleneksel SWOT analizi tekniği genellikle stratejik planın temelini oluşturur: kuruluşun rekabetçi güçlü ve zayıf yönlerine karşı uzlaştırılmış dış fırsatların ve tehditlerin değerlendirilmesi. Bir kuruluşta stratejik yönelimin geliştirilmesi yıllar alır. Stratejik planlama işine yeni başlayan bir kuruluşta ayrıntılı, titiz bir planlama yaklaşımı tamamen uygunsuz olabilir. Yıllar geçtikçe deneyim ve faydanın takdir edilmesi kuruluş genelinde yaygınlaştıkça, karmaşık bir yaklaşım eklenebilir. Stratejik farkındalık aşaması ve stratejik değişim aşaması önemlidir. Bu ön planlama aşamasında denetçinin rolü, stratejik planın nasıl geliştirileceğine dair yeterli kaynak harcanıp harcanmadığını değerlendirmekle ilgili olacaktır (Mellalieu, 1992: 12-14).

İç denetim birimlerinin ilgili mevzuatı uyarınca idarenin harcamalarının, malî işlemlere ilişkin karar ve tasarruflarının; amaç ve politikalara, kalkınma planına, stratejik planlara ve performans programlarına uygunluğunu değerlendirme

görevi bulunması nedeniyle iç denetim ile Sayıştay tarafından gerçekleştirilen performans denetimi bulgularından stratejik plan değerlendirme raporunun hazırlanması sürecinde yararlanılır (Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu, Sürüm 3.1, 2021: 60-61).

Destekleyici denetim, başkalarının performansını gözetmek ve yönlendirmek ile başarılı bir izleme ve değerlendirme için gerekli olan bilgi, tutum ve becerileri aktarmak anlamına gelir. Yapılan çalışmaları değerlendirme, eleştirel bir bakış açısıyla düşünme, organizasyonun alt kademelerindeki personele geri bildirim sağlama ve uygun durumlarda iyileştirmeler için özel rehberlik sağlama fırsatı sunar. Veri denetimi, raporlanan toplam verilerin eksiksizliğini ve doğruluğunu doğrulama sürecidir (Monitoring & Evaluation Strategy And Action Plan, 2014: 57-58). Stratejik yönetimde etkin kontrolün yapılmasında kilit kelimelerden birisi erken uyarı sistemidir. Yöneticiler hangi politikaların uygulanacağı belirlendikten sonra, uygulamanın izlenmesinden ve ihlal halinde raporlanmasından kimlerin sorumlu olacağını belirlemelidirler. Düzeltici önlemler ile bu önlemlerin uygulanmasının izlenmesinden kimin sorumlu olacağını belirlenmesi hayati önemdedir. Yöneticiler politikalarını sık sık denetimden geçirmelidir. (Şafak, 2007: 158). Stratejik yönetim iç denetim, dış denetim ve yolsuzluk ya da usulsüzlük halinde teftiş gibi denetim mekanizmalarını da içermektedir.

Örneğin OIOS, BM sisteminin iç denetim organı olup BM Sekreterliği'nin iç değerlendirmesini sağlamakla görevlidir. Ayrıca, denetim, inceleme ve soruşturma hizmetleri de sunmaktadır. Değerlendirme odağı, sekreterlik programlarının ve faaliyetlerinin alaka düzeyi, etkinliği, verimliliği ve etkisi gibi geniş kapsamlı konulardır. Üstlenilen değerlendirmeler şunları içerir: Tek bir BM kuruluşunun programını veya alt programını en az 8 yılda bir değerlendiren program değerlendirmeleri. BM-Habitat'ın son değerlendirmesi 2015 yılında yapılmıştır. Değerlendirme, 2019 yılına kadar uygulanan yedi tavsiye yapmıştır. Örneğin, BM kuruluşları veya programları genelinde kesişen temaları değerlendiren tematik değerlendirmeler, Birleşmiş Milletler Sekreterliği personeli ve ilgili personel tarafından cinsel istismar ve tacize karşı önleme, müdahale ve mağdur desteği çabalarının değerlendirilmesi gibi çalışmalar da mevcuttur. BM kuruluşlarının değerlendirme kapasitesini güçlendirmeyi amaçlayan iki yılda bir yapılan değerlendirme işlevi çalışmaları da mevcuttur. Bu çalışmalara her kuruluş için değerlendirme panosu eşlik etmektedir. 2018-2019 panosundan elde edilen kanıtlar, BM-Habitat değerlendirme işlevinin yerinde yapılara, araçlara ve sistemlere sahip olduğunu ve kaliteli raporlar ürettiğini ortaya koymaktadır. Bununla birlikte, personel ve finansman açısından kapasite açıkları hala mevcuttur (UN HABITAT, 2026).

Yönetim, özellikle iç denetim departmanı için bir yazılım sağlamalıdır, böylece diğer departmanlara bağımlı kalmak zorunda kalmazlar. Bu, nerede olurlarsa olsunlar ve herhangi bir zamanda verilere erişilebilirliği artırmaya yardımcı olabilir. Sadece teknik sorunlar değil, tüm sorular zamanında ele alınmalıdır. Ayrıca, yönetim her departmanın kendi internet bağlantısına sahip olmasını veya internet bağlantısının hızını artırmanın yollarını bulmasını sağlamalıdır ve son olarak, yönetim, mevcut genç personeli de kısa süreli yerel ve uluslararası eğitimler düzenleyerek geliştirmeyi düşünmelidir. Bu, sürekli gelişen iç denetim alanının değişen ihtiyaçlarını karşılamak için daha yetenekli hale gelmelerine yardımcı olabilir. Etkin bir iç denetim departmanının varlığı, örgütsel verimliliği, etkinliği artırır ve güvenilir raporlama sağlar. İç denetimin etkinliği dört belirleyiciye odaklanmıştır. Bu dört faktör, iç denetçinin yetkinliği, iç denetçilere yönetim desteği, denetim komitesinin varlığı ve personelin sürekli mesleki gelişimidir (Loum ve Biçer, 2021:71). İç denetim görevi konusunda mutabakat sağlandıktan sonra, iç denetim birimi bu görevin kendi organizasyonu ve işlevi için ne anlama geldiğini anlamaya yönelik bir süreçten geçmelidir. İç denetim birimi, organizasyonun paydaşları ve kilit liderleriyle iletişim kurarak, kurumun iki ila beş yıllık planını daha iyi anlamalıdır. Bu noktada Organizasyonun temel girişimleri, Yeni teknolojilerin geliştirilmesi veya uygulanması beklentisi, genişleme planı olup olmadığı, muhtemel diğer riskler, organizasyon yapısında değişiklikler, anlaşılmalıdır. Anlayışın ardından, organizasyonun planları ve girişimleri ile önerilen İç Denetim planı arasında “Ne yapmalıyız?” yaklaşımı kullanılarak taktiksel bir uyum sağlanmalıdır. Bu, kuruluşun girişimleri, stratejileri ve ortaya çıkan riskleriyle uyumlu olarak kısa ve uzun vadeli iç denetim planının bir parçası olması gereken alanları geliştirecektir. İç denetim yönetimi ancak bu noktada bir sonraki aşamaya geçebilir; bu aşama, fonksiyonun mevcut yeteneklerini gelecekteki yetenek ihtiyaçlarıyla karşılaştırarak, birinci aşamada üzerinde anlaşmaya varılan misyon ve vizyonu yerine getirebilmek için gereken adımları atmayı içerir. Bu süreç, fonksiyonel güçlü yönler, zayıf yönler, fırsatlar ve tehditler (SWOT) analizi şeklinde bir değerlendirme yoluyla gerçekleştirilir. Yol haritası ve temel girişimler tanımlandıktan sonra, kurumun uyumlu olup olmadığını ve önerilen yönü destekleyip desteklemediğini belirlemek için paydaşlarla doğrulama yapılması gereklidir. Bu destek bir maliyete yol açabilir ve yatırım getirisinde ortak bir sonuç elde etme yeteneği gerekebilir. İlerleyen süreçte, iç denetim stratejik planı ve ilgili girişimler için sürekli bir iletişim planı oluşturulması, uyumu korumak açısından kritik öneme sahiptir. Sürekli iletişim planı, düzenli ve sık sık iş temas noktalarını kullanan ve planın uygulanmasını ve gelişimini iyileştirmek için sürekli bir geri bildirim döngüsüne sahip akıcı bir süreç olmalıdır. Stratejik plana karşı ilerlemenin izlenmesi başarı için kritik

öneme sahiptir. Paydaşların girişimler ve yol haritasının unsurlarıyla uyum sağlamasının ardından, iç denetim girişimlerinin ilerlemesinin sürekli izlenmesi ve iletişimi geliştirilmelidir. Bu süreç doğrusal değildir; iç denetimin plan ve stratejilerinde çevik olması için gereken tüm aşamalarda sürekli değişiklikler olacaktır. Stratejik planlama bağlamında tasarımla ölçütlerin uygulanması, fonksiyonun stratejik planlama sürecinin başarısını izlemek ve gelecekte sürdürülebilir iç denetim değeri elde etmek için verimli bir yaklaşımdır (PWC, 2015: 5-11).

Kamu kurumlarında izleme ve değerlendirme fonksiyonunun kurumsallaştırılması için alternatif seçenekler mevcuttur. İzleme değerlendirme ile stratejik planlama, bütçeleme, politika oluşturma, denetim ve bilgi ve iletişim teknolojisi desteği ve değerlendirmeden sorumlu program personeli arasında kurumsallaşmış bağlantılar olmalıdır. Güçlü bir yukarıdan aşağıya hiyerarşik komuta ve kontrol yapısına sahip kuruluşlar, izleme değerlendirme birimi stratejik zirvede yerleştirilirse daha iyi yanıt verebilirken, güçlü bir sosyal öğrenme ve deneysel kültüre sahip kuruluşlar, kurumsal destek birimi içinde yer alan bir birime daha iyi yanıt verebilir. Sınırlı sayıda izleme değerlendirme uzmanına sahip kuruluşlar, merkezileştirilmiş bir birimi tercih etmelidir, ancak birim, kuruluşun stratejik ve uygulama düzeylerinde izleme değerlendirmeye aktif olarak katılım ve bağlılık sağlamalıdır (Rabie, 2016: 114-115). İzleme ve değerlendirmeden elde edilen verilerin analizi, yayımı ve kullanımı, program planlaması ve uygulaması ile politika oluşturma açısından hayati önem taşımaktadır. Çeşitli kaynaklardan, özellikle rutin bilgi sistemlerinden elde edilen verilerin analizi, tesis denetimleri veya değerlendirmeleri gibi mekanizmalar ve rutin yıllık performans raporları ilçe, il ve ulusal düzeylerde teşvik edilmeli ve güçlendirilmelidir (Government of Papua New Guinea, 2022:21).

