

T.C.
İnönü Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı
Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı

İŞLETMELERDE STRATEJİK YÖNETİM
MALATYA'DA FAALİYET GÖSTEREN KÜÇÜK VE ORTA
BÜYÜKLÜKTEKİ İŞLETMELERİN STRATEJİK BİLİNÇ
DÜZEYLERİNİN İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR
ARAŞTIRMA
(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

Hazırlayan
Şeyda Nur SEÇKİN

Danışman
Yrd. Doç. Dr. Bünyamin AKDEMİR

İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Eğitim – Öğretim
Yönetmeliği'nin İşletme Anabilim Dalı İçin Öngördüğü
YÜKSEK LİSANS TEZİ Olarak Hazırlanmıştır.

MALATYA, 2010

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	iv
KISALTMALAR DİZİNİ	1
TABLolar DİZİNİ.....	2
GİRİŞ.....	5

BİRİNCİ KISIM

STRATEJİ

1.1. STRATEJİNİN TANIMI	8
1.2. STRATEJİNİN GENEL ÖZELLİKLERİ.....	9
1.3. STRATEJİNİN BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ.....	10
1.3.1. Strateji ve Vizyon	10
1.3.2. Strateji ve Misyon.....	11
1.3.3. Strateji ve Politika.....	12
1.3.4. Strateji ve Taktik.....	13
1.3.5. Strateji ve Plan	13
1.4. STRATEJİK DÜŞÜNCE.....	14
1.5. STRATEJİK KARARLAR.....	15
1.6. STRATEJİK ODAKLILIK.....	16
1.7. STRATEJİK BİLİNÇ	17
1.8. STRATEJİK LİDERLİK	19

İKİNCİ KISIM

STRATEJİK YÖNETİM

2.1. STRATEJİK YÖNETİMİN TANIMI VE AMACI.....	23
2.2. STRATEJİK YÖNETİM DÜŞÜNCESİNİN GELİŞİMİ	24
2.3. STRATEJİK YÖNETİMİN ÖNEMİ.....	26
2.4. STRATEJİK YÖNETİMİN ÖZELLİKLERİ	27
2.5. STRATEJİK YÖNETİMİN TEMEL ÖGELERİ.....	31
2.5.1. Tepe Yöneticiler	31
2.5.2. Örgüt Misyonu ve Temel Amaçlar	31
2.5.3. Dış Çevre	32
2.5.4. Mamul Pazar Stratejisi.....	32
2.5.5. İşletmenin Kaynakları.....	32

2.6. STRATEJİK YÖNETİM SEVİYELERİ	33
2.6.1. Şirket Stratejisi.....	33
2.6.2. İşletme Stratejisi	33
2.6.3. Fonksiyonel Strateji	33
2.7. STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİ	34
2.7.1. Stratejik Analiz	34
2.7.2. Stratejik Planlama	38
2.7.3. Stratejilerin Geliştirilmesi ve Uygulanması.....	48
2.7.4. Stratejik Sonuçların Kontrolü ve Değerlendirilmesi	49
2.8. TEMEL İŞLETME STRATEJİLERİ.....	50
2.8.1. Büyüme Stratejileri	51
2.8.2. Küçülme Stratejileri.....	51
2.8.3. Durağan (Mevcut Durumu Koruma) Stratejiler.....	52
2.8.4. Karma Stratejiler	53
2.9. REKABET STRATEJİLERİ	53
2.9.1. Toplam Maliyet Liderliği.....	56
2.9.2. Farklılaştırma	57
2.9.3. Odaklanma	60
2.10. KOBİ'LER VE STRATEJİK YÖNETİM	62
2.10.1. KOBİ Tanımı	62
2.10.2. KOBİ'lerin Önemi	64
2.10.3. KOBİ'ler ve Stratejik Yönetim.....	66

ÜÇÜNCÜ KISIM

UYGULAMA

3.1.ARAŞTIRMANIN AMACI.....	69
3.2.ANA KÜTLE VE ÖRNEKLEM	69
3.3.ARAŞTIRMANIN KAPSAMI	70
3.4.ARAŞTIRMANIN KISITLARI VE ÖN KABULLER.....	70
3.5.ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ	70
3.6.VERİ TOPLAMA VE ANALİZ YÖNTEMİ	71
3.6.1.Tanımlayıcı İstatistikler	74
3.6.2.Korelasyon Analizleri	90
3.6.3.Anova Testleri.....	94
SONUÇ VE ÖNERİLER	106
KAYNAKÇA	108
EK: ANKET FORMU	116

ÖNSÖZ

Belirsizliklerin egemen olduğu bir pazarda faaliyetlerini devam ettirmekte olan işletmeler, önceden kestirilemeyen fırsatları değerlendirmek ve öngörülemeyen tehditleri de kendi lehlerine çevirebilmek için her zaman hazırlıklı ve değişime duyarlı olmak durumundadır. Bu durum, rekabetin yoğun baskısıyla da mücadele etmek durumunda olan işletmeleri stratejik bir bakış açısına sahip, rekabetçi avantaj elde etmek ve bu avantajın sürdürülebilir olmasını sağlamak amacıyla stratejik yönetim felsefesini benimseyen işletmeler olmalarını gerekli kılmaktadır.

Ekonomik, teknolojik ve sosyal gelişmeler işletmeleri hiç beklemedikleri durumlarla karşı karşıya bırakabilmektedir. Özellikle küreselleşme olgusunun getirdiği acımasız rekabet koşulları karşısında işletmeler varlıklarını sürdürebilmek ve başarıyı yakalayabilmek için yoğun bir mücadele vermektedirler. Hızlı değişikliklerin yaşandığı ve rekabetin giderek sertleştiği bu ortamda işletmelerin başarılı olmaları için stratejik yönetim anlayışını benimsemeleri gerekmektedir. Bu doğrultuda çalışmada, stratejik yönetim kavramı incelenmekte ve Malatya 'da faaliyet gösteren KOBİ'ler üzerinde yapılan bir araştırmaya yer verilmektedir.

Tez konunun geliştirilmesinde, çalışmalarımın yürütülmesinde değerli yardımlarını esirgemeyen tez danışmanım Sayın Yrd. Doç. Dr. Bünyamin AKDEMİR' e teşekkürü bir borç bilirim. Ayrıca tezim için değerli zamanlarını ayıran, beni teşvik eden ve destekleyen, çok değerli hocam, büyüğüm Sayın Prof. Dr. Mehmet TİKİCİ' ye ve hocam Sayın Yrd. Doç. Dr. Ali AKSOY' a şükranlarımı sunuyorum.

Varlıkları hayatımdaki en büyük desteğim olan aileme de üzerimden esirgemedikleri ilgileri, destekleri için sonsuz teşekkür ederim.

Malatya,2010

Şeyda Nur SEÇKİN

ÖZET

Tez Başlığı: İşletmelerde Stratejik Yönetim: Malatya’da Faaliyet Gösteren Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Stratejik Bilinç Düzeylerinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma

Yazar Adı: Şeyda Nur SEÇKİN

Modern dünyada sürekli artan rekabet ortamında işletmelerin ayakta kalabilmesi için değişen çevreye uyum sağlaması, dış faktörleri analiz ederek kendini yenilemesi ve değişime açık bir yönetim sistemine sahip olması gerekmektedir. Bu bağlamda stratejik yönetim işletmenin hem kendi durumunun, hem de işletmenin dışındaki çevrenin analizine imkan tanımaktadır. Dolayısıyla bugünkü mevcut şartlarda işletmelerin üstün rekabet gücüne sahip olarak piyasada var olabilmeleri ancak stratejik düşünme ve stratejik hareket etmeyle mümkün olacaktır.

Bu çalışmanın amacı parametreleri sürekli değişen, belirsizliklerle dolu, rekabetin küresel düzleme taşındığı bugünkü iş ortamında işletmelerin üstün rekabet gücüne sahip olarak piyasada var olabilmeleri açısından stratejik yönetimin önemini ve kaçınılmazlığını ortaya koymak ve Malatya’da faaliyet gösteren Küçük ve Orta Ölçekli işletmelerin stratejik bilinç düzeylerine ilişkin bir saptama yapmaktır.

Anahtar Kelimeler: KOBİ’ler, Stratejik Yönetim, Stratejik Bilinç

ABSTRACT

Thesis Title: Strategic Management: A Research On Strategic Consciousness of SMEs Operating in Malatya

Author Name: Şeyda Nur SEÇKİN

For the companies to survive within the competitive atmosphere that is increasing consistently in the modern world, they need to accommodate themselves to the changing environment, to renovate themselves by analyzing the external factors and to have a management system which is open to alteration. Since the most important characteristic of strategic management is that, it enables the company to make an analysis for both its own situation and the environment outside the firm; this is possible only with strategic thinking and consequently with strategic management.

The aim of this study is to try to explain the importance and inevitableness of the strategic management for firms to survive and outperform in today’s continuously changing, highly competitive work environment and to determine the level of strategic consciousness of SMEs operating in Malatya.

Keywords: SMEs, Strategic Management, Strategic Consciousness

KISALTMALAR DİZİNİ

A.O	: Aritmetik Ortalama
age.	: Adı geçen eser
Ar – Ge	: Araştırma – Geliştirme
E.T	: Erişim Tarihi
İ.İ.B.F.	: İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
KOBİ	: Küçük ve Orta Ölçekli İşletme
OSB	: Organize Sanayi Bölgesi
S.S	: Standart Sapma
s.	: sayfa
SİB	: Stratejik İş Birimleri
SPSS	: Statistical Program for Social Sciences
SWOT	: Strengths, Weaknesses, Threats, Opportunities
TOBB	: Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği
vb.	: ve benzeri
vd.	: ve diğerleri
yy.	: yüzyıl

TABLolar DİZİNİ

Tablo 2.1: Stratejik Yönetim Düşüncesinin Gelişimi-26

Tablo 2.2: Stratejik Yönetim ve Fonksiyonel Yönetim-30

Tablo 3.1: İşletmelerin Faaliyet Süresi -74

Tablo 3.2: İşletmelerin Faaliyette Bulunduğu Pazar-74

Tablo 3.3: İşletmedeki Çalışan Sayısı-75

Tablo 3.4: İşletmelerin Hukuki Statüsü-76

Tablo 3.5: Stratejik Yönetim Süreci Öncesi Hazırlık-77

Tablo 3.6: Stratejik Analiz-79

Tablo 3.7: Stratejik Yönetim Uygulamaları-82

Tablo 3.8: Uygulanan Stratejinin Yönü-84

Tablo 3.9: İşletmenin Ne Derecede Stratejik Algılandığı-85

Tablo 3.10: Stratejik Yönetim Sürecinde Yöneticilerin Rolü-86

Tablo 3.11: Stratejik Yönetim Sürecinde Çalışanların Rolü-88

Tablo 3.12: Stratejik Analiz-90

Tablo 3.13: Stratejik Yönetim Uygulamaları-91

Tablo 3.14: Stratejik Yönetim Öncesi Hazırlık-92

Tablo 3.15: Stratejik Yönetim Sürecinde Yöneticilerin Rolü-93

Tablo 3.16: Stratejik Yönetim Sürecinde Çalışanların Rolü-93

Tablo 3.17: İşletmenin Faaliyette Bulunduğu Pazar ile İç ve Dış Çevre Analizi Arasındaki İlişkiyi Gösteren ANOVA Analiz Tablosu-94

Tablo 3.18: İşletmenin Faaliyette Bulunduğu Pazar ile Stratejik Yönetim Öncesi Hazırlık Arasındaki İlişkiyi Gösteren ANOVA Analiz Tablosu-95

Tablo 3.19: İşletmenin Faaliyette Bulunduğu Pazar ile Stratejik Yönetim Uygulamaları Arasındaki İlişkiyi Gösteren ANOVA Analiz Tablosu-95

Tablo 3.20: İşletmenin Faaliyette Bulunduğu Pazar ile İşletmede Uygulanan Stratejik Planın Yönü Arasındaki İlişkiyi Gösteren ANOVA Analiz Tablosu-96

Tablo 3.21: İşletmenin Faaliyette Bulunduğu Pazar ile İşletmenin Hangi Seviyede Stratejik Olarak Algılandığı Arasındaki İlişkiyi Gösteren ANOVA Analiz Tablosu-96

Tablo 3.22: İşletmenin Faaliyette Bulunduğu Pazar ile Yöneticilerin Stratejik Yönetim Uygulamaları Sürecinde Ne Düzeyde Rol Aldığı Arasındaki İlişkiyi Gösteren ANOVA Analiz Tablosu-97

Tablo 3.23: İşletmenin Faaliyette Bulunduğu Pazar ile Çalışanların Stratejik Yönetim Uygulamaları Sürecinde Ne Düzeyde Rol Aldığı Arasındaki İlişkiyi Gösteren ANOVA Analiz Tablosu-97

Tablo 3.24: İşletmedeki Çalışan Sayısı ile İç ve Dış Çevre Analizi Arasındaki İlişkiyi Gösteren ANOVA Analiz Tablosu-98

Tablo 3.25: İşletmedeki Çalışan Sayısı ile Stratejik Yönetim Süreci Öncesi Hazırlık Arasındaki İlişkiyi Gösteren ANOVA Analiz Tablosu-98

Tablo 3.26: İşletmedeki Çalışan Sayısı ile Stratejik Yönetim Uygulamaları Arasındaki İlişkiyi Gösteren ANOVA Analiz Tablosu-99

Tablo 3.27: İşletmedeki Çalışan Sayısı ile İşletmede Uygulanan Stratejik Planın Yönü Arasındaki İlişkiyi Gösteren ANOVA Analiz Tablosu-99

Tablo 3.28: İşletmedeki Çalışan Sayısı ile İşletmenin Ne Düzeyde Stratejik Olarak Algılandığı Arasındaki İlişkiyi Gösteren ANOVA Analiz Tablosu-100

Tablo 3.29: İşletmedeki Çalışan Sayısı ile İşletme Yöneticilerinin Stratejik Yönetim Sürecinde Ne Düzeyde Rol Aldığı Arasındaki İlişkiyi Gösteren ANOVA Analiz Tablosu-100

Tablo 3.30: İşletmedeki Çalışan Sayısı ile İşletme Çalışanlarının Stratejik Yönetim Sürecinde Ne Düzeyde Rol Aldığı Arasındaki İlişkiyi Gösteren ANOVA Analiz Tablosu-101

Tablo 3.31: İşletmenin Hukuki Statüsü ile İç ve Dış Çevre Analizi Arasındaki İlişkiyi Gösteren ANOVA Analiz Tablosu-101

Tablo 3.32: İşletmenin Hukuki Statüsü ile Stratejik Yönetim Öncesi Hazırlık Arasındaki İlişkiyi Gösteren ANOVA Analiz Tablosu-102

Tablo 3.33: İşletmenin Hukuki Statüsü ile Stratejik Yönetim Öncesi Uygulamaları Arasındaki İlişkiyi Gösteren ANOVA Analiz Tablosu-103

Tablo 3.34: İşletmenin Hukuki Statüsü ile İşletmede Uygulanan Stratejik Planın Yönü Arasındaki İlişkiyi Gösteren ANOVA Analiz Tablosu-103

Tablo 3.35: İşletmenin Hukuki Statüsü ile İşletmenin Ne Düzeyde Stratejik Olarak Algılandığı Arasındaki İlişkiyi Gösteren ANOVA Analiz Tablosu-104

Tablo 3.36: İşletmenin Hukuki Statüsü ile İşletme Yöneticilerinin Stratejik Yönetim Sürecinde Ne Düzeyde Rol Aldığı Arasındaki İlişkiyi Gösteren ANOVA Analiz Tablosu-104

Tablo 3.37: İşletmenin Hukuki Statüsü ile Çalışanların Stratejik Yönetim Sürecinde Ne Düzeyde Rol Aldığı Arasındaki İlişkiyi Gösteren ANOVA Analiz Tablosu-105

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 2.2: Stratejik Yönetim Süreci-50

GİRİŞ

Belirsizliklerle dolu dünyada bireylerin ve örgütlerin hedeflerine varabilmeleri büyük ölçüde geleceğe karşı geliştirdikleri tutumlarla ilgilidir. Fırsatlardan yararlanmak ya da tehdit denilen olgudan korunmak isabetli bir strateji ile mümkündür. Dünyamız 21. yy.'da büyük boyutlarda teknolojik ve ekonomik gelişmelerle karşı karşıya olduğu için kuruluşların ölçekleri büyümekte ve daha karmaşık yapı ve faaliyet sistemlerine yönelmektedir. Dolayısıyla işletmelerin hayatta kalması ve gelişmelerini sağlayan tedbirlerin alınması zorlaşmakta, işletme yönetimleri ise güçleşmektedir. Bu sebepler neticesinde, işletme yöneticilerinin başarıya ulaşabilmesi için fırsatları ve karşılaşılabileceği tehlikeleri önceden görebilmesi, bilgi sahibi olabilmesi, daha iyi ve daha etkin stratejiler oluşturarak bu stratejileri de verimli bir şekilde uygulaması gerekmektedir (Zinkevicuete, 2007: 268). Rekabet, evrensel kurallara bağlı bir ilişkiler sistemi olarak, doğa bilimlerinde olduğu gibi kıt kaynakları kullanarak ihtiyaçları karşılayabilme ve gelişim göstererek varlığını sürdürebilme yarısıdır (Zerenler vd., 2007: 654). Diğer canlılar gibi insanların da doğal bir rekabetçi ortam içinde varlığını sürdürme mecburiyetleri, onları doğuştan rekabetçi düşünce tarzı ve taktikleri ile donatmış durumdadır. İşletmecilik de bu doğal düşünce ve davranış şekillerinin ekonomik ortamlara uyarlanma tekniğidir. Firmalar bugünkü yoğun rekabet ortamında çeşitli stratejiler izleyerek uzun vadede kalıcı rekabet üstünlüğüne sahip olmaya çalışmakta ve bir yandan da piyasada var olabilmek mücadelesi vermektedir.

Bu mücadele, 20. yüzyılın önemli bir kavramı olan küreselleşme ile eskiye nazaran çok daha çetin bir hal almıştır. Küreselleşmeyle beraber ticaret kolaylaşmış, bu da piyasada işletmelerin çoğalmasını beraberinde getirmiştir. Pazardan en yüksek payı ve karı alma yarışı içinde olan pek çok firmanın oluşturduğu yoğun rekabet ortamında tüketiciler artık çok daha ucuz ve kaliteli çeşitli mal veya hizmet seçeneklerine ulaşma imkanı bulabilmektedir. Öte yandan firmalar da hem yerli hem de yabancı rakip firmalara karşı fiyat, kalite, teslim zamanı, satış sonrası hizmetler gibi unsurlar açısından rekabet gücüne sahip olma yarışı içine girmek durumunda kalmışlardır (Bailey, 2007: 384). Bu yarışta üstün rekabet gücü, stratejik bir düşünce yapısını, belirli stratejik analizleri, analiz sonuçlarını uygulamaya koymayı ve daha

sonrasında da değerlendirme ve kontrol çabalarıyla dinamik bir süreci bir diğer anlamda stratejik düşünmeyi ve hareket etmeyi gerektirmektedir.

İşletmelerin hedefledikleri sonuçlara ulaşmaları, büyük ölçüde geleceğe karşı geliştirdikleri tutumlarla ilgilidir. Ortaya çıkan fırsatlardan yararlanmak ya da tehdit denilen olgudan korunmak, eğer isabetli bir strateji varsa mümkündür. Örgütlerin stratejik düşünceleri ortaya konulmadan belirlemiş olduğu hedeflere varması ve istenilen sonuçları elde etmesi mümkün değildir. Stratejik yönetim dinamik bir süreç olup herhangi bir örgütün veya sosyal organizasyonun amaçlarına ulaşmasını sağlayacak çok taraflı kararların incelenmesini, hazırlanmasını ve uygulanmasını hedefleyen bilim ve sanattır. Stratejik yönetim, işletmelerin özellikle yönetim, üretim, pazarlama, finans, muhasebe, insan kaynakları, halkla ilişkiler, AR-GE ve bilgi işlem sistemlerini uyum içinde çalıştırarak organizasyonun başarılı olmasını amaçlamaktadır.

Bu çalışmada stratejik yönetim ve stratejik yönetim yaklaşımlarının işletme ve organizasyon için ne kadar gerekli ve önemli olduğu ortaya koyulmaya çalışılmıştır. Bu bağlamda işletmelerde stratejik yönetim yaklaşımlarının, işletmenin başarılı ve uzun yıllar devamını sağlamak yönünden kuramsal bir çerçevesini çizme, üretkenlik, verimlilik ve etkinlik seviyelerini artırmada stratejik yönetimin rolüyle ilgili gerekli incelemelerin sunulması hedeflenmiştir. Bu incelemeler doğrultusunda çalışma içerisinde strateji, stratejinin özellikleri ile benzer kavramlarla ilişkisi, stratejik düşünce ve kararlar, stratejik odaklılık ve stratejik bilinç ile stratejik yönetimin temel kavramları, kapsamı, seviyesi süreci, tarihçesi ve son olarak da stratejik yönetim yaklaşımları ile konu anlatılmaya çalışılmıştır.

Bu çalışma öncelikle ekonominin lokomotif konumundaki Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin stratejik bilinç düzeylerini tespit etmeyi amaçlamaktadır. Bölge ekonomisinin temel dinamiklerinden biri olan Malatya 1.ve 2. Organize Sanayi Bölgelerinde faaliyet gösteren KOBİ'lerin stratejik yönetim süreci öncesi hazırlık ile stratejik yönetim uygulamalarının hangi düzeyde uygulandığı ve bu uygulamalarda yönetici ve çalışanların hangi aşamada ve ne şekilde rol aldığı tespit edilmeye çalışılmıştır.

Çalışmanın önemli yönlerinden biri ise odak noktasının KOBİ'ler olmasıdır. Çünkü uluslararası ve bölgesel gelişmişlik farklarına bakılmaksızın bugün KOBİ'lerin ülkelerin toplumsal yaşamında, siyasal ve ekonomik dengeler üzerinde tartışılmaz önemi, etkinliği ve ağırlığı vardır. Çalışma yaşamının yaratıcı ve itici gücünü oluşturan, istihdam, yatırım ve üretime olan katkısı ile KOBİ'ler artık ülke ekonomilerinin temel dinamiğini oluşturmaktadır. Ulusal ekonomimizde de KOBİ'ler, bölge sanayisinin gelişmesine başlangıç oluşturarak ve büyük ölçekli işletmelerin kullandıkları hammadde, yardımcı malzeme, işletme malzemesi veya yarı mamul gibi girdileri üreterek ekonomik sistemimize önemli katkılarda bulunmaktadır. Ulusal ekonomik ve sosyal sistemimizin önemli yapıtaşları olan KOBİ'lerin varlığını sürdürebilmesi, satış geliri elde edip kar elde edebilmesi, dolayısıyla da büyümesi ve gelişmesi için stratejik yönetim hayati bir rol oynamaktadır. Bugünkü iş dünyasının zorlayıcı parametreleri de stratejik yönetimi bilhassa da büyük işletmelere nazaran daha kırılğan bir yapıya sahip KOBİ'ler için bir zorunluluk haline getirmektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

STRATEJİ

1.1. STRATEJİNİN TANIMI

Strateji işletme ve yönetim alanına 20. yüzyılın ikinci yarısında girmiştir. Strateji yönetim biliminde işletmenin çevresiyle arasındaki ilişkileri düzenleyen ve rakiplerine üstünlük sağlayabilmek amacıyla kaynaklarını harekete geçiren bir anlam taşımaktadır (Dinçer, 2004: 18). Bir diğer tanımda stratejik yönetimle ilgili bir kavram olarak strateji; işletmenin amaç ve hedeflerinin tespiti, işletme ile çevresi arasındaki ilişkilerin analiz edilerek bu amaçların gerçekleştirilmesi için, gerekli faaliyetlerin yeniden düzenlenmesi ve ihtiyaç duyulan kaynakların uzun dönemde etkili olacak şekilde dağıtılmasıdır (Akgemci, 2007:4). Bir başka tanımda ise strateji; şirketi ve onun faaliyetlerini tanımlayan, kaynakları, üst yönetimi, pazar bilgilerini ve sosyal sorumlulukları bütünleştiren, organizasyonel yapıyı belirleyen ve uygun bir şekilde geliştirebilirse ekonomik performansı iyileştiren amaç ve politikalar modelidir (Türk, 2006: 5). Strateji, bir kişi ya da bir kuruluşun belirli bir vizyona sahip olması ve buna ulaşmak için tüm kaynak ve enerjisini yoğunlaşmış bir irade ile harekete geçirmesidir (Tortop, 1993:7).

Değişimin bu denli yoğun yaşanmadığı eskinin iş dünyasında strateji, sadece mevcut imkan ve kaynakların daha önceden belirlenmiş sabit bir hedefe koşulması ile ilgilenirken günümüzün değişim özellikli iş dünyasında ise strateji, gerektikçe yenilenmeyi, gelişmeyi içeren dinamik yönelimli ve eldekilerle yetinmeyip, tersine eldekileri sürekli artırarak ve iyileştirerek hedeflere kilitlenmeyi amaçlamaktadır. Strateji kavramı için, birbirini tamamlayıcı özelliklere sahip farklı bakış açılarından tanımların yapılabilmesi mümkündür. Bu tanımlar aşağıdaki gibidir (Akgemci, 2004: 4):

Plan olarak strateji: Eylem ve örgütlerin, bilinçli ve amaçlı olarak önceden tanımlanıp ilan edilmiş hedefler doğrultusuna yöneltilmesi.

Ortaya çıkan yön olarak strateji: Önceden tanımlanıp ilan edilmiş hedef doğrultusu yerine, ortamın duyarlılığı içinde örgütlerin tavır ve katılımları sonucu eylem yönünün ortaya çıkması.

Konum olarak strateji: Beklenti ve işlevlerin tanımladığı örgüt çevresi içinde örgütlerin yerlerini belirleyen, örgüt ile çevresi arasındaki ilişkiyi düzenleyen konum saptaması.

Bakış açısı olarak strateji: Ortak eylemde buluşan örgütlerin, ortak misyonları nedeni ile paylaştıkları normları, değerleri ve davranış kalıplarını içeren bakış açısı.

1.2. STRATEJİNİN GENEL ÖZELLİKLERİ

Günümüzün karmaşık ve dinamik iş çevresinde strateji, işletmenin ayakta kalabilmesi ve piyasada rekabet üstünlüğüne sahip olabilmesi için çalışanları cesaretlendirerek onlara yön gösteren ve harekete geçiren bir araçtır. Tüm örgütü bir uyum içerisinde eyleme geçiren, işletmenin faaliyetleri için bir nevi pusula görevi gören stratejinin özellikleri aşağıdaki gibi özetlenebilir (Eren, 2002: 8):

1. Bir analiz etme sanatıdır: Bu sanat açık bir sistemde faktörler arası mantık ilkeleri ve ilişkileri üzerine kurulmuş karar verme ve kararlar içindeki engellerin kaldırmasıyla ilgili olup sadece tek bir doğrunun veya sadece tek bir çözümün hedef alınmadığı bir düşünme yöntemidir (Stockport, 2010: 292).
2. Amaçlara bağlı bir unsurdur: Bir işletmenin stratejisi o işletmenin genel amaçlarına hizmet eder ve güçlerin bu amaçlar etrafında toplanmasını sağlar.
3. İşletmenin çevresiyle etkileşimsel ilişkilerini düzenler: Ekonomik, teknolojik, politik ve sosyal bakımdan çevresel değişimlerin kavranmasına, işletme üzerindeki olumsuz etkilerin giderilmesine ve olumlu etkilerin de zamanında farkına varılarak onlardan yararlanma fırsatına olanak verir.

4. Devamlı olarak tekrarlanan işlerin aksine uzak geleceğe bağlı bir düzeni ilgilendirir: Stratejik seçimler, işletmenin uzun sürede izleyeceği politikalarla ilgili olduğu için monoton karar ve işlerden kesinlikle ayrılır.