Dünya Sağlık Örgütü tarafından kentsel yeşil alanların ve diğer doğa tabanlı çözümlerin insan sağlığı ve refahı için değerini belirlemek ve değerlendirmek için basit veri toplama yöntemlerine yönelik çeşitli yönergeler oluşturulmuştur. Bunlar (Dumitru ve Wendling, 2021:311):

- Yeşil alanları kaç kişinin kullandığını, ne tür insanların kullandığını, kimlerle kullandıklarını, hangi amaçlarla kullandıklarını vb. değerlendirmek için nispeten basit ve uygun maliyetli bir yol olarak gözlemsel verileri kullanın;
- Kamusal alanlarda oyun ve rekreasyon hakkında bilgi toplamak için mevcut denetim ve gözlem araçlarını kullanın;

- Basit ve yenilikçi izleme tekniklerini göz önünde bulundurun (örneğin, kamu tesislerinde görülen kullanıcı memnuniyeti sayaçları) (Dumitru ve Wendling, 2021:311).

4.2.Planlama Sürecinin Sonuçlarının Denetlenmesi

Stratejik planlama çalışmasının sonuçlarından biri, bir planlama belgesinin üretilmesidir. İkinci bir sonuç ise, planlama çalışmasına katılanların organizasyonun güçlü yönlerini, fırsatlarını, alternatiflerini, vizyonunu vb. güçlü bir şekilde anlamalarıdır. Önümüzdeki on yılı kapsayan kusursuz bir belge üretmeye çalışmak yerine, planlama, bir çalışma olarak, kurum için alternatif eylem yollarını belirlemeye ve değerlendirmeye odaklanmalıdır, böylece daha fazla fırsat oluşturulur. Bu nedenle planlama farkındalığı artırır. Planlama, ayrıntılı, biçimsel ve nicel olmaktan ziyade daha zihinsel ve vizyoner olabilir. Bununla birlikte, bir planlama sürecinden yeterli bir çıktı olmasa da, bir tür belge gereklidir. Belge, strateji hakkında bilgi sahibi olması gereken ancak planlama sürecine katılmayan kişilerle iletişim için bir temel olarak kullanılabilir. Denetçi, planlama aşamasının sonunda, planlama sürecinin çıktılarında birini, yani stratejik planlama belgesini değerlendirebilir. Değerlendirme şu konuları ele alacaktır (Mellalieu, 1992: 14-16):

- Plan, tüm “stratejik soruları” sağlam bir şekilde ele almış mı?
- Planın hedefleri ve amaçları, kritik fırsatlardan yararlanmak ve kritik tehditlerin üstesinden gelmek için yeterli mi?
- Plan, başarısı için temel olarak bağlı olduğu kilit görevleri tanımlıyor mu?
- Plan, öncelikleri belirtiyor mu: stratejiyi hayata geçirmek için ele alınması gereken eylemlerin zamanlaması?
- Her bir kilit görev ve birbirine bağlı görevler arasındaki koordinasyon için sorumluluk atanmış mı?
- Plan, risk ve belirsizlikle ve güvenilmez bilgilerle başa çıkabilmek için yeterli esnekliğe sahip mi?
- İyi planlama uygulamalarına uyuldu mu, yoksa taraflı bir rapor olasılığı var mı? En son teknoloji uygulamaları ne ölçüde kullanıldı?
- Organizasyon yapısı, stratejinin gereklilikleriyle uyumlu mu?
- Strateji uygulamasının kontrol altında olduğundan emin olmak için kontrol sistemleri kurulmuş mu?
- Temel varsayımlar, planın dayandığı varsayımlar tanınmış ve belgelenmiş midir?

Varsayımlarla ilgili soru, denetçi için özellikle önemlidir (Mellalieu, 1992: 14-16).

4.3. Planın Uygulanmasının Denetimi (Kısa Dönemde)

Temel stratejik planlama belgesinin hazırlanmasından itibaren üç ila altı ay içinde planın uygulanmasının denetimine başlanması mümkün olmalıdır. Örneğin (Mellalieu, 1992: 14-16):

- Kişilere kilit görevler için sorumluluklar atanmış mı?
- Kilit görevlerin detaylı planlamasına başlanmış mı?
- En yüksek öncelikli görevler tamamlanmış mı?
- Kontrol ve düzenleyici sistemler etkinleştirilmiş mi?

Fonksiyonel bir plan yerine stratejik bir planla uğraştığımız için, bu aşamada denetçinin mali verileri ölçmesi ve bu verilerin “uygunluğunu” veya diğer bir deyişle stratejik planla ilişkilendirmesi pek olası değildir. Uygulamanın erken aşamalarında denetim yapmanın değeri, raporun “toz toplaması” olasılığına karşı önlem almaktır.

4.4. Uzun Dönemde Stratejik Planın Denetimi

Uzun dönemde (çoğu durumda 12 ay ila üç yıl) planın uygulanmasının denetiminde farklı bir yaklaşım benimsenmelidir. Değerlendirme bileşeni, yalnızca stratejik performans ölçmekle ilgilidir. Performans açığı, performansı değiştirerek kapatılmıyorsa, planı ve hedeflerini (veya standartlarını) değiştirmeyi düşünmek gerekir. Planı değiştirmenin geçerli nedenleri olabilir. Daha önce belirttiği gibi, çevrenin belirsizliği veya bilginin güvenilmezliği, oldukça gerçekçi olmayan bir hedefin ortaya çıkmasına yol açmış olabilir. Planı değiştirmenin bir diğer nedeni de, yeni stratejik planlama yaklaşımlarının geliştirilmiş olması ve belki de daha önemlisi, kilit rakipler tarafından benimseniyor olması olabilir. Belki de stratejik bir planın uygulanmasıyla ilgili en sinsi sorun, stratejik sapmadır. Değişime yanıt vermek için stratejiler uyguladık. Ancak, fark edilmeden, organizasyon çevresel gerçeklikten uzaklaşıyor.

Bir diğer tehlike kaynağı ise, performansın yalnızca “negatif” izlenmesiyle ilgilenmektir. Yani, yalnızca hedefin altındaki sapmalarla ilgilenmektir. Bu tür bir vurgu, insanların bu tür olumsuz varyansların olasılığını en aza indirme konusunda aşırı endişelenmelerine neden olabilir. Bu, özellikle kuruluşun yöneticiler arasında daha fazla risk almayı teşvik etmek istediği durumlarda önemlidir (Mellalieu, 1992: 14-16).

SONUÇ

Kamu idareleri stratejik plan ve performans programlarını, ilgili olduğu yıl içerisinde periyodik olarak izler ve değerlendirir. Strateji Geliştirme Kurulu; stratejik plan ve performans programı izleme ve değerlendirme sonuçlarının hazırlanmasını müteakip izleme ve değerlendirme toplantıları yapar. İzleme ve değerlendirme toplantılarına strateji geliştirme birim yöneticisi de katılır. Bu toplantıların sonucunda üst yönetici, hedeflere nasıl ulaşılacağına ilişkin gerekli önlemleri ortaya koyar ve ilgili birimleri görevlendirir. İzleme değerlendirme sonuçları aşağıda sayılan alanlarda kullanım alanı bulmaktadır:

- Kaynak tahsis kararlarının alınmasına yardımcı olma
- Bir sorunun nedenlerini yeniden düşünmeye yardımcı olma
- Ortaya çıkan sorunları belirleme
- Rekabet etme veya en iyi alternatifler üzerine karar vermeyi destekleme
- Kamu sektörü reformu ve inovasyonunu destekleme
- Bir sorunun nedenleri ve nasıl yanıt verileceği konusunda konsensus oluşturma
- Yönetim sorularını cevaplamak için değerlendirme kullanımı

Stratejik planların izleme değerlendirme sürecinde, strateji değerlendirme kurullarının çalışmaları, değerlendirme raporları, izleme raporları, etki değerlendirmesi, faaliyet raporları ve Sağlık Bakanlığının Stratejik Plan İzleme ve Değerlendirme Sistemi (SİZDES) gibi yönetim sistemleri önemli araçlar olarak öne çıkmaktadır. Stratejik planların izleme değerlendirme sürecinde, Sağlık Bakanlığının Stratejik Plan İzleme ve Değerlendirme Sistemi (SİZDES) gibi yönetim sistemleri kullanılabilir. Bu yönetim sistemleri stratejik planın izlenmesi ve değerlendirilmesinde olağanüstü kolaylık ve faydalar sağlayabilmektedir. Ancak bunun için her bir faaliyet proje ve planın sorumluları ve sorumlu birimleri belirlenmeli ve görevliler tarafından sisteme uygulama sonuçları zamanında ve doğru olarak girilmelidir.