5. Strateji, işletmenin bütün finansal ve beşeri kaynaklarını uyum içinde yöneten ve faaliyete geçiren bir unsurdur: Strateji işletmenin günlük hayatı içinde cereyan eden olayların ve alınan kararların yön vericisi veya pusulası olmaktadır. Strateji, oyunun kurallarını belirlemede, belirsizliği azaltmakta ve izlenecek yolları ve kaideleri açıklığa kavuşturur.

6. Strateji karmaşık ve dinamik bir organizasyonda beşeri unsuru yani çalışanları cesaretlendirme ve harekete geçirme aracıdır: Strateji, motive edici bir faktördür. Kişiler belirsizlik ortamında daha karamsar bir şekilde hareket ederler. Halbuki onlara gelecek hakkında belirsizliği giderici veya azaltıcı bilgiler sundukça ve gidilecek amaçları da kesin bir şekilde belirledikçe, çalışma hırsları ve cesaretleri artacaktır. Böylece çalışanlar ve özellikle yöneticiler taktik faaliyetlerinin taslağını kolayca yapabilecekler ve kişisel faaliyetlerinin genel amaçlara uygunluğunu kolayca belirlemiş olacaklardır.

7. Karmaşık ve dinamik bir çevrede işletmenin faaliyet sahalarını belirler: İşletmenin mevcut kaynaklarından nasıl yararlanılacağını ve uzun süre içindeki dağılımının nasıl yapılacağını içerir.

1.3. STRATEJİNİN BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ

1.3.1. Strateji ve Vizyon

Vizyon, somut bir gelecek görüntüsüdür. Gerçekleştirilmek istenen amaçlar için gerekli amaç ve kaynakları belirtmeksizin, işletmenin gelecekteki fotoğrafını tasvir eder. Vizyon örgütün ulaşmak istediği amaç ve hedefler toplamından daha fazla bir anlam taşımaktadır. Vizyon, somut bir gelecek görüntüsüdür; gerçekleşmesi görülebilecek kadar yakın, ancak yeni bir gerçek için yapılanmanın hayranlığını uyandıracak kadar da uzaktır (Fidan, 1998: 189). Vizyon, bir faaliyetin ya da örgütün

gelecekte nasıl olacağını açıklar. Müşteriler, hissedarlar, çalışanlar gibi durumdan yarar sağlayacak çoğu insanın çıkarına olan bir dizi olasılığı dile getirir (Güzelcik, 1999: 85).

İşletmelerin rekabet üstünlüğü sağlamaları ve dolayısıyla da başarılı olmaları örgütlerin oluşturacakları vizyonla yakından ilgilidir. Belirlenen doğru, etkili ve açık bir vizyon işletme çalışanlarını harekete geçirerek işletmeyi bir ekip halinde çalışan bir örgüt haline getirecektir. Gelecekte arzulanan durum; işletmenin kendisini içinde görmek istediği gelecekteki resim; bir diğer deyişle vizyon ile ilintili olarak işletme stratejileri, vizyonun ham hayallerinden bir takım analiz ve değerlendirmeler yapılarak ortaya çıkarılır. Vizyonun içeriği ve zenginliği, amaç ve stratejilerin de zenginliğini belirler ve işletme stratejilerinin belirlenmesinde etkilidir. Vizyon hem stratejinin çıkış noktası hem de ilham kaynağıdır.

1.3.2. Strateji ve Misyon

Belli bir amaç için bir araya gelmiş insanların oluşturduğu örgütün var olma ve faaliyette bulunma nedenini izah etmeye yarayan misyon kavramı, işletmenin hangi mal veya hizmet sektörünü seçtiğinin, temel ürün veya hizmetlerin neler olacağını, tüketici ve pazar ihtiyaçlarının teknoloji gereksiniminin ifade edilmesi, ya da tüm bu konuların birlikte ele alınmasıdır. Misyon kavramı, strateji gibi işletme politika ve davranışlarına yön veren amaçlar içerebilir. Buna rağmen, strateji ve kültür kavramını da içine alan misyon kavramı, stratejiden çok daha geniş bir kavramdır. Güçlü bir misyonda kültür ve strateji birbiriyle uyumlu olmalıdır. Bunların yanında misyon, stratejinin açıklanmasından ve kaynakların tahsisinden önce belirlenmesi gereken bir konudur çünkü işletme neyi yapacağını, topluma ne gibi bir katkıda bulunarak ona göre yaşama ve gelişme olanağı elde edeceğini belirlemektedir. Strateji kaynakları misyon doğrultusunda nerelere, ne miktarlarda dağıtacağını gösteren daha somut bir kavramdır.

İşletmenin misyonu varoluş nedenidir ve strateji oluşturma sürecinin de temel dayanağıdır (Karabulut, 2005: 246). İşletmelerin vizyonu ise gelecekte olmasını arzuladıkları durumdur. (Ülgen ve Mirze, 2004: 68-70). Misyon ve vizyon stratejik öneme sahip olmakla birlikte diğer örgütsel değişken ve konularla da ilintilidir. Örneğin çalışanların iş tatmini ile örgüt misyon ve vizyonlarına olan bağlılıkları

arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu bilinmektedir. Benzer şekilde misyon ve vizyonların kalitesi (çarpıcılık, motive edici olma, açıklık vb.) ile örgütsel performans arasında da pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Doğan, 2008: 96). Dolayısıyla işletmelerin varoluş nedeni yani misyonu ve gelecekte olmasını arzuladıkları durum olan vizyonu işletme stratejileri ile yakından ilgili olup işletme stratejilerine yön verir.

1.3.3. Strateji ve Politika

İşletme ve yönetim literatüründe strateji ve politika kavramları, çoğu kere birbirinin yerine eşanlamlı olarak kullanılmaktadır. Strateji ve politika arasındaki farklılıklar aşağıdaki gibi ifade edilebilir (Yüksel, 1998: 137):

1. Politika ile strateji arasındaki en önemli fark; politikaların karar vermede bir düşünme rehberi olduğu, stratejinin ise bu rehber doğrultusunda amaçların oluşturulması ve kaynak kullanma kararlarının verilmesini sağladığı söylenebilir. Başka bir ifade ile politikalar, işletmenin uymayı arzu ettiği prensipleri belirtirken; strateji, amaçları ve arzu edilen bu prensipleri yerine getirmede kullanılacak araçları sunar. Stratejinin amacı, temel hedefler ve politikalar yolu ile şirketin olmak istediği durumun fotoğrafını çıkartmaktır.

2. Strateji geleceğin tahminiyle ilgili olduğu için kısmi belirsizlik şartlarıyla ve riskli durumlarla iç içedir. Bu açıdan strateji, sürekli değişen durumlarla ilgilidir ve eksik bilgiyle alınan kararlardan oluşur. Öte yandan, politikalar açıkça tanımlanabilen ve sık sık değişmeyen durumlarla ilgilidir. Dolayısıyla politika bir kez belirlendikten sonra, değişmez. Strateji ise ilerde meydana gelebilecek bütün durumların önceden tahmin edilemediği kısmi belirsizlik koşullarında alınan kararlar bütünüdür. Politika ise, belirlenmiş amaçlara ulaşmak için izlenen yol veya genel plandır. Politika yeterli ölçüde tanımlanmış ve gerekli bilgilerle donatılmış belirlilik ortamında alınan ve devamlı kararlardan oluşmaktadır. Politika, genelden öze indirgenerek veri olarak açıkça bilinen durumların dikkate alınmasını ve sonuca ulaşmak için bir takım genel çözümleri içerir ve bir defa belirlendikten sonra sık sık değişmez. Buna karşın, strateji devamlı değişken olması nedeniyle, kontrol altında bulundurulması gereken ve ne yönde değişeceği kesin olarak bilinmeyen bir ortamda alınmaktadır.

3. Strateji ve politikalar, süreç ve amaç bakımından birbirlerine benzemekle birlikte, aralarında küçük farklılıklar da bulunmaktadır: Aslında politikalar daha uzun sürelidir ve amaçlarla her zaman doğrudan doğruya ilgili değildir. Politika uygulamaları da işletmenin amaçlarına yönelik olmakla beraber, her politik uygulamayı bu amaçların gerçekleştirilmesiyle izah etmek mümkün olmayabilir. Halbuki, stratejiler, amaçlarla daha yakından ilgilidir ve eldeki bütün güçleri etkili bir şekilde amaçlara yöneltme faaliyetlerini kapsamaktadır.

1.3.4. Strateji ve Taktik

Taktik, usul ve teknik bakımdan stratejiden daha ayrıntılıdır. Stratejinin amaçlara ulaşmak için eldeki güçlerin veya kaynakların dağıtım planı iken taktik kararlar, stratejik kararların detaylarını içerir. Başka bir ifadeyle taktikler; mevcut kararların etkili kullanımına ve stratejileri uygulamanın ayrıntılarına yönelik kararlardır. Taktik daha özel ve daha kısa fikirlerden ve uygulama sanatından oluşur. Strateji, bir nizam, düzen ve tasarı ile ilgili düşünsel bir işlem, taktik ise harekete geçme ve uygulamanın ayrıntılı bir düzeni ile ilgilidir. Taktikler aslında, stratejinin gerçekleşmesine yardımcı ayrıntılar ve hatta programlardır. Her stratejiyi uygulamaya koyacak mutlaka bir takım taktikler gereklidir (Eren, 1979: 3). Bu yüzden taktik stratejiyi gerçekleştiren bir araç ve onun vazgeçilmez devamı olup stratejiler kapsamlı; taktikler ise daha ayrıntılıdır.

1.3.5. Strateji ve Plan

Birbirine yakın iki kavramdan biri de strateji ve plandır. Strateji uzun süreli seçimler ve amaçlarla ilgilidir. Plan ise amaçlara ulaşmak için araçlar ve yolların kararlaştırılması ve kabaca neyin nasıl yapılacağına saptanmasıdır. Plan kavramı genel olarak strateji, politika, yöntem ve program olarak izah edilen bütün kavramları kapsamına almaktadır. Çünkü plan, işletmenin çevresiyle veya çevresel gelişmesiyle sıkı sıkıya bağlıdır. Bu yönü onu stratejiye iyice yaklaştırır. Plan ayrıca rakamlandırılmış amaçların tespiti ve amaçlara ulaştırılacak “amaç fonksiyonunun” maksimizasyonu ile ilgilidir. Planda da stratejide olduğu gibi bir risk ve belirsizlik derecesi mevcut bulunmaktadır. Strateji bir takım temel amaçları ve ilkeleri ortaya koymaktadır. Bu amaç ve ilkeler yardımıyla şirket; rakiplerine kıyasla bir üstünlük sağlamaya, alıcıları kendine çekmeye ve kendi kaynaklarını tam anlamıyla değerlendirmeye çalışmaktadır (Sütçü, 2008: 19) Stratejik plan içerisinde strateji,

işletmenin nerede olmak istediğini ve oraya ulaşmada izleyebileceği yolu; politikalar bu yol üzerinde giderken göz önüne alınacak temel kurallar dizisini; taktik, yine bu yol üzerinde kullanılacak ayrıntı ve uygulamaya yönelik kararlar ile özel araçları; yöntemse bu faaliyetlerin nasıl yapılacağını; programlar, üç aylık, aylık ve haftalık faaliyetlerin neler olduğunu, nerede, ne zaman, kimler tarafından yapılacağını; bütçeler ise bu faaliyetlerden ne kazanç elde edileceğini ve ne kadar yatırım yapılacağını gösterir.

1.4. STRATEJİK DÜŞÜNCE

Örgütler birer açık sitem olarak çevrelerinden aldıkları girdileri belirli süreçler sonucunda dönüşüme uğratarak bir çıktı olarak tekrar çevreye sunmaktır. Girdilerin çıktıya dönüştürüldüğü bu süreçte stratejik düşünce, yaratıcı ve farklılaşan düşünce süreçleriyle rasyonel yaklaşımı birleştiren stratejik problemleri çözme yolu olarak tanımlanabilir. Stratejik düşünme felsefesinde yeni yaklaşımlar tüm iş görenlerin stratejik düşünme kabiliyetine sahip olmaya ihtiyacı olduğunu savunmaktadır (Naktiyok vd., 2009: 12). Küreselleşmeyle beraber insana olan bakış açısında ve insanı bütünsel olarak değerlendirme anlayışında değişim ortaya çıkmıştır.

Geçmişte yapıla geldiği gibi insanın bedensel gücüne ve çabalarına odaklanmanın yerini bugün insanın zihinsel, duygusal ve düşünsel birikimine odaklanma, bu yanını güçlendirme ve bu birikimden olabildiğince yararlanmak stratejisi almıştır. Emeğin yerini bilginin alması gibi her türlü teknik ve fiziksel çabaların yerini de düşünce bazlı teknik ve uygulamalar almaktadır. İşletmeyi ve işletme faaliyetlerini farklı bir perspektiften değerlendirme süreci, düşünce kalıplarını ve düşünsel verileri merkeze alarak ortaya çıkmaktadır. Bu süreçte işletme yönetimi ile ilgili tüm kavramlarda düşünce temelli kurgulanmakta, eskiden statik ve teknik ağırlıklı olarak içselleştirilmiş kavramlar ise düşünce bazında işlevsel hale gelmektedir. Bu kavramlardan birisi olan strateji kavramı da artık sadece teknik bir kavram olarak ifade edilmemekte aksine düşünce süreci ile birlikte anılarak stratejik düşüncenin ne olduğu ve işletme için ne kadar önemli olduğu sürekli vurgulanmaktadır.

Stratejik düşüncenin önem kazanması aslında bilgi ekonomisinin, bilgi tabanlı işletme olgusunun, çalışanların düşünsel birikimini yansıtan bilgi işçisi kavramının ve somut, genellikle sayısallaştırılabilen işletme kaynaklarıyla ikame edilen soyut, elle tutulup gözle görülemeyen işletme kaynaklarının önem kazanması ile paralellik göstermekte ve birbirlerinin hazırlayıcısı ve sürdürücüsü olmaktadır. Bu yönüyle stratejik düşünce kavramını doğru bir şekilde değerlendirebilmek ve bu yolla işletmeyi rakiplerinden farklılaştırabilmek için işletmenin sahip olduğu temel yetenek ve beceri portföyüne odaklanmak gerekmektedir.