Stratejik yönetim iç denetim, dış denetim ve yolsuzluk ya da usulsüzlük halinde teftiş gibi denetim mekanizmalarını da içermektedir. Yine izleme ve değerlendirme uygulamaları, gözetim ve geri bildirim sağlayarak stratejik planların başarılı bir şekilde uygulanmasında çok önemli bir rol oynar. Stratejik planın izleme ve değerlendirme süreci stratejik yönetim ve stratejik planlama açısından hayati önemdedir. Teftiş ve denetim birimleri nitelikleri gereği alanda ve bazen taşrada görev yaptıklarından stratejik planın alanda uygulanması ile ilgili tecrübe bilgiye sahiptirler. Bu tecrübenin strateji geliştirme

başkanlıklarının izleme ve değerlendirme görevleri ile koordine edilmesi stratejik planın başarısında olumlu bir etki oluşturabilecektir. Türk kamu yönetiminde temel birimler olan strateji geliştirme başkanlıkları ile teftiş ve denetim birimlerinin koordinasyonu stratejik planların başarıya ulaşmasında etkili olabileceği, iç denetim ile Sayıştay tarafından gerçekleştirilen performans denetimi bulgularından stratejik plan değerlendirme raporunun hazırlanması sürecinde yararlanılabileceği sonucuna ulaşılmıştır.

Kaynakça

- Aksoy, Çağla (2020). *Stratejik Planlama Sürecinde Bilişsel Haritalama ve Dematel Yöntemlerinin Kullanılması: Özel Öğretim Kurumunda Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı.
- Alkaç, Dilan (2021). *Yaş Meyve Sebze İhracatında Stratejik Planlama: Antalya İli Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Alanya Alaattin Keykubat Üniversitesi, Uluslararası Ticaret Anabilim Dalı.
- Akıl, Gönül (2015). *Kamu Kurumlarında Stratejik Planlama ve Stratejik Planlama Uygulamalarının Devlet Üniversitelerinin Kurumsal Performansına Etkileri Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı.
- Amarasinghe, Punsara (2023), Journal of Political Sciences & Public Affairs, Pol Sci Pub Aff Res, (2023)Volume 11, Issue 4, <https://www.longdom.org/open-access/strategic-planning-for-public-management-excellence-105633.html>;
- BM Office of Internal Oversight Services (2021). Evaluation Synthesis of Strategic Planning <https://oios.un.org/file/8796/download?token=P8cwt5GP>; Erişim: 27.02.2026.
- Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı (2021), *Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu, Sürüm 3.1*. https://karamanarge.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2023_07/28094114_Kamu_Ydareleri_Ycin_Stratejik_Planlama_KYlavuzu_Surum_3.1.2021.pdf; Erişim:16.02.2026.
- Du, Xinnan; Peterman, Karen; Besley, John and Black-Maier, Allison (2024). Strategic planning and evaluation for effective public engagement, Journal of Science Communication 23(07)(2024)N01, <https://doi.org/10.22323/2.23070801>.
- Dumitru, Adina; Wendling, Laura (2021). Evaluating The Impact Of Nature-Based Solutions, <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/6da29d54-ad4e-11eb-9767-01aa75ed71a1/language-en>; Erişim: 27.02.2025.
- Government of the People's Republic of Bangladesh, (2014). Monitoring & Evaluation Strategy And Action Plan, s: 57-58. *BGD_Bangladesh_Monitoring-and-Evaluation-Strategy-and-Action-Plan_2014.pdf*; Erişim: 26.02.2026.
- Government of Papua New Guinea, (2022). Monitoring And Evaluation Strategic Plan For The National Health Plan (2021–2030), https://www.health.gov.pg/pdf/MELspF_2023.pdf; Erişim: 27.02.2026.
- Handayani, Anita; Zamroni** (2024). Evaluation Of Strategic Plans, Proceeding of International Conference on Education, Society and Humanity, Vol. 2 No. 2. <https://ejournal.unuja.ac.id/index.php/icesh/article/view/8152/3980>; Erişim: 26.02.2026.

- Höglund, Linda; Caicedo, Mikael Holmgren; Martensson, Maria; Svardsten, Fredrik (2018), Strategic Management in the Public Sector: How Tools Enable and Constrain Strategy Making, *International Public Management Journal*, 21:5, 822-849, DOI: 10.1080/10967494.2018.1427161.
- Kalkınma Bakanlığı (2015). *Kamuda Stratejik Yönetim Çalışma Grubu Raporu*. <https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2022/08/Onuncu-Kalkinma-Plani-Kamuda-Stratejik-Yonetim-Calisma-Grubu-Raporu.pdf>; 09.02.2026.
- Kamu İdarelerince Hazırlanacak Stratejik Planlar ve Performans Programları ile Faaliyet Raporlarına İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik*; 22/04/2021 tarihli ve 31462 sayılı Resmî Gazete.
- Kamu İdarelerince Hazırlanacak Stratejik Planlara Dair Tebliğ, 02.05.2018 tarihli ve 30409 Mükerrer sayılı Resmî Gazete.
- Karakoyun, Serdar (2021). *Stratejik Planlamanın İşletme Yönetimi Açısından Önemi, İşletme, Çalışanlar ve Rekabet Gücü Üzerindeki Etkileri: Aygaz A.Ş. Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Kapadokya Üniversitesi, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı.
- Kaygısız, Esra (2017). *Üniversitelerde Stratejik Planlama: Trakya Bölgesindeki Üniversitelerin Stratejik Planlarının Karşılaştırılması*. Namık Kemal Üniversitesi, Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı.
- Kusek, Jody Zall; Rist, Ray C. (2004). Ten Steps to a Results-Based Monitoring and Evaluation System, <https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/f87d81cf-54e9-5a35-ab9e-dc24fc61f85a/content>; Erişim: 27.02.2026.
- Loum, H Addy; Biçer, Ali Altuğ (2021). Effectiveness of Internal Audit in Monitoring Controls for Assessment of Risk: A Gambian Public Sector Case Study, *İstanbul Ticaret Üniversitesi, Working Paper Series, Vol 2 Issue 2*, 62-74.
- Mbago, Lucille A.; Njoroge N., Naomi (2023). Influence of Monitoring and Evaluation Practices on The Performance of Government Agencies in Implementing Strategic Plans Case of Higher Education Loans Board (HELB) in Kenya, *International Journal of Scientific and Research Publications*, Volume 13, Issue 9, September 2023.
- Mellalieu, Peter J. (1992). Auditing the Strategic Plan, *Managerial Auditing Journal*, Volume 7, Number: 1, 1992, p: 11-16.
- Mpepo, Busu; Mwanza, Jason (2025). The Impact of Integrating Monitoring and Evaluation Frameworks on the Performance of Strategic Planning Process at the University of Zambia, *International Journal Of Research And Innovation In Social Science (IJRISS) ISSN No. 2454-6186 | DOI: 10.47772/IJRISS | Volume IX Issue X October 2025*, p: 316-318.
- Najib, Kinene (2024). Relationship between monitoring and evaluation and Project performance of Makindye local government, *Metropolitan Journal*

- Of Academic Multidisciplinary Research ISSN: 3006-4384, Vol. 3 Issue 11, November- 2024, Pages: 120-131.
- PWC (2015). 2015 State of the Internal Audit Profession Study, <https://www.pwc.com/gr/en/publications/internal-audit-strategic-planning-september-2015.pdf>; p: 1-13, erişim: 26.02.2026.
- Rabie, B. (2016). Alternative Organisational Arrangements for Institutionalising the Monitoring and Evaluation (M&E) Function within Public Sector Departments, *Administratio Publica* 92 | Vol 24 No 3 September 2016, s: 92-118.
- Rochet, Claude (2004). Rethinking the management of information in the strategic monitoring of public policies by agencies, AAOE Multinational Alliance for the Advancement of Organisational Excellence 3rd International Conference, https://www.academia.edu/136856745/Rethinking_the_management_of_information_in_the_strategic_monitoring_of_public_policies_by_agencies; Erişim: 27.02.2026.
- Sağlık Bakanlığı (2024). 2024-2028 Stratejik Planı, https://dosyamerkez.saglik.gov.tr/Eklenti/47452/0/saglik-bakanligi-stratejik-plan-2024-2028pdf.pdf?_tag1=7B2A9834832BF7DCF36F2C7E5607D8543752A372; Erişim: 10.02.2026.
- Şafak, Kazım (2007). *Bankacılıkta Kriz Yönetimi ve Stratejik Planlama*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı.
- UN HABITAT, (2026), For A Better Urban Future, https://unhabitat.org/sites/default/files/2022/01/8.monitoring_evaluation_and_audit_function_at_un-habitat.pdf; Erişim: 26.02.2026.

Stratejik Yönetim Literatüründe Klasik Yaklaşımlardan Güncel Yaklaşımlara Geçiş

Tuba Yıldırım¹

Özet

Bu çalışma, stratejik yönetim literatüründe klasik yaklaşımlardan güncel yaklaşımlara doğru yaşanan dönüşümü incelemeyi amaçlamaktadır. Stratejik yönetim alanı, örgütlerin rekabet avantajı elde etme ve değişen çevresel koşullara uyum sağlama çabaları doğrultusunda zaman içerisinde önemli kuramsal ve kavramsal gelişmeler yaşamıştır. Bu bağlamda çalışmada stratejik yönetim literatürünün tarihsel gelişimi ele alınarak klasik yaklaşımlar ile güncel yaklaşımlar arasındaki temel farklılıklar ve süreklilikler incelenmiştir.

Stratejik yönetim yaklaşımı, örgütlerin belirsizlik içeren rekabet ortamlarında sürdürülebilir başarı elde edebilmesi için sistematik analiz, planlama ve uygulama süreçlerini içeren bütüncül bir yönetim anlayışını ifade etmektedir. Bu çerçevede rekabet stratejileri, kaynak temelli yaklaşım, dinamik yetenekler yaklaşımı ve çevresel analiz gibi kavramlar stratejik yönetim literatürünün gelişiminde önemli rol oynamıştır.

Çalışmada literatür taraması yöntemi kullanılmıştır. Stratejik yönetim alanında öne çıkan temel kuramsal yaklaşımlar ve modeller incelenmiş, klasik yaklaşımlardan güncel yaklaşımlara doğru gerçekleşen teorik dönüşüm analiz edilmiştir. Bu kapsamda stratejik yönetim literatüründe rekabet, kaynaklar, yetenekler ve çevresel faktörler arasındaki ilişkiler ele alınmıştır.

Araştırma sonucunda stratejik yönetim alanının zaman içerisinde farklı kuramsal yaklaşımların katkısıyla geliştiği ve günümüzde çok boyutlu bir analiz çerçevesine ulaştığı görülmektedir. Ayrıca örgütlerin rekabetçi ve dinamik çevre koşullarında sürdürülebilir başarı elde edebilmesi için stratejik düşünme, çevresel analiz ve kurumsal yeteneklerin birlikte değerlendirilmesi gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

1 Dr., opticiantuba@gmail.com, ORCID: 0000-0003-1511-9269

1. Giriş

Stratejik yönetim, örgütlerin uzun vadeli yönelimlerini belirleme, kaynaklarını etkin biçimde kullanma ve değişen çevresel koşullara uyum sağlayarak sürdürülebilir bir performans elde etme süreçlerini inceleyen en temel yönetim disiplinlerinden biridir. Stratejik yönetim literatüründe “strateji” kavramı uzun yıllar boyunca özellikle özel sektör işletmelerinin rekabet avantajı elde etme çabaları çerçevesinde ele alınmış ve örgütlerin çevresel konumlanmalarını belirleyen temel bir yönetim aracı olarak değerlendirilmiştir (Porter, 1980). Stratejik yönetimin temel tanımı; örgütlerin faaliyet gösterdikleri rekabet ortamını analiz ederek kendilerine uygun bir konum belirlemeleri ve bu konumu koruyacak uzun vadeli planlar geliştirmeleri süreci olarak görülmüştür.

“Strateji, bir örgütün uzun dönemli amaçlarının belirlenmesi ve bu amaçlara ulaşmak için gerekli eylem planlarının ve kaynak tahsisinin kararlaştırılmasıdır.” (Chandler, 1962).”

Bununla birlikte stratejik yönetim alanındaki çalışmalar zamanla yalnızca planlama ve rekabet konumlandırması ile sınırlı kalmamış, stratejinin oluşum sürecinin daha dinamik ve çok boyutlu olduğu yönünde yeni yaklaşımlar ortaya çıkmıştır. Özellikle Mintzberg (1994), stratejinin yalnızca planlanan bir süreç olmadığını, örgütlerin deneyimleri ve çevresel geri bildirimler doğrultusunda gelişen bir süreç olduğunu vurgulayarak stratejik yönetim literatüründe önemli bir dönüşüm başlatmıştır. Bu çerçevede strateji, yalnızca üst yönetimin belirlediği planlardan ibaret değil; aynı zamanda örgüt içinde zamanla şekillenen ve uygulama sürecinde gelişen bir yönetim pratiği olarak ele alınmaya başlanmıştır.

Son yıllarda küresel ekonomide yaşanan hızlı dönüşüm, teknolojik gelişmeler, dijitalleşme, ekonomik krizler ve artan belirsizlik ortamı stratejik yönetimin kapsamını daha da genişletmiştir. Günümüz örgütleri yalnızca rekabet avantajı elde etmek için değil, aynı zamanda belirsizlik ve hızlı değişim koşullarına uyum sağlayabilmek için de stratejik düşünme kapasitesine ihtiyaç duymaktadır. Bu bağlamda stratejik yönetim, örgütlerin çevresel değişimlere karşı esnek ve uyarlanabilir yapılar geliştirmesini sağlayan bir yönetim yaklaşımı olarak değerlendirilmektedir. Teece, Pisano ve Shuen (1997) tarafından geliştirilen dinamik yetenekler yaklaşımı da örgütlerin değişen çevre koşullarına uyum sağlama kapasitesinin stratejik başarının temel belirleyicilerinden biri olduğunu ortaya koymaktadır.

Stratejik yönetimin kapsamındaki bu genişleme, disiplinin yalnızca özel sektör işletmeleriyle sınırlı kalmamasına da yol açmıştır. Günümüzde stratejik

yönetim yaklaşımları kamu kurumları, yerel yönetimler, siyaset ve çok aktörlü yönetim yapıları açısından da önemli bir analiz alanı hâline gelmiştir.

Özellikle kamusal alanda artan hesap verebilirlik beklentisi, kaynakların etkin kullanımı gerekliliği ve kamu hizmetlerinin yönetiminin giderek daha karmaşık bir yapıya bürünmesi, stratejik düşünmenin kamu kurumları açısından da temel bir yönetim aracı olarak kullanılmasını zorunlu kılmaktadır (Bryson, 2018).

Bu bağlamda stratejik yönetim yalnızca rekabetçi avantaj elde etmeye yönelik bir araç değil, aynı zamanda kurumsal kapasitenin geliştirilmesi ve kamu değerinin oluşturulması sürecinde önemli bir yönetsel yaklaşım olarak değerlendirilmektedir (Moore, 1995).

Bu çalışma, stratejik yönetim alanında ortaya çıkan temel yaklaşımları ve bu yaklaşımların günümüz örgütleri açısından taşıdığı anlamı kavramsal bir çerçevede ele almayı amaçlamaktadır. Bu kapsamda stratejik yönetim literatüründe öne çıkan teorik yaklaşımlar incelenmekte, stratejik düşünmenin değişen çevresel koşullar altında nasıl yeniden şekillendiği tartışılmakta ve özellikle kamu kurumları ile çok aktörlü yönetim yapıları açısından stratejik yönetimin önemi değerlendirilmektedir. Böylece stratejik yönetimin yalnızca rekabet stratejilerinin belirlenmesiyle sınırlı olmayan, daha geniş bir kurumsal yönetim perspektifi sunduğu ortaya konulmaktadır.

2. STRATEJİK YÖNETİM KAVRAMI VE LİTERATÜR ÇERÇEVESİ

Stratejik yönetim, örgütlerin uzun vadeli hedeflerini belirleme, bu hedeflere ulaşmak için gerekli kaynakları planlama ve değişen çevresel koşullara uyum sağlayarak sürdürülebilir performans elde etme süreçlerini kapsayan bir yönetim yaklaşımıdır. Yönetim literatüründe strateji kavramı başlangıçta askeri alandan yönetim bilimlerine aktarılmış ve özellikle örgütlerin rekabet ortamındaki konumlarını belirlemelerine yardımcı olan kapsamlı bir araç olarak değerlendirilmiştir. Chandler'a (1962) göre strateji, bir örgütün uzun dönemli amaçlarının belirlenmesi ve bu amaçlara ulaşmak için gerekli eylem planları ile kaynak tahsislerinin yapılması sürecidir. Bu tanım, stratejik yönetimin erken dönem çalışmalarında planlama ve rasyonel karar alma süreçlerinin merkezi bir rol oynadığını göstermektedir.

Stratejik yönetim literatürünün gelişimi incelendiğinde, strateji kavramının zaman içerisinde farklı teorik yaklaşımlar çerçevesinde ele alındığı görülmektedir. Başlangıçta daha çok planlama ve rekabet analizine odaklanan çalışmalar, zamanla örgütlerin sahip oldukları kaynaklar, öğrenme süreçleri ve çevresel değişimlere uyum sağlama kapasitelerini de içeren daha geniş bir perspektife doğru evrilmiştir (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 2009).

2.1 Rekabet Stratejileri Yaklaşımı

Stratejik yönetim literatüründe önemli bir dönüm noktası, rekabet stratejileri üzerine yapılan çalışmalarla ortaya çıkmıştır. Porter (1980), işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmesi için faaliyet gösterdikleri sektörün yapısını analiz etmeleri gerektiğini vurgulamış ve maliyet liderliği, farklılaşma ve odaklanma olmak üzere üç temel rekabet stratejisi tanımlamıştır. Porter'ın geliştirdiği bu model, işletmelerin rakipleri karşısında üstünlük elde etmelerini sağlayacak stratejik konumlarını belirlemelerine yardımcı olan önemli bir analitik çerçeve sunmaktadır.

Rekabet stratejileri yaklaşımı, işletmelerin faaliyet gösterdikleri sektörün yapısal özelliklerini analiz ederek stratejik kararlarını şekillendirmeleri gerektiğini savunmaktadır. Bu çerçevede sektör içindeki rekabet yoğunluğu, tedarikçilerin ve müşterilerin pazarlık gücü ile ikame ürünlerin varlığı gibi unsurlar stratejik karar alma süreçlerinde belirleyici rol oynamaktadır (Porter, 2008).

2.2 Kaynak Temelli Yaklaşım

Stratejik yönetim literatüründe rekabet stratejileri yaklaşımının ardından öne çıkan bir diğer önemli teori kaynak temelli yaklaşımdır. Bu yaklaşıma göre örgütlerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmesi yalnızca sektör koşullarına bağlı değildir; aynı zamanda sahip oldukları içsel kaynak ve yeteneklere de bağlıdır. Barney (1991), örgütlerin değerli, nadir, taklit edilmesi zor ve örgüt tarafından etkin biçimde kullanılabilen kaynaklara sahip olmalarının rekabet avantajı yaratmada belirleyici olduğunu ifade etmektedir.

Kaynak temelli yaklaşım, stratejik yönetim literatüründe önemli bir paradigma değişimini temsil etmektedir. Bu yaklaşımda stratejik üstünlük yalnızca dış çevre analizleriyle değil, örgütlerin sahip oldukları özgün kaynak ve yeteneklerle açıklanmaktadır.

2.3 Dinamik Yetenekler Yaklaşımı

Günümüz örgütleri hızla değişen teknolojik gelişmeler, küresel rekabet ve ekonomik belirsizlikler nedeniyle daha karmaşık bir çevrede faaliyet göstermektedir. Bu durum, stratejik yönetim literatüründe dinamik yetenekler yaklaşımının ortaya çıkmasına yol açmıştır. Teece, Pisano ve Shuen'e (1997) göre dinamik yetenekler, örgütlerin değişen çevresel koşullara uyum sağlamak amacıyla sahip oldukları kaynak ve yetenekleri yeniden yapılandırma kapasitesini ifade etmektedir.