Günümüzün sürekli değişen ve belirsizliğin yüksek olduğu iş dünyasına kıyasla eskiden daha durağan ve öngörülebilir özelliklere sahip piyasa koşulları altında değişime adapte olabilme becerisi bugünkü kadar hayati bir önem taşımamakta ve hedeflenen noktaya da ulaşmak bu nedenle zorlayıcı olmamaktaydı (Durmaz, 2010: 295). Değişmeyen bir çevrede tatminkar bir performans sağlayan örgütlerde yönetimden beklenen temel görev, faaliyetlerin süregeldiği biçimde sürdürülmesidir. Çevre değişmeye, belirsizlik artmaya başlayınca veya performans düşüncü yönetim örgütsel faaliyetlere gerekli şekilde müdahale etmediği gerekçesi ile suçlanır. Oysaki stratejik düşünce geleceğin muhtemel belirsizliklerini aşmak için önceden adım atmayı gerekli kılar. Yapılan çeşitli ampirik çalışmalar stratejik düşüncenin yetersizliğinin örgütlerdeki temel problemlerden biri olduğunu ve önemli konumdaki yöneticilerin işletmelerine yön verme açısından kendilerini yetersiz bulduğunu ortaya koymuştur (Naktiyok vd., 2009: 13).

1.5. STRATEJİK KARARLAR

İşletmelerde üç tip karar alınabilir. Bunlar, stratejik kararlar, yönetsel kararlar ve eylemsel kararlardır. Stratejik kararlar, işletmede alınan üst düzey kararlardır. Çevre analizleri yönünde, işletmenin amaçlarını belirleme, amaçlara ulaştıracak pazarları, faaliyet alanlarını seçmeyle ilgilidirler. Yönetsel kararlar, stratejik kararlar yönünde, örgüt yapısını, işletmedeki görevleri, sorumlulukları, ilişkileri, haberleşme kanallarını oluşturma; kaynakları elde etme, koruma ve geliştirmeyle ilgilidirler. Eylemsel kararlar, yönetsel kararlar yönünde, işlerin yürütülmesini, kaynakların etkili ve verimli biçimde üretim sürecine girmesini sağlamaktadırlar. Ürünlerin üretimi, dağıtım ve satışıyla ilgili kararlar, eylemsel kararlardır (Eren, 2002: 29-33).

Stratejik kararlar diğer kararlardan farklı olarak; organizasyonun bütünü, örgüt için yaşamsal öneme sahip olan unsurları ve uzun dönemi kapsamaktadır. Stratejik kararların önemi; sürdürülebilir olması, rekabet avantajı sunması, çevre ile örgüt arasında bağlar kurması ve vizyon sağlaması, organizasyon için katma değer oluşturmaktan kaynaklanmaktadır. Uzun dönemleri kapsayan stratejik kararların sonuçları risklidir ve işletmenin tümünü ilgilendirir. Stratejik kararların üç temel özelliği bulunmaktadır (Merih, 2001):

- 1.Enderlik: Stratejik kararlar bir dönemde verilir ve uzun bir dönemde yeni bir stratejik karara kadar değişmezler.
- 2.Evrensellik: Stratejik kararlar kuruluşun bütün kaynaklarının ve bütün enerjisinin verilen karar doğrultusunda harekete geçirilmesini gerektirir.
- 3.Belirleyicilik: Stratejik kararlar kendilerinden sonra verilecek bütün kararların ve davranışların tipini ve doğrultusunu etkiler, belirlerler.

Stratejik karar verme, bir başlangıç noktası olup buradan itibaren değişik iş, faaliyet ve düşüncelerin birbirini izlediği ve bir tercihin yapılmasıyla sonuçlanan süreçtir (Ülgen ve Mirze, 2004: 357). Bu süreçte sorun tanımlanarak amaçlar, organizasyonel öncelikler ve alternatifler belirlenmeli, incelenmeli ve değerlendirilmeli, seçim kriterleri doğrultusunda stratejik kararlar verilmelidir (Koçel, 2003: 82).

1.6. STRATEJİK ODAKLILIK

Gatignon ve Xuereb 'e göre stratejik odaklılık üç temel bileşenden oluşmaktadır: müşteri odaklılık, rakip odaklılık ve teknoloji odaklılık. Bu bileşenlerin tanımları ve kapsamaları aşağıdaki gibidir (Akman vd., 2008: 95).

Müşteri Odaklılık:

Müşteri odaklılık, bir organizasyonda müşteriler hakkındaki bilginin paylaşılması, pazarı tatmin edecek stratejilerin ve taktiklerin formüle edilmesi ve bunların şirket çapında uygulanması olarak tanımlanabilir. Müşteri odaklılık, müşteri istek ve şikayetlerinin dinlenmesini, satış sonrası hizmete önem verilmesini, üstün bir

ürün/hizmet değeri yaratma yollarının düzenli olarak araştırılmasını ve müşteri memnuniyeti seviyesinin düzenli olarak ölçülmesini kapsar. Mevcut durumu korumanın ötesinde gelecekteki müşterileri de dikkate alacak faaliyetler amaçlanır.

Rakip Odaklılık:

Rekabet odaklılık, rakiplerin hareketlerini tanımlama, analiz etme ve bunlara tepki verme yeteneğidir. Başka deyişle, bir firmanın, kısa vadede rakiplerin zayıf ve güçlü yönlerini, uzun vadede mevcut ve potansiyel rakiplerin yeteneklerini ve stratejilerini anlamasıdır. Rekabet odaklılık, rakiplerin faaliyetlerinin düzenli olarak izlenmesini, rakipler hakkında pazar bilgisi toplanmasını ve rakiplerin faaliyetlerini izlemek için satış gücünün kullanılmasını kapsamaktadır. Böylece, firmaların rekabetçi tehditlere ve fırsatlara hızlı bir şekilde cevap vermesi ve müşteri ihtiyaçlarını karşılayacak teknolojik ilerlemeler yaratması sağlanabilir.

Teknoloji Odaklılık:

Rekabet ve pazar çevresi sürekli gelişmekte ve hızlı bir şekilde değişmektedir. Bu nedenle, teknoloji odaklı firmalar, rekabet avantajı sağlayacak yeni kaynaklar yaratma görevi ile karşı karşıya kalmaktadır. Teknoloji, bu çevrelerde rekabet eden firmaların stratejilerinde anahtar bir rol oynamaktadır. Teknoloji odaklı firma, güçlü teknolojik alt yapıyı oluşturabilen ve bunu yeni ürünlerin geliştirilmesinde kullanabilen firma olarak tanımlanabilir. Teknoloji odaklılık, bir firmanın teknolojik bilgisinin müşterilerin yeni isteklerine ve ihtiyaçlarına cevap vermek ve hatta bunları tahmin etmek için kullanılabilmesi anlamına gelir. Teknoloji odaklılık, araştırma ve geliştirme faaliyetlerine önem verme ve güçlü bir Ar-Ge'ye sahip olma, teknolojik gelişmeleri yakından takip etme, yeni ürün geliştirme faaliyetlerini gerektirir.

1.7. STRATEJİK BİLİNÇ

Değişimin mutlak gerçek olduğu iş dünyasında çevreye adaptasyon sağlamak ve üstün rekabet gücüne sahip olmak için tepe yöneticiler çevrelerini gözlemlemek ve meydana gelen değişiklikleri tanımlamak durumundadır. Potansiyel stratejik konular yöneticilerin ajandalarında yerini alır ve konunun örgüt için ne anlama geldiği belirlendikten sonra stratejik alternatifler geliştirilip değerlendirilerek

stratejik bir karar oluşturulmaya çalışılır. İşte bu süreç stratejik bilinci ifade etmektedir.

Stratejik yönetim süreci, stratejik bilince sahip olmakla başlar. Stratejik bilinç işletmelerde bulunan yöneticilerin (Naktiyok vd., 2009: 13):

- Kurumların ve rakiplerinin sürekli olarak çeşitli stratejiler ürettiği ve uyguladığını
- Geliştirilen stratejilerin nasıl daha etkili ve etkin hale getirileceğini
- Değişim ve gelişim için fırsat ve tehditlerden nasıl istifade edileceğini düşünüp bunun üzerine kafa yormaları ve odaklanmaları anlamına gelmektedir.

Stratejik bilinç, işletmelere stratejik hareket kabiliyeti kazandıran, fırsatlardan yararlandırıp tehditlerden ise kaçınma imkanı sağlayan stratejik yönetim sürecinin çıkış noktasıdır. Stratejik bilince sahip örgütler hangi pozisyonda olduklarının ve gelecekte hangi sorunlarla karşılaşacağını farkındadırlar. Örgütler, kendileri ile çıkar ilişkisi içinde oldukları ve üzerlerinde önemli etkisi bulunan paydaşları kendilerine çekebildikleri; kaynak, yetenek ve kabiliyetlerine uygun stratejiler uygulayabildikleri derecede başarılı olabilmektedirler.

Stratejik düşünme ve hareket etmeyi kaçınılmaz kılan dijital bilgi akışının sağladığı kolaylıklarla küreselleşme, stratejik bilincin gelişmesine katkıda bulunmuştur. Taklit etmek ya da rutini takip uzun vadede başarılı sonuç almak için yeterli olmamaktadır. Geriye takılıp kalmak, mevcut hali dikkatten kaçırmak ya da hayaller arasında kaybolmak yöneticilerin düşeceği olası tehlikelerden bir kaçıdır. Mevcut durum ile gelecekteki pozisyon arasındaki köprü ancak stratejik bilince sahip olmakla mümkündür.

Stratejik bilinç işletmelere stratejik hareket kabiliyeti kazandırarak fırsatlardan yararlanıp tehditlerden ise kaçınma olanağı sağlar. Stratejik bilince sahip olan ve stratejik düşünen örgütler, ihtiyaçlarını belirleyip, gelecek için bugünden hazırlık yaparak, çevresel değişim karşısında örgütün de değişmesi gerektiğinin bilincindedirler. Stratejik bilince sahip işletmeler, şu anki durumlarının ve gelecekte

nelerle karşılaşabileceklerinin farkındadırlar. Bu da rekabet avantajı kazanmanın ve sürdürmenin temelinde stratejik bilinç olduğunu ortaya koymaktadır.

1.8. STRATEJİK LİDERLİK

Stratejik yönetimin özelliklerinden bir tanesi de üst yönetim fonksiyonu olmasıdır. Üst yönetimce tasarlanan ve uygulamaya geçirilen bu yönetim felsefesinin başarısı, süreci yöneten üst düzey yöneticinin bakış açısına ve başarısına bağlıdır. Günümüzde modern işletmelerin karmaşık yapılarıyla etkin çalışabilmeleri uzmanlık ve yetenek gerektiren yönetim sistemleriyle mümkündür. İşletmelerin iyi ve etkin şekilde yönetilebilmesi ancak bu yönetim bilgisine sahip olan profesyonel yöneticilerin yetiştirilmesiyle gerçekleşebilir (Sussman, 1998: 47). Günümüzde yöneticiler işletmelerde çok değişik işler yapmakta; kişiler arası ilişkiler, bilgi toplama ve dağıtma ve karar verme olmak üzere üç ana grupta toplanabilecek roller oynamaktadır (Koçel, 2003: 47).

Stratejik yönetimde liderin rolü daha çok karar vermeye odaklanmış durumdadır. Stratejik lider, ileri görüşlü ve geniş bir vizyona sahip olmalıdır. Olaylara analitik bir bakış açısıyla yaklaşmalı, öngörülerini güvenilir verilere dayandırmalıdır. Liderler, işletme stratejilerinin belirlenmesi aşamasından başlamak üzere uygulanmalarından kontrolüne kadar her aşamada rol almaktadırlar. Bu nedenle, oluşturulacak stratejiler ve onların uygulayıcısı olacak liderlerin özellikleri arasında bir uyum bulunmalıdır (Eren, 2000: 408-411). Ayrıca yöneticinin uygulayacağı stratejiyi benimsemiş ve bu stratejinin işletmeyi amaçlarına ulaştıracağına inanmış olması gerekmektedir.

Stratejik lider, geleceği görebilme, vizyon yaratabilme, esnek olabilme ve diğer kişileri güçlendirebilme yetenekleri aracılığıyla gerektiği zamanlarda stratejik değişimleri yapabilen kişidir. Etkili bir stratejik lider bu sözü edilenleri yerine getirirken, aynı zamanda çalıştığı diğer kişilerin duygu, düşünce ve davranışlarını anlamlı bir biçimde etkileyebilme özelliğine sahip olmalıdır (Ülgen ve Mirze, 2004: 374). Stratejik görevlerle yükümlü bulunan bir lider, öncelikle stratejisini belirlemek ve uygulamak için uzun dönemli insan kaynakları ve finansal kaynak planlaması yapacak, daha sonra işletme yapısı içinde haberleşme ve benzer dili konuşma ve

anlaşma çabalarını yürütecektir (Eren, 2000: 408-412). Mintzberg, genel anlamda üç değişik stratejik modelden ve liderlik tarzından bahsetmektedir (Kısacık, 2005: 27):

1.*Girişimci Lider*: İşletmeyi kuran veya atalarından devralan güçlü bir liderdir. Büyüme bu tür liderin ağırlıklı amacıdır. Strateji oluşturma yeni fırsatların araştırılmasına dayanır ve cesur kararlarla oluşturulur. Güç merkezileşmiştir.

2.*Tepkici Lider*: Bu modele karışıklığın içinde bilim modeli de denilebilir. Lider bu modelde kontrol edilebilecek bir güç olarak çevre ile karşılaşır ve belirli bir durum karşısında çevresiyle müzakere ederek tepki gösterir. Sürekli olarak savunmadadır. Merkezi bir güç kaynağı yoktur. Strateji oluşturmada yeni fırsatlar değil, mevcut problemlere tepki niteliğindeki çözümler ağırlık kazanır. Tepkici ve birbiriyle bütünleşmemiş adımlarla strateji oluşturulduğu için esneklik sağlamak daha kolaydır.

3.*Planlayıcı Lider*: Güçlü bir rehber modelidir. Planlama sistematik analiz üzerine kurulmuştur. Kararlar bir bütünün parçaları gibi stratejiyle uyum içindedir. İşletme sahipliği alınan kararlara güvenir, geleceğin alacağı şekil kararların uygulamaya konulması ile beklenirken planlama, uygulama ve kontrol süreçlerinde sistematik ve analize dayalı bir yol izlenir.

Stratejik liderlik, stratejik değişimlerin gerekli olduğu durumlarda, değişimi öngörmek, tasarlamak, geçişte esnekliği sağlamak ve diğerlerini geçiş sürecinde güçlendirmektir. Yapısı gereği çok fonksiyonlu olan stratejik liderlik, başkaları aracılığı ile değişimi sağlamak, bütün kuruluşu bir değişim sürecine sokabilmek, fonksiyonel ufukların ötesine geçebilmek potansiyelini yaratır. Stratejik liderlik son derecede karmaşık fakat kritik olan bir yönetim sürecidir. Stratejik kararlar ve planlar etkin stratejik liderler olmadan uygulamaya geçirilemezler. Stratejik başarı için bunun bir gerek olması ve firmaların genel olarak bürokratik-hiyerarşik bir anlayış ve yapı altında yönetilmesi birçok kuruluş için başarılarını engelleyen stratejik bir faktör olmaktadır (Sütçü, 2008: 55). Bugün piyasada var olma savaşına giren birçok firma gerekli olan stratejik yönetim anlayışını ve stratejik liderlerini oluşturmak durumundadır.

Örgüt içi ve dışı çevrenin hızla değiştiği günümüz küresel iş dünyasında; yapıların esnek, akıcı, çevresel değişimlere hızla uyum sağlayabilmeleri yanında; paydaşlar ve diğer ilgililerle sürdürülebilir bir ortamın yaratılması da bir diğer önemli konudur. Etkin bir ekip oluşturulması, takım ruhuna sahip çıkılması, açık bir iletişim sisteminin varlığı, örgütte paylaşılan bir vizyonun yaratılması, astların karar ve uygulamalara katılımın sağlanması, izleyicilerin sergilenen liderlik tarzına inanmaları ve örgüte sahiplenilmesi önemlidir.

Örgütlerde etkin stratejik liderlik oluşturulmasında ayrıca liderlerde öncelikle gerçekçi ve uzun dönemli bir bakış açısının varlığı, bilgi kaynakları yönetimi stratejileri ve teknolojik gelişmelere açık bir örgüt kültürünün yaratılması, katılıma açık bir yönetim anlayışının sergilenmesi, yönetimin sadeleştirilmesi, hesap verilebilir bir mali yapı oluşturulması, astların orada bulunmaktan onurlanmalarının sağlanması, liderlerin örgütsel sorunların farkında olmaları ve bu sorunlara gerçek bir tanı koyma konusunda gerekli yetenek, bilgi ve özgüvene sahip olmaları, astlarına güven telkin etmeleri gerekmektedir (Ungerer, 2009: 25). Stratejik liderler, gelişmekte ve değişmekte olan günümüz dünyasında stratejik yönetim süreçlerini kusursuz biçimde yöneterek, işletmenin rekabetçi bir yapıya kavuşmasını sağlar. Liderliğin günümüzde bu kadar önemli bir konumda olmasında iş dünyasının çok daha değişken ve rekabetçi hale gelmiş olması bir etkidir. Bugün veya dün uygulananların tekrardan iyileştirilerek uygulanması artık başarının formülü değildir, Önemli değişikliklerle başa çıkmak ve etkin bir şekilde rekabet etmek olaylara değişim ve gelişimleriyle adapte olabilen işletmelerde mümkün olabilir.

İKİNCİ BÖLÜM

STRATEJİK YÖNETİM

Stratejik Yönetim 20.yüzyılda dünya ekonomik sisteminin siyasi, sosyal, psikolojik ve teknolojik nedenlerle kontrol dışı bir hızla yönetimlerin çalışma alanına girmiş bir yönetim biçimidir. Bu çalışma alanı, işletmeleri sosyo-teknik ortamda hareket eden bir bütün olarak ele alır ve bazı işletmelerin beklenmedik bir gelişme ve büyüme sürecine girdiğinde, neden sorunlar yaşadığını ve yaşam kavgası verdiğini incelemeyi hedefler (Eren, 1998: 3). İşletmelerin pazar ekonomisindeki fırtınalardan, dalgalanmalardan kendilerini korumak, yönetim becerilerini geliştirmek, fırsatları değerlendirmek ve sektörlerinde etkileyici, güçlü bir duruma gelebilmek için stratejik yönetim anlayışına ilişkin görüş açısını benimsemeleri önemlidir.

1980’li yıllar öncesinde stratejik yönetim daha ziyade özel sektör alanında çokuluslu şirketler, holding ve diğer şirketler tarafından bilinir ve uygulanırken, bugün çok sayıda organizasyon, stratejik yönetimi rekabet üstünlüğü elde etmede araç olarak kullanmaktadır. Stratejik yönetim, özel sektör, kamu sektörü ve kâr amacı gütmeyen sektörlerde faaliyet gösteren tüm organizasyonlarda geleceğe yönelik amaç ve hedeflerin belirlenmesine ve bu hedeflere ulaşılabilmesi için yapılması gerekli işlemlerin tespit edilmesine imkan sağlayan bir yönetim tekniğidir (Ramazanoğlu vd., 2006: 55). Stratejik yönetim, temel olarak işletme ile çevresi arasındaki ilişkileri düzenleyen ve rakiplere üstünlük sağlayabilmek veya farklılık yaratabilmek için işletme kaynaklarının etkin kullanılmasını sağlar.

Stratejik yönetim, geleceğin bir planının yapılması değildir. Stratejik yönetim, işletmenin dış çevresi ile ilgili teşhis ve çözümlenmeleri kapsar ve uzun vadede işletmenin ne olacağıyla ilgili soruları cevaplandırır. Bir diğer deyişle stratejik yönetim, işletmenin dış çevresiyle olan ilişkilerinin düzenlenmesi ve istikametinin belirlenmesi için yapılacak faaliyetlerin planlanması, örgütlenmesi, uygulanması, koordinasyonu ve kontrol edilme sürecidir (Güçlü, 2003: 70). Bir diğer deyişle, stratejik yönetim, işletmeyi rakiplerine yenik düşürmemek için yeni

örgütlenme modeli, araçlar, kavramlar, yaklaşımlar, teknikler geliştirme süreci olarak düşünülebilir.

2.1. STRATEJİK YÖNETİMİN TANIMI VE AMACI

Küreselleşme ve küresel rekabet, işletmelerin varlıklarını devam ettirebilmelerini daha zor bir hale getirmiştir. Bu yoğun rekabet ortamında, işletmelerin ayakta kalabilmeleri stratejik açıdan iyi yönetilmelerine bağlıdır (Nedelko, 2010: 18). Stratejik yönetim, bir işletmenin uzun dönemli performansını tanımlayan yönetsel kararların ve faaliyetlerin seçimini, uygulanmasını ve kontrolünü gerektirir. Stratejik yönetim çalışmaları işletmenin güçlü ve zayıf yönlerini açığa çıkaran çevredeki fırsat ve tehditlerin değerlendirilmesi ve izlenmesi üzerinde yoğunlaşır (Durna vd., 2002: 2). Bir başka deyişle stratejik yönetim; etkili stratejiler geliştirmeye, uygulamaya ve sonuçlarını değerlendirerek kontrol etmeye yönelik kararlar ve faaliyetler bütünü şeklinde ifade edilebilir.

Stratejik yönetim, çevreyi değerlendirme ve geleceği tahmin etme olanağı vermektedir. Bu nedenle işletme nasıl davranacağı ve ne gibi tedbirler alacağı konusunda hazırlık yapma fırsatı bulur. Fırsat ve tehditleri izleme imkanı yakalar. Stratejik yönetim, koordinasyon sağlamada ortak bir hedef oluşturarak, işletmenin alt bölümlerinin birbirlerinden ayrılarak, farklı amaçlara yönelmesine engel olur. Stratejinin olmaması halinde bölümler giderek farklılaşacak ve her biri ortak amacı değil, kendi amacını gerçekleştirme eğilimini gösterecektir: Dolayısıyla stratejik yönetim anlayışı (Çavuş, 2005: 153):

- Değişen durumları önceden sezmeye yardımcı olur.
- Açık amaçlar ve yönelimler sağlar.
- İş kararlarını sistemli hale getirmeye yardımcı olur.
- Bir şirketin temel problemlerini araştırmada yöneticilere yardım eder.
- Şirketin iletişimine, bireysel projelerin koordinasyonuna, kaynakların tahsisine ve bütçe gibi kısa süreli planlamanın gelişmesine katkıda bulunur.

İşletme yönetiminin temel fonksiyonları (planlama, örgütlenme, yürütme, koordinasyon ve kontrol) stratejik yönetimde de değişmemekte, ancak bu fonksiyon

ve yaklaşımlar dış çevre üzerinde odaklaşmaktadır (Güçlü, 2003: 72). Sürekli değişen çevre, ister yararlanılabilecek bir fırsat, isterse karşı konulması gereken bir tehlike olsun, bir işletmeyi her an beklenmedik olaylarla karşı karşıya bırakabilir. Stratejik yönetimin amacı da geçmişteki başarıları tekrar etmek değil, beklenilmeyen durumların üstesinden gelmek ve problemleri çözümlenektir.

2.2. STRATEJİK YÖNETİM DÜŞÜNCESİNİN GELİŞİMİ

Stratejik yönetim düşüncesi bir yaklaşım olarak çok eski dönemlere kadar uzanmaktadır. Özellikle askeri savaşlar stratejik yönetim yaklaşımı örnekleri ile doludur. Ancak bu örnekler "Bilimsel Olmayan Yönetim" dönemi ürünleridir. Stratejik Yönetim düşüncesinin bilimselleşebilmesi için öncelikle yönetim düşüncesinin bilimselleşmeye başlaması gerekmiştir. Bu oluşum endüstri devrimi sonrasına yani yaklaşık olarak 1880'li yıllara rastlar. Yönetim düşüncesinin bilimselleşmeye başlaması ile birlikte yönetim uygulamalarının teorik çerçevesi oluşmuş ve yönetim fonksiyonları tanımlanmıştır (Söyler, 2007: 104).

1950'li yıllar geleceğin sistematik olarak düşünülmesinin önem kazandığı, geleceğin tasarlanabilmesi için önceden düşünme sürecinin mekanizmalarının oluşturulduğu yıllardır. Bu dönemi özetle "planlama" olarak adlandırabiliriz. İşletmeler açısından değerlendirirsek bu dönemin planları, görünür, yakın geleceği görmeye çalışan, sınırlı kapsamlı iş planları niteliğindedir. 1960'lı yıllar ise tüketim toplumu ve pazarlama anlayışının geliştiği ve yönetsel yaklaşımlarda radikal değişikliklerin yaşandığı bir dönüm noktası olmuştur. Bu yıllarda, işletmeler, özellikle ticari fonksiyonlarını geliştirmeye yönelik büyük yenilikleri yaygınlaştırma çabası içine girmişlerdir. Bu yeniliklerin başlıcaları, anket ve kamuoyu yoklamaları ile pazar araştırmaları yapmak ve satış yöntemlerinde çeşitlendirmelerdir. Bu dönemde ilk bilgisayarların kullanılmaya başlanması da pazarlama fonksiyonuna destek verici nitelikte olmuştur. Aynı yıllarda, hizmet sektöründe de belirgin bir gelişme yaşanmaya başlamıştır. Tamamen müşteriye yönelik olan hizmet faaliyetleri, pazarlama anlayışının gelişiminde önemli rol oynamıştır. Bu dönemde daha uzak noktaları görme, algılama ve değerlendirme ihtiyaçları ortaya çıkmıştır. Bu süreçte "uzun vadeli planlama" yaklaşım ve teknikleri gelişmiştir. Böylelikle planlama yaklaşımı yakın geleceğin ötesine sığmamış ve zaman ufkunu genişletmiştir (Barca,

2009: 35-38). 1965'li yıllarda ise planlamada "parçacı" yaklaşımın yetersizliği fark edilerek sınırlı kapsamlı iş planlarının birbirleri ile ilintili olduğu algılanmış ve işletmenin bir "bütün" olarak düşünülerek planlanması gereği anlaşılmıştır. Böylelikle parçacı, kısmi planlamadan "toplu planlamaya" yani bütünü planlamaya geçilmiştir.

1970'li yıllarda, işletme yönetiminde strateji kavramı ön plana çıkmıştır. Pazarlardaki gelişmeler rekabeti yoğunlaştırmaya başlayınca rekabetin giderek artan baskısı, işletmeleri yatırım ve pazarlama konularında stratejik hedefler belirlemeye yöneltmiştir (Barca, 2009: 35-38). 1970'li yıllara gelene kadar planlama anlayışı temelde geleceği "tahmin etme, gelecek için kabul edilebilir hedefler ile ulaşılabilecek noktaları belirleme ve buna göre davranma" anlayışına dayanıyordu. Ancak 1970'li yıllarda bunun yeterli olmadığı anlaşıldı. Bu durumda "ulaşılabilecek hedefler" belirleme yerine "izlenecek yön" çiziminin daha gerçekçi olacağı düşünüldü. Böylelikle yol, yatak, çizgi anlamına gelen "Stratum" sözcüğünden türetilen strateji kavramı planlama süreci ile birleşti ve "stratejik planlama" dönemi başladı. Bu dönem 1980'lere kadar sürdü. 1980'lere hakim olan yönetimdeki katılımcı eğilimler ile de çalışanların hedefleri ile örgütün hedefleri arasında bütünleşme sağlamak hedeflendi. Bu tarihlere gelindiğinde örgütlerin bir çevre içinde yaşadığına ilişkin bilinç gelişti. Çevrenin örgütler üzerinde belirleyici olduğu anlaşıldı. Stratejilerin sonuçlarının çevresel değişimler çerçevesinde değerlendirilmesi ve bu değerlendirmelerden alınan "geri-bildirimlerle" örgütün kendisini yeniden biçimlendirmesi gereği fark edildi. Bunun sonucunda "stratejik yönetim" süreci başlamış oldu (Güçlü, 2003: 66).