Dinamik yetenekler yaklaşımı, örgütlerin yalnızca mevcut kaynaklarına değil, aynı zamanda bu kaynakları sürekli olarak geliştirme ve yeniden organize

etme kabiliyetine de sahip olmaları gerektiğini vurgulamaktadır. Bu bağlamda stratejik yönetim, örgütlerin değişim ve belirsizlik koşullarına uyum sağlayarak sürdürülebilir başarı elde etmelerini mümkün kılan dinamik bir süreç olarak değerlendirilmektedir (Teece, 2018).

3. STRATEJİK YÖNETİM ALANINDA GÜNCEL ÇALIŞMALAR

Stratejik yönetim alanı, ortaya çıktığı ilk dönemlerde ağırlıklı olarak özel sektör işletmelerinin rekabet avantajı elde etme süreçlerine odaklanan bir disiplin olarak şekillenmiştir. Bu dönemde strateji, örgütlerin çevresel koşulları analiz ederek uzun vadeli hedefler belirlemesi ve bu hedeflere ulaşmak için kaynaklarını rasyonel biçimde tahsis etmesi olarak ele alınmıştır. Özellikle 1960'lı ve 1970'li yıllarda gelişen klasik stratejik planlama yaklaşımları, görece istikrarlı çevre varsayımı altında, stratejiyi öngörülebilir ve doğrusal bir süreç olarak tanımlamıştır (Chandler, 1962; Ansoff, 1965).

Ancak küreselleşme, dijitalleşme, teknolojik dönüşüm, ekonomik krizler, pandemiler ve siyasal belirsizlikler gibi çok boyutlu gelişmeler, stratejik yönetimin kapsamını ve uygulama alanlarını önemli ölçüde genişletmiştir. Günümüzde örgütler yalnızca rekabet koşullarıyla değil; aynı zamanda hızlı değişen çevresel dinamikler, belirsizlik ve karmaşıklıkla da mücadele etmek durumundadır. Bu durum, stratejik yönetim literatüründe klasik planlama anlayışının sorgulanmasına ve daha esnek, adaptif ve süreç odaklı yaklaşımların geliştirilmesine yol açmıştır (Mintzberg, 1994; Teece, Pisano&Shuen, 1997).

Bu dönüşümle birlikte stratejik yönetim, yalnızca özel sektör işletmelerine özgü bir yönetim aracı olmaktan çıkmış; kamu kurumları, yerel yönetimler, yarı-kamusal yapılar ve çok aktörlü yönetim ağlarını da kapsayan geniş bir analiz alanına evrilmiştir. Özellikle kamu hizmetlerinin sunumunda artan karmaşıklık, devletin rolünün yeniden tanımlanmasını ve stratejik karar alma süreçlerinin çok paydaşlı yapılar içinde ele alınmasını zorunlu kılmıştır. Bu bağlamda strateji, yalnızca örgütsel performansı artırmaya yönelik teknik bir araç değil; aynı zamanda toplumsal etkileri olan, politik ve yönetsimsel bir süreç olarak değerlendirilmeye başlanmıştır (Bryson, Crosby& Bloomberg, 2014).

Stratejik yönetim literatüründe “güncel çalışmalar” kavramı, bu dönüşüm sürecinin bir yansıması olarak ortaya çıkmaktadır. Güncel yaklaşımlar, stratejiyi statik planlar bütünü olarak ele almak yerine; belirsizlik altında karar alma, stratejik çeviklik, öğrenme kapasitesi ve adaptasyon yeteneği gibi kavramlar etrafında yeniden tanımlanmaktadır. Özellikle karmaşık ve öngörülemez çevrelerde faaliyet gösteren örgütler için stratejik başarı, uzun vadeli planların

varlığından ziyade, değişen koşullara hızlı ve etkili biçimde uyum sağlayabilme kapasitesine bağlı hale gelmiştir (Eisenhardt& Martin, 2000).

Bu süreçte devletin dönüşen rolü, stratejik yönetim çalışmalarının merkezinde yer almaktadır. Kamu ve özel sektör arasındaki sınırların giderek geçirgenleşmesi, stratejik kararların yalnızca hiyerarşik yapılar içinde değil; ağlar, iş birlikleri ve çok aktörlü platformlar aracılığıyla şekillenmesine neden olmaktadır. Bu durum, stratejik yönetimin yönetim kavramı ile daha yakın bir ilişki kurmasını beraberinde getirmiştir. Güncel çalışmalar, stratejik yönetimi; kamu yararı, hesap verebilirlik, meşruiyet ve sürdürülebilirlik gibi normatif unsurları da içeren çok boyutlu bir çerçeve içinde ele almaktadır (Osborne, 2010; Klijn&Koppenjan, 2016).

Bu bölümün amacı, stratejik yönetim alanındaki güncel çalışmaları kavramsal bir çerçevede ele alarak disiplinin geçirdiği dönüşümü ortaya koymaktır. Çalışmada, stratejik yönetimin özel sektör odaklı klasik yaklaşımlardan nasıl uzaklaştığı; kamu, yarı-kamusal ve çok aktörlü yapılarda nasıl yeniden tanımlandığı incelenmektedir. Bu doğrultuda bölüm, stratejik yönetim literatüründe öne çıkan güncel temaları tartışarak, gelecekte yapılacak akademik çalışmalar için analitik bir zemin sunmayı hedeflemektedir.

4. STRATEJİK YÖNETİMİN DÖNÜŞEN KAPSAMI

4.1. Klasik Stratejik Yönetim Anlayışı

Stratejik yönetim, uzun yıllar boyunca örgütlerin iç çevre analizleri ve rekabetçi konumlanmaları üzerine inşa edilmiş bir disiplin olarak gelişmiştir. Bu yaklaşımda strateji, görece istikrarlı bir çevre varsayımı altında oluşturulan uzun vadeli hedefler ve bu hedeflere ulaşmayı amaçlayan planlar bütünü olarak ele alınmıştır (Chandler, 1962; Ansoff, 1965). Klasik stratejik yönetim anlayışı, örgütlerin çevresel koşulları rasyonel biçimde analiz edebileceği ve bu analizler doğrultusunda sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebileceği varsayımına dayanmaktadır (Porter, 1996).

4.2. Çevresel Belirsizlik ve Paradigma Değişimi

Günümüz koşullarında çevresel faktörlerin hızla değişmesi, bu varsayımın geçerliliğini büyük ölçüde zayıflatmıştır. Küreselleşme ve teknolojik gelişmeler, örgütlerin faaliyet gösterdiği çevreyi daha karmaşık ve öngörülemez hâle getirmiştir (Mintzberg, 1994; Volberda, 1996). Özellikle dijital dönüşüm, ekonomik krizler ve siyasal belirsizlikler, stratejik karar alma süreçlerinde öngörülebilirliği azaltarak klasik planlama modellerinin sınırlarını görünür kılmıştır (Eisenhardt, 1989).

Bu gelişmeler, stratejik yönetimin yalnızca uzun vadeli planlama ve rekabet analizi üzerinden açıklanamayacağını ortaya koymuştur. Güncel literatürde strateji, önceden tasarlanmış bir çıktıdan ziyade, çevresel geri bildirimlerle sürekli olarak yeniden şekillenen bir süreç olarak ele alınmaktadır (Mintzberg&Waters, 1985). Bu bağlamda stratejik yönetim, “ne yapılacağına” ilişkin kararların yanı sıra, “nasıl uyum sağlanacağına” dair öğrenme ve adaptasyon mekanizmalarını da içeren dinamik bir yapı olarak tanımlanmaktadır (Eisenhardt& Martin, 2000).

Stratejik yönetimin bu yeni yorumlanmış biçimi, belirsizlik ve karmaşıklık kavramlarını literatürün merkezine taşımıştır. Yüksek belirsizlik içeren çevrelerde örgütlerin tüm olası senaryoları öngörmesinin mümkün olmadığı kabul edilmektedir (Farjoun, 2002). Bu nedenle güncel stratejik yönetim yaklaşımları, stratejiyi statik planlar bütünü olarak değil; zaman içinde evrilen, deneyim yoluyla öğrenilen ve bağlamsal olarak şekillenen bir süreç olarak ele almaktadır (Whittington, 2006).

4.3. Stratejinin Süreç Olarak Yeniden Tanımlanması

Stratejik yönetimin dönüşen kapsamı, disiplinin yalnızca özel sektör işletmeleriyle sınırlı kalmamasına da zemin hazırlamıştır. Günümüzde stratejik yönetim, kamu kurumları, yarı-kamusal yapılar ve çok aktörlü yönetim ağları açısından da temel bir analiz çerçevesi sunmaktadır (Bryson, 2018). Kamu alanında artan kaynak kısıtları ve performans baskısı, stratejik düşünmeyi kamu kurumları için de kaçınılmaz hâle getirmiştir (Johnson, Scholes&Whittington, 2017).

Bu durum, stratejik yönetimin yalnızca rekabet avantajı elde etmeye yönelik bir araç olmaktan çıkarak, toplumsal etkileri olan bir yönetsel yaklaşım olarak değerlendirilmesine neden olmuştur (Bryson, 2018). Aynı zamanda stratejik karar alma süreçlerinde tekil aktörlerin belirleyiciliği azalmış; strateji, örgüt içi ve örgüt dışı aktörlerin etkileşimi sonucunda şekillenen kolektif bir süreç olarak ele alınmaya başlanmıştır (Whittington, 2006). Güncel literatürde bu dönüşüm, stratejik yönetimin doğrusal bir planlama sürecinden ziyade, çevresel geri bildirimlerle sürekli yeniden şekillenen döngüsel bir yapı olarak ele alınmasına yol açmıştır. Bu bağlamda strateji, yalnızca belirlenen hedeflere ulaşmayı değil; aynı zamanda örgütlerin belirsizlik karşısında öğrenme, uyum sağlama ve yeniden yapılanma kapasitesini de içeren bütüncül bir yönetim pratiği olarak değerlendirilmektedir (Mintzberg&Waters, 1985; Teece, 2007). Özellikle hızla değişen çevresel koşullar altında faaliyet gösteren örgütlerde, stratejik kararların uzun vadeli öngörülerden ziyade esnek çerçeveler üzerinden şekillendiği görülmektedir. Bu durum, stratejik yönetimin klasik rasyonel

modelden uzaklaşarak süreç temelli ve etkileşimsel yaklaşımlara yönelmesini beraberinde getirmiştir (Whittington, 2006).