Ancak değişimin hızı, stratejileri bitirildikleri anda zamanın gerisinde bırakmakta ve dolayısıyla başlangıçta belirlenmiş tek bir yön, çizilmiş tek bir yol yetersiz kalmaktaydı. Bu durumda yapılması gereken gelecekteki olası gelişmeleri öngörmek ve bunlara yanıt oluşturacak farklı yolları yani senaryoları üretmektir. İşte bu anlayış ile 1985'li yıllarda stratejik yönetimden "stratejik senaryolar" yaklaşımına geçildi. Ancak bu dönem de gelecek öngörülemeyen için fazla uzun sürmedi. Stratejik planlama belirsiz gelecekte arzulanan şeylerin olması için şimdiden nelerin yapılacağını belirliyordu. Stratejik yönetim, belirlenenlerin çevresel değişimler karşısında güncelleştirilmesini yapıyordu. Stratejik senaryo yaklaşımı ise gelecekte

karşılaşılabilecek farklı durumlarda nasıl davranılacağına yollarını gösteriyordu (Furrer, 2007: 3). Ancak her durumda gelecekte öngörülmeven durumlar oluşabiliyordu. Dolayısıyla geleceği öngörmeye çalışıp her duruma hazır olunabilecek senaryolar üretmek yerine gelecekte her şeyin olabileceğini ve bunun önceden bilinemeyeceğini kabul etmek gerekmektedir. Sürekli değişim karşısında bunu sağlayacak olan ise kısa sürede birer kısıt ve engel haline dönüşen hedef, yön, yol ve senaryolar yerine hızla değişen koşullar içinde hızla değişip kendini yeniden üretebilecek bir değerler bütünü, bir kültür, bir ortak görüştü. İşte “stratejik görüş” dönemi de bu temel anlayış çerçevesinde başladı (Erkut, 1998: 13-19).

Tablo 2.1: Stratejik Yönetim Düşüncesinin Gelişimi

	Evreler	Özellikler
1880	Bilimsel Yönetim Dönemi	-
1950	Planlama	Görünür gelecek, parçacı yaklaşım, ulaşılacak nokta, kapalı örgüt
1960	Uzun Vadeli Planlama	Uzun gelecek, zaman ufku
1965	Toplu Planlama	Sistem görüşü, bütüncül yaklaşım iç etkileşim
1970	Stratejik Planlama	Yön belirleme, yol çizme
1980	Stratejik Yönetim	Açık örgüt, çevre ile etkileşim, geribildirim
1985	Stratejik Senaryolar	Alternatif yönler, alternatif yollar, senaryolar
1990	Stratejik Görüş	Öngörülmeven gelecek, bilinmeyen çevre, stratejik değerler, kültür

Kaynak: Tahir Akgemci, Stratejik Yönetim, Ankara, 2007, s. 11

2.3. STRATEJİK YÖNETİMİN ÖNEMİ

Günümüz işletmelerinin değişen çevre şartları karşısında ayakta kalabilmek için dengelerini sürekli değiştirmeleri ve yeni denge durumları için de hazırlıklı olmaları gerekmektedir. Dünyanın yaşamakta olduğu hızlı ve sürekli değişim tüm sektörleri önemli ölçüde etkilemekte, mevcut amaç ve stratejileri, kısa zamanda geçersiz ve yetersiz kılmakta, yeni sorunlar yumağı oluşturarak örgütleri belirsizlik ortamına sürükleyerek varlığını tehdit etmektedir. Bilgi birikiminin teknolojiyi geliştirmesi, gelişen teknolojinin üretim ve tüketimi beslemesi değişimin hızını artırmaktadır. Böyle bir ortamda örgütün yaşamını devam ettirebilmesi; içinde bulunduğu çevrenin şartlarını bilmesine, gereğini yerine getirmesine, kendilerini

rakiplerinden farklı kılabilmesine, daha esnek olabilmesine ve değişikliklere daha çabuk cevap vererek değişen şartlara kolay uyum sağlayabilmesine bağlıdır.

Stratejik yönetim bir anlamda çevresel karmaşayı ve değişimi yönetebilmektir. Bu anlamda stratejik yönetim, geleceği beklemek yerine; geleceği karşılama, geleceğe yön verme ve geleceği yönetme anlamına gelmektedir. Bu ise, çok hızlı değişen şartlarda örgütlerin, doğaçlama olarak hareket edebilecek şekilde yönetilebilmelerini gerektirir. Stratejik yönetim açısından, değişimi doğaçlama olarak yönetmede (değişime önderlik etmede veya değişim oluşturmada) pasif bir işlev olan geleceği tahmin yeterli olmayıp, aktif bir işlev olan geleceği şekillendirme ve yönetme önemlidir ve istenen de budur. Çünkü geleceğin stratejik hedeflerine yalnızca ulaşmanın hiçbir zaman yeterli olamayacağı bir ortamda; hem erişilen hedeflerde kalabilmek hem de daha ileri hedeflere bilinçli ve sistemli yeni sıçrayışlar yapabilmek geleceği yönetmekle mümkündür (Karakaya, 2004: 228). Stratejik bakış açısıyla, çevreyi değerlendirme ve geleceği kestirme yeteneğine sahip olan işletmeler bir bütün olarak ortak amaca yönelme ve tutarlılık sağlarlar. Böylelikle işletmeler etkinliklerini belirli bölümlere sevk ederek, planlayarak bir çerçeve oluşturur, kendi kendilerini daha iyi değerlendirirler. Bu da işletmenin kararlarının ve projelerin kalitesini yükseltir. Önceden belirlenen veya sonradan gözden geçirilen amaçlara ulaşmak için etkili stratejiler geliştirerek, uygulama, sonuçlarını değerlendirme ve kontrol etmeye yönelik kararlar bütünü olan stratejik yönetim; planlama, organize etme, kadrolama, yöneltme ve denetlemeye ilişkin kavram, yöntem, yaklaşım ve ilkelerle gerçekleşir (Rodoplu, 2001: 254).

2.4. STRATEJİK YÖNETİMİN ÖZELLİKLERİ

Stratejik yönetim, genel yönetimin sahip olduğu özellikleri kapsamasının dışında bu özelliklerden farklı olarak kendine has bir takım özelliklere sahiptir. Bu özellikler aşağıdaki gibidir (Aktan, 1999: 6):

- ❖ Tüm olarak işletmenin geleceğini ilgilendirmesi ve ona bir istikamet belirlemeye çalışması sebebiyle stratejik yönetim, tepe yöneticilerinin bir fonksiyonudur.

- ❖ Gelecek yönelimlidir ve işletmenin uzun vadedeki amaçları ile ilgilidir. Belirlenen zaman ufku içinde işletmenin ne olacağını ve bu sonuçları elde etmek için nelerin yapılması gerektiğini saptamak hedeflenir.
- ❖ Stratejik yönetimde; işletme, birbirleriyle etkileşim ve bağımlılık halindeki parçaların oluşturduğu bir bütün olarak görülür. Dolayısıyla stratejik yönetim, bir bütün olarak işletmeyle ilgili olmasının yanında bütünü oluşturan parçalarla da ilintilidir. Bütüne veya parçalardan herhangi birine yönelik bir karar alındığı zaman, diğer parçaların üzerindeki etkileri ve olası sonuçları göz önünde bulundurulur.
- ❖ Stratejik yönetim, işletmeleri açık sistem olarak tanımlar. İşletmeler içinde buldukları çevre ile karşılıklı etkileşim ve bağımlılık içindedir. Çevrede meydana gelen herhangi bir değişiklik işletmeyi de etkiler. Bu sebeple, stratejik yönetim çevreyi yakından takip eder.
- ❖ Stratejik yönetim, işletmenin amaçlarıyla toplumun menfaatlerini bir bütünlük içerisinde ele alır ve dış çevresine karşı sosyal sorumluluk taşır.
- ❖ Stratejik yönetim, alt kademe yöneticilerine rehberlik eder. Bir başka ifadeyle stratejik yönetimin belirlediği amaçlar, karar ve faaliyetler işletme içinde en alt birimlere kadar herkesin ortak hareket noktasını oluşturur.
- ❖ Stratejik yönetim, işletmenin kaynaklarının en etkili bir şekilde dağıtımıyla ilgilidir. İşletmenin temel amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için gerekli kaynakları mamul veya pazar bileşimlerine uygun bir şekilde dağıtır.
- ❖ Stratejik yönetim ekip çalışmasına dayalı olarak organizasyonun hedeflere ulaşabileceğinin önemi üzerinde durur. Stratejilerin tespiti üst yönetimde geniş bir katılım ile yürütülür ve karar verme tekniklerinden şirket için en uygun olanı seçilir.

- ❖ Stratejik yönetim, organizasyondaki problemlerin en etkin bir biçimde belirlenmesine ve çözümüne yardımcı olur. Bu çerçevede toplam kalite yöntemlerinden geniş ölçüde yararlanır.
- ❖ Stratejik yönetim, organizasyonun gelecekle ilgili faaliyetlerinin planlanması, örgütlenmesi, koordinasyonu, uygulanması ve kontrol edilmesini gerekli kılar.
- ❖ Stratejik yönetim, stratejilerin oluşturulması ve seçiminde rekabet ve portföy analizlerinden yararlanır. Portföy analizleri, strateji seçiminde kullanılan tekniklerdir. Portföy analizleri yapılarak, organizasyonun pazarda kalma ya da pazardan çekilme, başka şirketlerle birleşme v.b. konularda daha rasyonel karar vermesi amaçlanır.
- ❖ Stratejik yönetim “stratejik düşünmeyi” gerektirir. Bu çerçevede en doğru strateji ve taktikler belirlenmeye çalışılır ve bunlar uygulanır.

Stratejik yönetimin belirgin özellikleri ve fonksiyonel yönetimle arasındaki farklılıklar özetlenerek aşağıdaki tabloda özetlenmiştir (Dinçer, 2004: 38):

Tablo 2.2: Stratejik Yönetim ve Fonksiyonel Yönetim

	Fonksiyonel Yönetim	Stratejik Yönetim
Odak Noktası	Amaçlara bağlı hedeflerin gerçekleştirilmesi ve günlük problemlerin çözümü	Uzun dönemli yaşama ve gelişme problemlerinin çözümü, örgütün yeni amaçlar ve stratejileri
Amaçları	Geçmiş tecrübelerle dayalı karlılık	Geleceğe yönelik karlılık, büyüme
Sınırlamaları	Mevcut kaynak ve kabiliyetleri, çevre	Mevcut ve muhtemel kaynak ve kabiliyetler, çevre
Sonuçları	Etkililik, verimlilik ve denge	Büyüme, gelişme ve süreklilik
Bilgi Kaynağı	İşletmenin birimlerine ait işlem ve kayıtlar, mevcut şartlar	Bölümler, işletme ve gelecekteki çevresel fırsatlar
Veri Yapısı	Çok fazla sayıda olmayan ve bölümlere ait veriler	Çok fazla sayıda, değişik ve çok kaynaklı
Örgüt Yapısı	Bürokratik, durgun	Yenilikçi ve esnek
Liderlik	Geleneksel, görev yönelimli	Değişmelerden etkilenir, açık
Problemin Niteliği	Acil, kısa dönemli, somut ve aşağı yukarı benzer niteliklerde	Uzun dönemli, tehir edilebilir, soyut, birbirinden farklı
Problem Çözme	Tepki niteliğinde ve geçmiş tecrübelerle dayalı	Katılımcı, yeni çözüm yolları arayarak
Zaman Ufku, Risk	Kısa vadeli ve düşük riskli	Uzun vadeli, yüksek riskli

Kaynak: Ömer Dinçer, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, İstanbul, 2004, 7. Baskı, Beta Basım, s.38

Özetle stratejik yönetim, bir organizasyonun hedeflerine ulaşabilmesi için doğru stratejiler geliştirip, bu stratejilerin etkin olarak uygulamaya konulmasını ve varılan sonuçların değerlendirilip, hedeflenmiş noktaya ulaşıp ulaşılmadığının saptanmasını amaçlayan, bir yönetim sürecidir.

2.5. STRATEJİK YÖNETİMİN TEMEL ÖĞELERİ

Stratejik yönetim bir takım temel öğeleri ve bu temel öğelerin kendine has bir takım özellikleri aşağıdaki şekilde açıklanmaya çalışılmıştır (Güçlü, 2003: 75):

2.5.1. Tepe Yöneticiler

Tepe yönetimi; vizyon, misyon, amaçlar ve stratejilerin belirlenmesinde sahip olduğu rol ve katkı kadar belirlenen stratejileri uygulama ve belirlenen hedeflere ulaştırma sorumluluğu olan gruptur. Üst kademe yönetiminin bir fonksiyonu olması sebebiyle stratejik yönetim, tepe yöneticilerinin sorumluluğundadır. Tepe yöneticileri, dikkatini işletmenin ana yön motifleri, amaçlar, stratejiler ve temel problemler üzerinde toplayarak öncelikler koymalı, daha sonra işletme sistemindeki bağlılıkları yönetmeli, fonksiyonel faaliyetlerin organik bir bütün olarak birleşmesini sağlamalı ve bütün bunları dengeli faaliyet programlarına dönüştürmelidir (Güçlü, 2003: 75). Böylece hem işletmenin çevreye uyum problemleri halledilecek hem de kısa vadeli amaç ve hedefler uzun vadede belirli istikamette koordine edilebilecektir.

2.5.2. Örgüt Misyonu ve Temel Amaçlar

Örgüt misyonu ve amaçların tanımlanması, stratejik yönetim süreci için analiz yapma, istikamet belirleme ve strateji seçme, uygulama ve tüm olarak yönetim sürecini değerlendirmede temel bir çatı oluşturmaktadır. Stratejik yönetim sürecinin ilk safhasında tepe yöneticileri iki temel soruya cevap vermek zorundadırlar. Bunlardan birincisi işletmenin ne tür bir işletme olduğu; ikincisi ise yapılan faaliyetlerin ne için yapıldığıdır (Güçlü, 2003: 75).

Bu sorulardan birincisine verilecek cevap, işletmenin misyonuyla ilgilidir ve işletmenin veya işin kendisini tanımlamayı gerektirir. İşletmeler, toplum değerlerine uygun bazı fonksiyonlar icra ederek kendilerini meşrulaştırmaya çalışırlar. Bu meşru olma çabası her işletmeye bir misyon yükler. Dolayısıyla işletmeler toplum içinde kendi misyonlarını açık bir şekilde tanımlamak durumundadırlar. Misyonu belirlemenin önemli bir parçası, işletmenin kendisini tanımlamayla ilgilidir. İşletmenin şu anda faaliyette bulunduğu pazar, mamulleri, fonksiyonları veya faaliyetleri bu tanımlamanın temel unsurlarıdır. İkinci soruya verilecek cevap ise,

gerçekleştirilecek amaçları içermektedir. İşletme ne olmak istiyor ve niçin bu amaçlara ulaşmak istiyor belirlenmelidir (Güçlü, 2003: 76). Örgüt misyonunun ve amaçların tanımlanması, stratejik yönetim süreci için analiz yapma, istikamet belirleme ve strateji seçme, uygulama ve tüm olarak yönetim sürecini değerlendirmede temel bir çatıdır (Dinçer, 1998: 55).

2.5.3. Dış Çevre

İşletmeyi etkileyen birçok dış çevre faktörü söz konusudur. Her bir faktör işletmeyi farklı şekilde etkilemektedir. Dış çevre faktörlerindeki değişme ve gelişmeler stratejik yönetimin karar ve uygulamalarında belirleyici öğelerden bir tanesidir. Çevrenin sürekli değişmesi çevredeki belirsizliği daha da artırmakta ve çevrenin işletmeye sunduğu fırsat ve tehditler stratejik yönetim için karar odakları oluşturmaktadır. Dış çevre, örgütlerin dışında kalan parametreleri içerir. Örgüt sınırının, kontrol altındaki değişkenlerle kontrolü dışındaki değişkenleri birbirinden ayıran hayalî bir çizgi olduğu kabul edilmektedir. Buna göre sınırların dışında kalan her türlü fiziksel ve sosyal faktörler dış çevreyi oluşturan bir unsurdur (Gül, 2007: 5). Bu faktörlerin başında ekonomik koşullar, siyasi ve hukuki koşullar, kültürel yapı ve teknolojik koşullar gelmektedir.

2.5.4. Mamul Pazar Stratejisi

Stratejik yönetimde, amaçlara uygun mamul veya pazar alanının bulunması veya faaliyet sahasının seçilmesi gerekir. Böylece işletmenin gerçekleştirmeyi planladığı amaçlar ile faaliyetleri arasında uyum bulunduğu ölçüde büyüme ve gelişme imkanı olacaktır.

2.5.5. İşletmenin Kaynakları

Stratejik yönetimin son ögesi, işletmenin sahip olduğu kaynaklardır. İşletme sahip olduğu kaynak ve kabiliyetleri çeşitli mamul veya pazar bileşimleri arasında etkili bir şekilde dağıtarak uzun dönemde başarılı olmaya ve gelişmeye çalışır. Burada esas olan, bu kaynakların ürün-pazar bileşimlerinde rasyonel olarak dağıtımını ve kullanımınıdır.

2.6. STRATEJİK YÖNETİM SEVİYELERİ

Stratejik yönetim seviyeleri şirket, işletme ve fonksiyonel olmak üzere üçe ayrılmaktadır. Bu üç seviyedeki strateji arasında oldukça sıkı bir ilişki vardır. Bir üst seviyedeki strateji, daha alt seviyedeki strateji için bağlayıcı bir karardır ve her kademedeki strateji alt stratejilere rehberlik yapar. Alt stratejiler ise, üst stratejileri destekler nitelikte olmalıdır (Çomaklı vd., 2007: 80). İşletmenin, özellikle uzun vadedeki başarısı, bu üç seviyedeki stratejilerin bir bütünlük içerisinde ele alınmasına ve uygulanmasına bağlıdır.

2.6.1. Şirket Stratejisi

Farklı işletmeler ve değişik iş gruplarına sahip bir şirketin, bir bütün olarak stratejisini ifade eder. Bir holding stratejisi, bunun en güzel örneğidir. Bu seviyedeki bir strateji, işletmelerin tamamını kapsadığı için, bir bütün olarak şirketin tanımlanmasıyla ve alt işletmelere veya stratejik iş birimlerine kaynak dağıtımının yapılmasıyla ilgilidir. Bu tür bir strateji ayrıca fonksiyonel bölüm politikaları, yeni yatırım kararları ve işletmelerin mamul/pazar stratejilerine yönelik kararları içerir.

2.6.2. İşletme Stratejisi

İşletme stratejisi, belirli bir sanayi kolu veya mamul/pazar bölümünde nasıl rekabet edileceği ve ne tür faaliyetler yapılacağıyla ilgilidir. Rekabet sorunlarıyla daha çok uğraştığı için de işletme seviyesinde sırasıyla kaynak dağılımı ve mukayeseli üstünlükler ile sinerji konularına ağırlık verir. Özellikle mamul veya pazar geliştirme ve çeşitlendirme kararlarına yöneliktir. Bu strateji, şirket stratejisi doğrultusunda belirlenirken, işletme bölümlerine ait politika ve kararlara da rehberlik eder (Çomaklı, 2007: 78). Başka bir ifadeyle, bir işletme içindeki bölümlerle ilgili kararların koordinasyonu bu kademedeki strateji ile gerçekleştirilir

2.6.3. Fonksiyonel Strateji

Bu strateji ise, işletme içindeki fonksiyonel bölümlere ait kararlardan meydana gelir. Bunlara taktik adı da verilebilir. Daha çok kullanılan kaynakların verimliliğinin artırılmasına yöneliktir. Fonksiyonel düzeyde kaynakların verimliliğinin en üst düzeye çıkarılma konusunda fazlaca durulur (Ekici vd., 2005: 205). Bu seviyedeki strateji, bir fonksiyon içindeki faaliyetlerin koordinasyonunu sağlar ve

daha çok uygulamaya yöneliktir. Rekabet üstünlüğü ve sinerji, bu seviyede iki önemli strateji ögesi olarak ortaya çıkar.

2.7. STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİ

Stratejik yönetim süreci, özel bir karar alma veya problem çözme süreci olarak düşünülebilir. Dolayısıyla stratejik yönetim, karar alma sürecinde olduğu gibi, genel bir yaklaşımla planlama, uygulama ve değerlendirme safhalarından meydana gelir. Sürecin mantıki olarak başlangıcını, amaçların tespiti ve uygun stratejilerin geliştirilmesi oluşturur. Daha sonra bunların uygulanması ve sonuçlarının kontrol edilerek değerlendirmesi yapılır.

Stratejik yönetim süreci, genel yönetim sürecinden ayrı olarak düşünülmemelidir. Genel anlamda işletme yönetimi, işletmenin amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için yapılması gerekli olan faaliyetlerin planlanması, örgütlenmesi, koordinasyonu, uygulanması ve kontrol edilmesi sürecidir. Stratejik yönetim ise, işletmelerin genel yönetim sürecinin bir parçasıdır. Başka bir ifadeyle, işletme hiyerarşik olarak göz önüne alındığında üst kademenin ilgilendiği özel bir yönetim alanını kapsar (Ülgen ve Mirze, 2004: 31). Dolayısıyla stratejik yönetim, işletmenin dış çevresi ile ilgili teşhis ve çözümlenmeleri kapsar ve uzun vadede işletmenin ne olacağıyla ilgili soruları cevaplandırır. Stratejik yönetim süreci, özel bir karar alma veya problem çözme süreci olarak düşünülebilir. Dolayısıyla stratejik yönetim, karar alma sürecinde olduğu gibi, genel bir yaklaşımla planlama, uygulama ve değerlendirme safhalarından meydana gelir (Ülgen ve Mirze, 2004: 31-56). Sürecin mantıki olarak başlangıcını, amaçların tespiti ve uygun stratejilerin geliştirilmesi oluşturur. Daha sonra bunların uygulanması ve sonuçlarının kontrol edilerek değerlendirmesi yapılır.

2.7.1. Stratejik Analiz

Stratejik planlamaya başlamak için durum analizi, durum analizi yapmak için de çevre analizi yapmak gerekmektedir. Çünkü bugün firmalar kontrol alanlarının dışında parametreleri sürekli değişen bir iş çevresinde faaliyetlerini sürdürmektedir (Önce, 2010: 85). Çevresel çözümlenme; dış ve iç çevrenin çözümlenmesi olarak iki

gruba ayrılabilir. Dış çevre çözümlenmesinin amacı, kurumsal karar verme sürecine rehberlik eden, özellikle amaç geliştirme, insan kaynaklarının gelişimi ve örgütün güçlülük, zayıflık, fırsatlar ve dış çevredeki tehditler alanındaki varsayımları formüle etmektir. Dış çevrede; ekonomik eğilimler, teknolojik eğilimler, düzenleyici eğilimler, fiziksel eğilimler, toplumsal/demografik eğilimler ve rekabetçi eğilimler incelenmelidir. İçsel çözümlenme, örgütün kendi içinde olan, ancak genelde üst yönetimin kısa dönemli denetiminde olmayan değişkenlerden oluşur ve örgütün yapısı, kültürü ve kaynaklarını kapsar (Arabacı, 2010: 812). Genel çevrede altı faktör etkilidir. Bunlar; sosyal, demografik, düzenleyici faktörler, teknolojik, politik, ekonomik göstergelerdir. Örgütü etkileyen politik, sosyal, ekonomik ve piyasa gibi değişik faktörleri belirlemek için, yönetimin çevreyi incelemesi gerekir.

Durum analizi, örgütün içerisinde bulunduğu içsel ve dışsal çevrenin analiz edilerek, stratejiler geliştirilmesine olanak sağlar. Durum analizi SWOT, PEST, EFQM ve Malcolm Baldrige Kalite Kriterleri aracılığıyla yapılabilir. Durum analizi araçlarından en çok bilineni SWOT analizidir. SWOT analizi ile organizasyonun iç ve dış durum değerlendirmesi yapılır. Pörföy analizleri ise strateji seçiminde yararlanılan tekniklerdir. Arama konferansı, beyin fırtınası, delphi tekniği, nominal grup tekniği vb. karar verme tekniklerinden de stratejik yönetim alanında geniş ölçüde yararlanılmaktadır. Stratejik yönetimde kullanılan araçlar ve yönetim teknikleri aşağıdaki gibidir: (Türk, 2006: 23)

2.7.1.1.SWOT Analizi

Stratejik yönetimin en önemli aşamalarından biri, “SWOT Analizi”dir. SWOT Analizi, bir organizasyonun iç ve dış çevresinin değerlendirilmesine imkân sağlayan bir analiz tekniğidir. SWOT Analizi, organizasyonun hem kendi iç durum değerlendirmesine hem de organizasyon dışındaki pazar yapısının, rakiplerin durumunun analiz edilmesine imkan sağlar. Özetle SWOT analizi iç ve dış durum analizini içeren bir stratejik yönetim tekniğidir. Organizasyonlarda SWOT analizi yapılmasının başlıca iki yararı bulunmaktadır. İlk olarak, SWOT analizi yapılarak organizasyonun mevcut durumu tespit edilir. Bu çerçevede güçlü ve zayıf yönler ile organizasyonun karşı karşıya bulunduğu fırsatlar ve tehdit unsurları ortaya

konulmaya çalışılır. Bu anlamda SWOT, bir mevcut durum analizidir. SWOT, aynı zamanda organizasyonun gelecekteki durumunun ne olacağını tespit ve tahmin etmeye yarayan bir analiz tekniğidir. Bu ikinci anlamda SWOT bir gelecek durum analizidir (Çomaklı vd., 2007: 60-63). SWOT analizinin en önemli yönü organizasyonun hem iç hem de dış durum değerlendirmesine imkan tanımasıdır.

2.7.1.2.Portföy Analizleri

Organizasyonda strateji tespitinde kullanılan analizlerdir. Pörföy analizleri genellikle matrisler ile yapılır. Stratejik yönetimde en yaygın olarak bilinen matris analizleri şunlardır: McKinsey matrisi, pazar rekabet matrisi, Boston Danışmanlık şirketinin geliştirdiği büyüme/pazar payı matrisi, ürün yaşam analizi (Hofer analizi), Ansoff büyüme matrisi, Porter rekabet analizi vb.

2.7.1.3.Q-Sort Analizi

Strateji seçiminde alternatifler arasındaki öncelikleri belirlemek için kullanılan bir tekniktir. Q-Sort analizinde en fazla ve en az önem taşıyan konuların bir sıralaması yapılarak öncelik sıralaması tespit edilmeye çalışılır.

2.7.1.4.Senaryo Analizi

Senaryolar, gelecekte ne olacağına ilişkin yazılı ifadelerdir. Senaryo analizi, 1950'li yıllarda Rand Corporation'da araştırmacı olarak çalışan Herman Kahn tarafından geliştirilmiştir. Stratejik yönetimde senaryo yazımı, gelecekte neler olacağını tahmin etmek için yararlanılan tekniktir (Çomaklı vd., 2007: 56).

2.7.1.5.Vizyon/Misyon Bildirileri

Vizyon bildirisi organizasyonda amaçların ve ilkelerin yer aldığı bir yazılı dökümandır. Misyon bildirisi ise organizasyonun varlık nedenini ve vizyona ulaşılması için gerekli ilkeleri ve ortak değerleri içeren bir yazılı belgedir.