Sonuç olarak stratejik yönetim, disiplinlerarası bir karakter kazanmış ve klasik yönetim anlayışının sınırlarını aşarak daha kapsayıcı bir analiz alanına dönüşmüştür. Stratejik yönetimin dönüşen kapsamı, alan yazında “güncel çalışmalar” başlığı altında toplanan yaklaşımların ortaya çıkmasına zemin hazırlamış ve stratejinin dinamik, bağlamsal ve çok aktörlü doğasını vurgulayan araştırmaların artmasını sağlamıştır (Mintzberg, 1994; Eisenhardt & Martin, 2000).

Şekil 4.3. Stratejik yönetim anlayışının klasik planlama modelinden süreç ve adaptasyon temelli yaklaşımlara evrimi



Not: Yazar tarafından literatüre dayalı olarak oluşturulmuştur (Ansoff, 1965; Chandler, 1962; Mintzberg, 1994; Mintzberg & Waters, 1985; Teece, 2007; Whittington, 2006).

5. GÜNCEL STRATEJİK YÖNETİM YAKLAŞIMLARI

Stratejik yönetim literatüründe son yıllarda öne çıkan çalışmalar, belirsizlik ve karmaşıklık kavramlarını merkeze almaktadır. Özellikle küresel krizler, ekonomik dalgalanmalar, teknolojik kırılmalar ve siyasal belirsizlikler, örgütlerin faaliyet gösterdiği çevreyi giderek daha öngörülemez hâle getirmiştir

(Mintzberg, 1994; Volberda, 1996). Bu gelişmeler, geleneksel rasyonel planlama modellerinin stratejik karar alma süreçlerini açıklamada yetersiz kaldığını ortaya koymuştur (Eisenhardt, 1989).

Kriz dönemlerinde geliştirilen stratejilerin, doğrusal ve uzun vadeli planlama anlayışıyla açıklanamadığı görülmektedir. Bu bağlamda güncel stratejik yönetim yaklaşımları, stratejiyi önceden belirlenmiş bir planlar bütünü olarak değil; çevresel değişimlere duyarlı, esnek ve sürekli güncellenen bir süreç olarak ele almaktadır (Mintzberg&Waters, 1985). Stratejik başarı, bu yaklaşımlarda, belirsizlik karşısında örgütlerin hızlı karar alma ve uyum sağlama kapasitesiyle ilişkilendirilmektedir (Eisenhardt& Martin, 2000).

Tablo 5. Stratejik yönetim literatüründe öne çıkan yaklaşımların karşılaştırmalı analizi

| Yaklaşım | Kuramsal Dayanak | Temel Odak | Strateji Anlayışı | Karar Alma Mantığı | Temsilci Çalışmalar |
|----------------------------|--|------------------------------|--|----------------------------------|--------------------------------|
| Klasik Stratejik Yönetim | Endüstriyel organizasyon ve planlama teorisi | Rekabet avantajı | Uzun vadeli rasyonel planlama | Üst yönetim merkezli, hiyerarşik | Chandler (1962); Ansoff (1965) |
| Kaynak Temelli Yaklaşım | Firma içi kaynak teorisi | İçsel kaynak ve yetkinlikler | Kaynakların etkin ve benzersiz kullanımı | Yönetim odaklı, firma içi analiz | Barney (1991) |
| Dinamik Yetkinlikler | Evrimsel ekonomi ve öğrenme teorisi | Değişime uyum kapasitesi | Sürekli yeniden yapılandırma ve dönüşüm | Esnek, öğrenen organizasyon | Teece (2007) |
| Stratejik Çeviklik | Adaptasyon ve çeviklik literatürü | Belirsizlik yönetimi | Hızlı konumlanma ve adaptasyon | Çok aktörlü, esnek karar yapısı | Doz & Kosonen (2010) |
| Yönetişim Temelli Strateji | Ağ yönetişimi ve kamu yönetimi teorisi | Kamusal değer ve ağ yapıları | Paydaş temelli stratejik üretim | Müzakereye dayalı, çok düzeyli | Bryson (2018); Osborne (2010) |

Not: Tablo, stratejik yönetim literatüründe yer alan temel kuramsal yaklaşımlar dikkate alınarak yazar tarafından oluşturulmuştur (Chandler, 1962; Barney, 1991; Teece, 2007; Doz & Kosonen, 2010; Bryson, 2018; Osborne, 2010), (Ansoff, 1965; Barney, 1991; Bryson, 2018; Chandler, 1962; Doz & Kosonen, 2010; Osborne, 2010; Teece, 2007).

5.1. Dinamik Yetkinlikler

Bu dönüşümle birlikte stratejik çeviklik, esneklik ve adaptasyon kavramları literatürde ön plana çıkmıştır. Stratejik çeviklik, örgütlerin çevresel değişimleri algılama, bu değişimlere uygun tepki geliştirme ve gerektiğinde mevcut stratejik yönelimlerini dönüştürebilme yeteneğini ifade etmektedir (Tece, 2007). Güncel çalışmalar, çevik ve adaptif örgütlerin belirsizlik içeren ortamlarda daha sürdürülebilir performans sergilediğini ortaya koymaktadır (Doz & Kosonen, 2010).

5.2. Stratejik Çeviklik

Güncel stratejik yönetim yaklaşımlarının bir diğer önemli özelliği, stratejik karar alma süreçlerinin aktör temelli olarak ele alınmasıdır. Bu yaklaşımlar, stratejik kararların yalnızca üst yönetimin rasyonel tercihleriyle şekillenmediğini; farklı örgütsel aktörlerin etkileşimi sonucunda ortaya çıktığını vurgulamaktadır (Whittington, 2006). Bu çerçevede strateji, tekil bir karar seti olmaktan ziyade, aktörler arası müzakere, öğrenme ve koordinasyon süreçlerinin bir ürünü olarak değerlendirilmektedir (Jarzabkowski, 2005).

5.3. Strateji Olarak Pratik Yaklaşımı

Stratejiye ilişkin bu süreç odaklı bakış açısı, literatürde “strateji olarak pratik” (strategy-as-practice) yaklaşımının gelişmesine zemin hazırlamıştır. Bu yaklaşım, stratejiyi soyut bir planlama faaliyeti olarak değil; günlük örgütsel pratikler, söylemler ve etkileşimler yoluyla üretilen dinamik bir süreç olarak ele almaktadır (Whittington, 2006; Jarzabkowski, Balogun&Seidl, 2007). Güncel çalışmalar, stratejik kararların formel belgelerden ziyade, örgüt içi ve örgütler arası etkileşimler içinde şekillendiğini göstermektedir.

5.4. Yönetişim Temelli Strateji

Güncel stratejik yönetim literatürü, stratejinin çok aktörlü ve çok düzeyli bir yapıya sahip olduğunu vurgulamaktadır. Özellikle kamu kurumları, özel sektör ve sivil toplum aktörlerinin birlikte hareket ettiği karmaşık yapılarda stratejik karar alma süreçleri, hiyerarşik kontrol mekanizmalarından ziyade ağ temelli ilişkiler üzerinden işlemektedir (Bryson, Crosby& Stone, 2015). Bu durum, stratejik yönetimin yönetişim ve iş birliği kavramlarıyla daha güçlü bağlar kurmasına neden olmuştur (Klijn&Koppenjan, 2016). Güncel stratejik yönetim yaklaşımları, örgütlerin yalnızca mevcut kaynaklarını etkin kullanmalarına değil, aynı zamanda bu kaynakları dönüştürme ve yeniden yapılandırma kapasitelerine odaklanmaktadır. Dinamik yetkinlikler yaklaşımı,

rekabet avantajının statik varlıklardan değil; değişen çevresel koşullara uyum sağlayabilme becerisinden kaynaklandığını vurgulamaktadır (Teece, 2007).

Bu çerçevede stratejik çeviklik, örgütlerin hem kısa vadeli operasyonel esnekliğini hem de uzun vadeli yönetsel vizyonunu kapsayan bir kavram olarak öne çıkmaktadır. Stratejik çevikliğin, özellikle belirsizlik ve kriz dönemlerinde örgütsel dayanıklılığı artırdığına yönelik bulgular, literatürde giderek daha fazla yer bulmaktadır (Doz & Kosonen, 2010).

Sonuç olarak güncel stratejik yönetim yaklaşımları, belirsizlik ve karmaşıklık altında strateji üretme kapasitesini merkeze almakta; stratejiyi statik planlardan ziyade dinamik, süreç temelli ve çok aktörlü bir olgu olarak ele almaktadır. Bu yaklaşımlar, stratejik yönetimin yalnızca örgütsel performansı artırmaya yönelik bir araç değil; değişen çevresel koşulları anlamaya ve bu koşullara uyum sağlamaya yönelik bütüncül bir analiz çerçevesi sunduğunu ortaya koymaktadır.

6. KAMU VE ÇOK AKTÖRLÜ YAPILARDA STRATEJİK YÖNETİM

6.1. Kamu Alanında Stratejik Yönetim

Stratejik yönetimin kapsamının genişlemesiyle birlikte kamu kurumları ve çok aktörlü yapılar, stratejik yönetim literatüründe giderek daha fazla yer bulmaktadır. Özellikle devletin yalnızca hizmet sunan bir aktör olmaktan çıkarak düzenleyici, koordine edici ve yönlendirici roller üstlenmesi, stratejik karar alma süreçlerinin niteliğini dönüştürmüştür (Osborne, 2010; Bryson, 2018).

6.2. Ağ Yönetişimi ve Çok Aktörlü Karar Alma

Bu dönüşüm, stratejik yönetimin yalnızca örgütsel performans ve rekabet avantajı kavramlarıyla değil, aynı zamanda yönetim anlayışıyla birlikte ele alınmasını gerekli kılmıştır (Klijn&Koppenjan, 2016).

Güncel literatürde yönetim, kamu, özel sektör ve sivil toplum aktörleri arasındaki etkileşime dayalı karar alma ve uygulama süreçlerini ifade etmektedir. Bu bağlamda stratejik yönetim, hiyerarşik ve tek merkezli bir planlama faaliyeti olmaktan çıkarak, çok aktörlü ve çok düzeyli bir koordinasyon süreci olarak değerlendirilmektedir (Rhodes, 1997; Pierre & Peters, 2000). Kamu alanında stratejik kararlar, yalnızca örgüt içi tercihlerle değil; paydaşlar arası müzakere, iş birliği ve güç dengeleriyle şekillenmektedir (Bryson, Crosby & Stone, 2015).

6.3. Kamusal Değer ve Normatif Boyut

Kamu kurumlarında stratejik yönetim, özel sektörden farklı olarak yalnızca etkinlik ve verimlilik hedefleriyle sınırlı değildir. Kamu yararı, hesap verebilirlik, şeffaflık ve toplumsal meşruiyet gibi normlar, stratejik karar alma süreçlerinde, stratejinin mekanizmasının ayrılmaz bir parçası olarak değerlendirilmektedir (Moore, 1995; Denhardt&Denhardt, 2015). Bu durum, kamu alanında stratejik yönetimin çok boyutlu bir yapıya sahip olduğunu ve salt performans odaklı yaklaşımlarla açıklanamayacağına ortaya koymaktadır (Bryson, 2018).

Güncel çalışmalar, kamu alanında stratejik yönetimin, özel sektörde geliştirilen firma merkezli modellerin doğrudan aktarımıyla açıklanamayacağını vurgulamaktadır. Kamu örgütleri, çoğu zaman birden fazla ve birbiriyle gelişebilen hedeflere sahip olmakta; siyasi otoriteler, bürokratik yapılar ve toplumsal aktörler arasında denge kurmak zorunda kalmaktadır (Osborne, 2010; Christensen, Lægveid, Roness&Røvik, 2007). Bu bağlamda stratejik yönetim, kamu alanında teknik bir planlama aracı olmanın ötesine geçerek, politik ve yönetişimsel bir nitelik kazanmaktadır (Pierre & Peters, 2000).

Çok aktörlü yapılarda stratejik yönetim, ağ temelli ilişkiler üzerinden şekillenmektedir. Kamu politikalarının tasarımı ve uygulanması süreçlerinde, merkezi yönetimlerin yanı sıra yerel yönetimler, özel sektör temsilcileri ve sivil toplum kuruluşları aktif rol üstlenmektedir (Kickert, Klijn&Koppenjan, 1997). Bu tür ağ yapılarında stratejik kararlar, hiyerarşik emir-komuta ilişkilerinden ziyade, karşılıklı bağımlılık ve müzakereye dayalı mekanizmalar aracılığıyla alınmaktadır (Klijn&Koppenjan, 2016).

Bu gelişmeler, stratejik yönetimin kamu alanında daha esnek, kapsayıcı ve bağlamsal yaklaşımlar gerektirdiğini göstermektedir. Güncel literatür, kamu ve çok aktörlü yapılarda stratejik başarının, tekil aktörlerin kontrol kapasitesinden ziyade, aktörler arası koordinasyon, güven ve ortak amaç üretme becerisiyle ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır (Bryson et al., 2015; Sørensen&Torfing, 2007). Dolayısıyla stratejik yönetim, kamu alanında yalnızca karar alma süreçlerini değil, aynı zamanda toplumsal meşruiyetin inşasını da kapsayan bütüncül bir çerçeve sunmaktadır. Kamu ve çok aktörlü yapılarda stratejik yönetim, yalnızca örgütsel hedeflere ulaşmayı değil; aynı zamanda farklı çıkar grupları arasında denge kurmayı ve toplumsal meşruiyeti sağlamayı da içermektedir. Bu nedenle kamu alanında strateji, teknik bir yönetim aracı olmanın ötesinde, politik ve yönetişimsel bir boyut kazanmaktadır (Bryson, 2018).

Güncel çalışmalar, kamu politikalarının oluşturulmasında ağ temelli yönetişim modellerinin önem kazandığını ve stratejik kararların farklı

aktörler arasındaki etkileşimler sonucunda şekillendiğini ortaya koymaktadır (Klijn&Koppenjan, 2016; Osborne, 2010).

Sonuç olarak kamu ve çok aktörlü yapılarda stratejik yönetim, klasik firma merkezli modellerin sınırlarını aşan, yönetim odaklı ve normatif boyutları güçlü bir analiz alanına dönüşmüştür. Güncel çalışmalar, stratejik yönetimin kamu alanında, çok paydaşlı etkileşimleri ve toplumsal etkileri dikkate alan yeni kuramsal yaklaşımlar geliştirilmesini zorunlu kıldığını ortaya koymaktadır.

7. BELİRSİZLİK, KRİZ VE STRATEJİK KARAR ALMA

Kriz dönemleri, stratejik yönetim literatüründe önemli bir kırılma noktası oluşturmaktadır. Pandemiler, ekonomik dalgalanmalar, jeopolitik gerilimler ve siyasal belirsizlikler, örgütlerin faaliyet gösterdiği çevreyi daha oynak ve öngörülemez hâle getirmiştir (Pearson&Clair, 1998; Mintzberg, 1994). Bu gelişmeler, stratejik karar alma süreçlerinin doğrusal ve rasyonel modellerle açıklanmasının giderek zorlaştığını ortaya koymaktadır (Eisenhardt, 1989; Weick, 1995).

7.1. Belirsizlik Altında Karar Modelleri

Belirsizlik altında stratejik karar alma, klasik stratejik planlama anlayışının temel varsayımlarını sorgulamaya açmıştır. Özellikle kriz koşullarında, çevresel bilgilerin eksik, çelişkili veya hızla değişen nitelikte olması, karar vericilerin sınırlı rasyonellik çerçevesinde hareket ettiğini göstermektedir (March&Simon, 1958; Cyert&March, 1963). Bu bağlamda güncel stratejik yönetim çalışmaları, belirsizlik altında strateji üretme kapasitesini merkeze almakta ve stratejik karar alma süreçlerini daha esnek ve uyarlanabilir modellerle açıklamaya yönelmektedir (Teece, 2007).

7.2. Senaryo Analizi

Kriz dönemlerinde öne çıkan yaklaşımlardan biri senaryo analizidir. Senaryo temelli stratejik düşünme, geleceğin tekil ve öngörülebilir bir doğrultuda ilerlemediği varsayımından hareket etmekte; farklı olası geleceğin sistematik biçimde değerlendirilmesini amaçlamaktadır (Schoemaker, 1995). Güncel çalışmalar, senaryo analizinin belirsizlik koşullarında örgütlerin stratejik farkındalığını artırdığını ve karar alma süreçlerinde esneklik sağladığını ortaya koymaktadır (Wack, 1985; Schoemaker&Day, 2009).

“Senaryo planlama, yöneticilerin belirsiz gelecek karşısında farklı olasılıkları sistematik biçimde düşünmelerini sağlayan güçlü bir stratejik düşünme aracıdır.” (Schoemaker, 1995)

7.3. Öğrenen Organizasyonlar

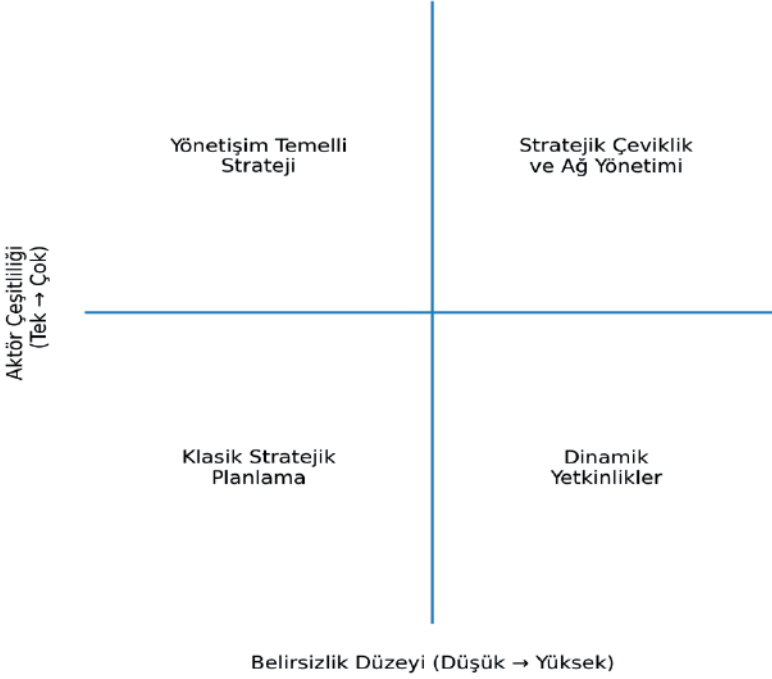
Belirsizlik ve kriz bağlamında öne çıkan bir diğer yaklaşım ise öğrenen organizasyon kavramıdır. Öğrenen organizasyonlar, çevresel değişimlere yalnızca tepki veren yapılar olmaktan ziyade, deneyim yoluyla öğrenen ve stratejik davranışlarını bu öğrenme süreci doğrultusunda yeniden şekillendiren örgütler olarak tanımlanmaktadır (Argyris&Schön, 1978; Senge, 1990). Kriz dönemlerinde örgütsel öğrenme kapasitesi, stratejik hataların azaltılmasında ve yeni fırsatların değerlendirilmesinde kritik bir rol oynamaktadır (Crossan, Lane& White, 1999).

7.4 Çevik ve Dayanıklı Strateji

Bu çerçevede çevik yönetim yaklaşımları da stratejik yönetim literatüründe giderek daha fazla önem kazanmaktadır. Çevik stratejik yönetim, örgütlerin değişen koşullara hızlı yanıt verebilme, kaynaklarını yeniden yapılandırabilme ve stratejik yönelimlerini kısa döngüler hâlinde güncelleyebilme kapasitesini ifade etmektedir (Doz & Kosonen, 2010; Teece, 2014). Güncel çalışmalar, çevik ve adaptif örgütlerin kriz dönemlerinde daha dayanıklı performans sergilediğini göstermektedir (Lengnick-Hall, Beck&Lengnick-Hall, 2011).

Belirsizlik, kriz ve stratejik karar alma arasındaki ilişki, stratejinin bir sonuçtan ziyade sürekli güncellenen bir süreç olarak ele alınmasını zorunlu kılmaktadır. Güncel literatür, stratejik kararların nihai ve değişmez tercihler olarak değil; zaman içinde gözden geçirilen, öğrenme ve geri bildirim mekanizmalarıyla şekillenen dinamik süreçler olduğunu vurgulamaktadır (Mintzberg&Waters, 1985; Eisenhardt& Martin, 2000). Bu bakış açısı, stratejik yönetimin kriz koşullarında daha esnek, bağlamsal ve süreç odaklı biçimde ele alınmasını sağlamaktadır.

Şekil 7.4. Belirsizlik ve Kriz Koşullarında Stratejik Karar Alma: Senaryo Analizi, Öğrenme ve Çeviklik Bağlantısı



Not: Şekil, belirsizlik altında stratejik karar alma süreçlerini açıklayan literatür temel alınarak yazar tarafından kavramsallaştırılmıştır (Doz & Kosonen, 2010; Pearson & Clair, 1998; Senge, 1990; Schoemaker, 1995; Teece, 2014; Weick, 1995).

Sonuç olarak belirsizlik ve kriz dönemleri, stratejik yönetimin teorik ve uygulamalı sınırlarını genişleten temel dinamikler olarak öne çıkmaktadır. Güncel çalışmalar, stratejik karar alma süreçlerinin belirsizlik altında yeniden kavramsallaştırılması gerektiğini ortaya koymakta ve stratejik yönetimin çevresel oynaklık karşısında örgütlere uyum ve dayanıklılık kazandıran bir analiz çerçevesi sunduğunu göstermektedir.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Stratejik yönetim alanında yürütülen güncel çalışmalar, disiplinin klasik sınırlarının önemli ölçüde genişlediğini ortaya koymaktadır. Başlangıçta ağırlıklı olarak özel sektör işletmelerinin rekabet avantajı elde etme süreçlerine odaklanan stratejik yönetim anlayışı, günümüzde kamu kurumları, yarı-kamusal yapılar ve çok aktörlü yönetim ağlarını kapsayan daha geniş bir analiz alanına dönüşmüştür (Mintzberg, 1994; Bryson, 2018). Bu dönüşüm,

stratejik yönetimin yalnızca örgütsel performansı artırmaya yönelik teknik bir araç olarak değil, karmaşık çevresel koşulları anlamaya yönelik bütüncül bir çerçeve olarak değerlendirilmesini gerekli kılmıştır (Whittington, 2006).

Bu bölümde ele alınan yaklaşımlar, stratejik yönetimin belirsizlik, kriz ve karmaşıklık koşulları altında yeniden kavramsallaştırıldığını göstermektedir. Güncel literatür, stratejiyi doğrusal ve öngörülebilir planlar bütünü olarak ele alan klasik yaklaşımların, günümüzün oynak çevresel koşullarını açıklamada yetersiz kaldığını ortaya koymaktadır (Eisenhardt, 1989; Volberda, 1996). Bu bağlamda stratejik yönetim, statik bir sonuçtan ziyade, sürekli öğrenme, uyum ve yeniden konumlanma süreçlerini içeren dinamik bir faaliyet alanı olarak ele alınmaktadır (Mintzberg&Waters, 1985; Teece, 2007).

Çalışmada incelenen güncel yaklaşımlar, stratejik yönetimin yalnızca rekabet avantajı elde etmeye yönelik bir araç olmadığını; aynı zamanda belirsizlik ve kriz dönemlerinde karar alma süreçlerini anlamaya yönelik analitik bir çerçeve sunduğunu ortaya koymaktadır (Pearson&Clair, 1998; Doz & Kosonen, 2010). Özellikle senaryo analizi, çevik yönetim ve öğrenen organizasyon yaklaşımları, stratejik karar alma süreçlerinin daha esnek ve bağlamsal biçimde ele alınmasına olanak tanımaktadır (Schoemaker, 1995; Senge, 1990).

Bununla birlikte stratejik yönetimin kamu ve çok aktörlü yapılarda kazandığı önem, disiplinin normatif boyutlarını da görünür kılmıştır. Kamu yararı, hesap verebilirlik ve toplumsal meşruiyet gibi faktörler, stratejik karar alma süreçlerinde ayrılmaz bir bütün durumuna gelmiştir (Moore, 1995; Denhardt&Denhardt, 2015). Bu durum, stratejik yönetimin yönetim, politika analizi ve kamu yönetimi gibi alanlarla daha güçlü bağlar kurmasına zemin hazırlamıştır (Osborne, 2010; Klijn&Koppenjan, 2016).

Sonuç olarak stratejik yönetim, günümüzde disiplinlerarası bir karakter kazanmış; örgütsel, toplumsal ve yönetsel boyutları birlikte ele alan kapsayıcı bir analiz alanına dönüşmüştür. Gelecek çalışmalarda, stratejik yönetimin farklı bağlamlarda uygulanabilirliğinin derinlemesine incelenmesi ve disiplinlerarası etkileşimlerinin güçlendirilmesi, alan yazına önemli katkılar sağlayacaktır. Özellikle belirsizlik ve kriz koşullarında stratejik karar alma süreçlerine odaklanan ampirik çalışmaların artırılması, stratejik yönetim literatürünün kuramsal ve uygulamalı gelişimini destekleyecektir. Bu bağlamda stratejik yönetim, günümüz koşullarında yalnızca örgütsel başarıyı değil; aynı zamanda kamusal değer üretimini ve toplumsal sürdürülebilirliği destekleyen bir yönetim yaklaşımı olarak değerlendirilmektedir. Stratejik karar alma süreçlerinin çok aktörlü, belirsiz ve dinamik yapılara uyum sağlayacak biçimde ele alınması, alanın gelecekteki araştırma gündemini şekillendirecek temel unsurlardan biri olarak öne çıkmaktadır.

Kaynakça

- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy*. McGraw-Hill.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Addison-Wesley.
- Bryson, J. M. (2018). *Strategic planning for public and nonprofit organizations* (5th ed.). Wiley.
- Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Bloomberg, L. (2014). Public value governance: Moving beyond traditional public administration and the new public management. *Public Administration Review*, 74(4), 445–456.
- Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Stone, M. M. (2015). Designing and implementing cross-sector collaborations. *Public Administration Review*, 75(5), 647–663.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the American industrial enterprise*. MIT Press.
- Christensen, T., Lægreid, P., Roness, P. G., & Røvik, K. A. (2007). *Organization theory and the public sector*. Routledge.
- Crossan, M. M., Lane, H. W., & White, R. E. (1999). An organizational learning framework. *Academy of Management Review*, 24(3), 522–537.
- Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). *A behavioral theory of the firm*. Prentice Hall.
- Denhardt, J. V., & Denhardt, R. B. (2015). *The new public service: Serving, not steering* (4th ed.). Routledge.
- Doz, Y., & Kosonen, M. (2010). Embedding strategic agility. *Long Range Planning*, 43(2–3), 370–382.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Making fast strategic decisions in high-velocity environments. *Academy of Management Journal*, 32(3), 543–576.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 21(10–11), 1105–1121.
- Farjoun, M. (2002). Towards an organic perspective on strategy. *Strategic Management Journal*, 23(7), 561–594.
- Jarzabkowski, P. (2005). *Strategy as practice: An activity-based approach*. Sage.
- Jarzabkowski, P., Balogun, J., & Seidl, D. (2007). Strategizing: The challenges of a practice perspective. *Human Relations*, 60(1), 5–27.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2017). *Exploring strategy* (11th ed.). Pearson.
- Kickert, W., Klijn, E. H., & Koppenjan, J. (1997). *Managing complex networks*. Sage.
- Klijn, E. H., & Koppenjan, J. (2016). *Governance networks in the public sector*. Routledge.

- Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience. *Human Resource Management Review*, 21(3), 243–255.
- March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. Wiley.
- Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning*. Free Press.
- Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). Of strategies deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3), 257–272.
- Moore, M. H. (1995). *Creating public value*. Harvard University Press.
- Osborne, S. P. (2010). *The new public governance?* Routledge.
- Pearson, C. M., & Clair, J. A. (1998). Reframing crisis management. *Academy of Management Review*, 23(1), 59–76.
- Pierre, J., & Peters, B. G. (2000). *Governance, politics and the state*. Macmillan.
- Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61–78.
- Rhodes, R. A. W. (1997). *Understanding governance*. Open University Press.
- Schoemaker, P. J. H. (1995). Scenario planning. *Sloan Management Review*, 36(2), 25–40.
- Schoemaker, P. J. H., & Day, G. S. (2009). How to make sense of weak signals. *MIT Sloan Management Review*, 50(3), 80–89.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline*. Doubleday.
- Sørensen, E., & Torfing, J. (2007). *Theories of democratic network governance*. Palgrave.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350.
- Teece, D. J. (2014). The foundations of enterprise performance. *Academy of Management Perspectives*, 28(4), 328–352.
- Volberda, H. W. (1996). Toward the flexible form. *Organization Science*, 7(4), 359–374.
- Wack, P. (1985). Scenarios: Uncharted waters ahead. *Harvard Business Review*, 63(5), 73–89.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Sage.
- Whittington, R. (2006). Completing the practice turn in strategy research. *Organization Studies*, 27(5), 613–634.

Stratejik Yönetim Alanında Güncel Çalışmalar 2

Editör:

Doç. Dr. Ömer Faruk Aladağ