2.7.1.6.Arama Konferansı

Organizasyonda "ortak akıl" yaratmaya yönelik bir katılım tekniğidir. Arama konferansı çok çeşitli gerekçelerle yapılabilir. Organizasyonda vizyon ve misyonun belirlenmesi için arama konferansı yapılabileceği gibi, stratejik planlamanın

hazırlanması için, organizasyondaki sorunların tespiti ve buna ilişkin çözümlerin bulunması için de arama konferansları yapılabilir. Arama konferanslarında "beyin fırtınası" adı verilen teknikten geniş ölçüde yararlanılarak ortak akıl yordamıyla "ortak görüş"ler üzerinde uzlaşmaya ulaşılmaya çalışılır.

2.7.1.7.Delphi Tekniği

Geleceğe ilişkin tahminler yapmada yararlanılan bir yöntemdir. Delphi tekniği de senaryo analizlerini geliştiren Rand Corporation tarafından geliştirilmiş bir karar verme ve uzlaşma tekniğidir. Delphi tekniği, organizasyonda bir sorunun çözümü için uzman kişilerin yüz yüze görüşmeler ve bir arada tartışmalar yapmadan bir konu hakkında karar vermelerine ve uzlaşmalarına imkan sağlayan bir yöntemdir. Bu karar verme tekniğinde önce konunun uzmanı kişilere sorunlara bakış açıları ve çözüm önerileri hakkında yazılı bir form gönderilir. Formlar uzman kişiler tarafından doldurulduktan sonra geri gönderilir. Tüm grup üyelerinin veya uzmanların görüş ve önerileri sınıflandırılır ve tekrar yazılı olarak kendilerine geri gönderilir (Çomaklı vd., 2007: 54). Bu işlem karar alıcıya ve uzlaşma gerçekleşinceye kadar devam eder.

2.7.1.8.Nominal Grup Tekniği

Grup üyelerinin bir konu hakkındaki fikirleri önce yazılı olarak istenir. Bu fikirler üzerinde tartışma yapılmadan oylamaya gidilir. Nominal grup tekniğinin Delphi tekniğinden farkı şudur: Nominal grup tekniğinde grup üyeleri bir araya gelerek ve oylama yaparak çözümler arar (Türk, 2006: 28). Delphi tekniğinde ise uzmanlar (grup üyeleri) yüz yüze görüşmeler yapmazlar.

2.7.1.9.Çoklu Oylama

Grup üyeleri çok sayıda konuyu, görüş ve önerileri birçok kez oylama yaparak daha az sayıya indirmeye çalışırlar. Bu yöntemle nihai olarak en sona kalan öneriler arasından seçim yapılır. Çoklu oylama kısaca birden çok oylama yaparak karar alınması için kullanılan bir tekniktir. Delphi tekniğinde "çoklu oylama" yönteminden genellikle istifade edilir (Türk, 2006: 28).

2.7.1.10. Açık Grup Tartışmaları

Organizasyonda çalışanların belirli günlerde gayri resmi olarak bir araya gelerek grup tartışmalarının yapılmasına yönelik bir toplantı yöntemidir. Organizasyonda yoğun iş temposu içinde olan çalışanlar genellikle haftanın belirli günlerinde küçük gruplar olarak bir araya gelerek organizasyon sorunlarını ve çözüm yollarını tartışırlar (Türk, 2006: 28).

2.7.1.11. Kalite Çemberleri

Kalite Çemberleri toplam kalite yönetiminde çok yaygın olarak kullanılan bir toplantı yöntemidir. Burada organizasyonda kalite planlaması, kalite geliştirilmesi, uygulama ve denetimden sorumlu kişiler bir araya gelerek tartışırlar ve "ortak akıl" yaratmaya çalışırlar. Kalite çemberleri, açık grup tartışmalarına benzer bir toplantı tekniğidir (Türk, 2006: 29).

2.7.1.12. Fayda-Maliyet Analizleri

Fayda-Maliyet analizi özellikle yatırım projelerinin değerlendirilmesinde kullanılan bir karar alma tekniğidir. Yatırım projelerinin fayda ve maliyetleri tespit edilmeye çalışılarak daha rasyonel karar alınmasına çalışılır (Türk, 2006: 29)

2.7.1.13. Risk Analizi

Yapılacak yatırımın ne ölçüde riskli olduğunu tespit için yapılan analizlerdir. Risk analizleri, "ekonomik-mali risk", "siyasi risk", "ülke riski" vesaire analizlerden oluşur (Türk, 2006: 29).

2.7.2. Stratejik Planlama

Stratejik yönetimin en önemli aşaması stratejik planlamadır. Stratejik planlama önceleri stratejik yönetimle karıştırılmış olsa bile günümüzde stratejik yönetimden ayrı olarak ele alınmaktadır. Stratejik planlama temelde yönetici, lider ve planlamacılara stratejik düşünme ve hareket etmeye yardım için düzenlenmiş araçlar, işlemler ve kavramlar grubudur. Stratejik planlama örgütün gelişmesine ve etkili stratejinin yerleşmesine yardım eder ve stratejik planlama amaçları ve öncülleri nedeniyle oldukça uzun bir zaman süresini gerekli kılar. Bu nedenle en uzun süreli planlama stratejik planlamadır (Ereş, 2004: 25). Strateji oluşturma çalışmaları insan,

zaman ve para yatırımı gerektirir dolayısıyla da stratejik çalışmalar çoğu kere ihmal edilir veya gereksiz görülür (Ereş, 2004: 21-29). Stratejik planlama, hemen her örgütte hatta her sosyal kurumda tepe yönetim tarafından belirlenen ileriye yönelik varılması planlanan genel amaçları içerir ve bu amaçlar da insanlar yoluyla gerçekleşeceğinden amaçların paylaşılması önemlidir.

Stratejik planlama bir kurumda görev alan her kademedeki kişinin katılımını ve kurum yöneticisinin tam desteğini içeren sonuç almaya yönelik çabaların bir bütünü olarak aşağıda yer alan dört temel soruya verilen yanıtların yer aldığı bir rehber niteliği taşır:

- Şu anda neredeyiz?
- Nerede olmayı istiyoruz?
- Gelişmemizi nasıl ölçebiliriz?
- Olmak istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?

Bu sorulara verilecek yanıtlar ve stratejik planın diğer unsurları stratejik planlamanın içeriğini oluşturur. Tüm yönetsel iyileştirme çabaları gibi stratejik planlama uzun vadede kendisini amorti eden bir yatırımdır. Bununla birlikte sihirli bir değnek değildir. Sonuç alabilmek için tüm yönetim ve kurum personeli planda yer alan yükümlülüklerle uyumlu olmalı ve hedeflere ulaşabilmek için plana önem vermelidirler.

Stratejik planlama çalışmaları birbirinden doğrudan etkilenen aşamalardan oluşur. Ancak stratejik planın izlenecek aşamaları olmasına karşın stratejik planın doğrusal bir işleyiş süreci içermez. Bazen herhangi bir adımdan elde edilebilecek sonuçlar planlamacıları bir önceki aşamaya geri döndürebilir; çünkü varsayımlar ya da koşullar değişmiş olabilir.

Stratejik planlama sürecinde, çevresel analiz ve içsel değerlemeler yapılırken müşteri gereksinimleri üzerinde odaklanılır. Kalite hedef ve stratejilerinin geliştirilmesinde üst yönetimin katılımının temel alınması, geliştirilen stratejilerin yıllık planlara dönüştürülmesi, kalite ve maliyet hedeflerine ulaşmak için yerine

getirilmesi gereken etkinliklerin tüm birimler tarafından uygulamaya konması da stratejik planlama sürecinde dikkat edilmesi gereken noktalardır.

Stratejik planlama sürecinde başarıya ulaşılabilmesi için dikkatli bir şekilde ele alınması gereken unsurlar aşağıdaki gibidir:

a. Örgütsel Değerler ve İlkeler

Örgütsel değerler ve ilkeler, bir örgütün güvenli olarak yaşamını sürdürmesi için çalışanları tarafından paylaşılan düşünme ve davranış biçimini, olaylar karşısında ortaya konulan tepkileri belirleyen örgütün sahip olduğu özelliklerdir. Değerler, nelerin önemli olduğunu, nelerin iyi, nelerin kötü olduğunu söyler. İlkeler ise örgütün davranışlarını belirleyen ve her türlü politika ve eylemin geliştirilmesi ve yürütülmesine rehberlik eden etmenleri ifade eder. İlkeler sıklıkla kalite yönetimi kültürüyle bir arada ele alınır. Örgütün her düzeyindeki karar alma süreçlerine rehberlik eden ve tüm örgüt tarafından benimsenebilecek ortak değerleri ifade eden ilkeler değişen örgütsel kültürün güçlü araçlarıdır. Vizyon ve misyonu gerçekleştirebilmek için gerekli olan temel değerleri ifade eden ilkeler aynı zamanda çalışanların en iyi performansı hangi koşullar altında gösterebileceklerine yönelik temel inançları belirleyip onları güdüler.

b. Vizyon

Stratejik planlama vizyon ile başlar. Çoğu örgütün vizyonu neyi başarmak istediğini ya da gelecekte nerede olmak istediğini gösterir. Gelecekte yaratılmak istenilen en iyi durumun zihinsel bir ifadesi olan vizyon, bir örgütün ulaşmak istediği bugünkü durumdan daha iyi daha başarılı, gerçekçi, güvenilir ve arzulanan bir gelecektir. Örgütsel vizyonun belirlenmesi kısıtlı kaynak koşulları altında örgütün hizmetleri ve ürünlerine yönelik olarak gelecekte oluşacak olan istemin nasıl karşılanacağını ifade eder. Bir vizyon, hem üst düzey yöneticilerin hem de her kademedeki çalışanların benimseyebilmeleri, dolayısıyla vizyonu içselleştirebilmeleriyle oluşturulabilir. Vizyon ifadesi örgütün gelecekte alacağı biçimin ifadesinden daha öte, güçlü ve etkileyici bir içerik taşımaları böylelikle motive edici olmalıdır. Başarılı bir vizyon müşteri odaklı, yapılabilir, ilham verici ve tüm örgüt tarafından paylaşılabilir olanlardır (Demirkaya, 2010: 265). Vizyonun oluşturulması sırasında örgütler müşterilerini, liderlik değerlerini, örgütün çalıştığı

çevreyi ve var olan durumunu dikkate alır. Değişim için önemli bir dönüm noktasını ve örgüt için küresel, devamlılığı olan bir tarzı ifade eden vizyon, çalışanları heyecanlandırıp onlara güç vererek örgüt için ölçülebilen gelişmenin en üst standardını verir.

Örgüt ve örgütte çalışanlar için bu kadar önemli olan vizyon ifadesi geliştirilirken bazı ölçütler dikkate alınmalıdır. Vizyon, hatırlanabilir, etkileyici, iddialı, örgüt içi ve dışı paydaşlara uygulanabilir, örgütün ne istediği ile paydaşları tarafından nasıl bilinmek istediğini anlatabilen, örgütün hizmetlerinden yararlananların yaşam kalitesini nasıl artırabileceğine ilişkin varsayımları olan bir yapıda olmalıdır. Bütün bu özellikleri taşıyan bir vizyon esinlendirme, karar zinciri oluşturma ve takım kültürü yaratma gibi önemli işlevler görür.

c. Misyon

İşletmenin misyonu onun varoluş nedeni olarak strateji oluşturma sürecinin önemli bir başlangıç noktasıdır. Çünkü işletme stratejileri hazırlanıp farklı alternatifler arasından seçim yapılırken var olan misyon stratejilere yol gösteren bir rehber görevi görür (Dabbaghi, 2010: 259). Misyon kavramı örgütün ya da uygulanan programların neyi, kimin için yaptığını ifade eder. Misyon, “niçin varız?” sorusunun yanıtıdır. Başarılı bir misyon ifadesi, ilkelerin pratiğe dönüştürülmesi olduğu için gereken temel gereksinimleri ve sorunları, örgütün paydaşlarını ve paydaşların gereksinimlerini karşılamaya yönelik ürün, hizmet ve kaynakları ifade eder. Stratejik planlama da örgütlerin misyonu çerçevesinde yapılır.

d. İç Çevre Analizi

İç çevre analizi, örgütün elinde bulunan kaynaklar, süreçler, var olan uygulama ve başarı durumunun değerlendirilmesidir. Kaynaklar, çalışanları, örgüt içi sosyo-ekonomik yapıyı, iletişim ve diğer öğeleri; süreçler; tüm örgüt ve örgüt içi birimlerin her biri için yapılan uygulamaları; başarı ise geçmişteki performans ve sonuçların bugünle karşılaştırılmasını ifade eder. Strateji oluştururken iç çevre analiz sonuçlarını kullanmak oldukça önemlidir. Örgütün iç çevre analizinin yapılması, örgütün niteliğinin ve performansının artırılması ile maliyetleri azaltma yoluna gidilmesine yardımcı olur. Bunun yanında, örgütte takım anlayışının geliştirilmesine

ve başarı oranlarının artırılmasına katkı sağlar. Ayrıca, örgütün bağlı bulunduğu topluma olumlu dönüşler verebilmesine, örgütün tüm paydaşları ile çalışanlarının yüksek güdülenme, moral ve iş doyumlarının geliştirilmesine ve iş streslerinin yok edilmesine de katkıda bulunur (Dinçer, 2004: 107-109). Dış çevredeki gelişmelerden ne kadar istifade edilebileceğinin belirlenmesi için işletmenin sahip olduğu kaynak ve kabiliyetler teşhis edilmesi gerekmektedir. İşletmenin bir bütün olarak etkili ve verimli olmasına etki eden faaliyetlerin her biri; kurumsal kültürü, genel yönetimi, finansmanı, insan kaynakları, üretim, hizmet ve pazarlama alanındaki faaliyetleri, işletme içi çevreyi oluşturan faktörleri ifade etmektedir. Bu faaliyet ve faktörlerden her birinin sektörde yer alan rakip işletmelerden daha iyi olması işletmeyi geliştirip ileriye götürecektir üstünlüklerdir (Ülgen ve Mirze, 2004: 80). Rakip işletmelerin bu alanlarda daha üstün olması durumunda ise tüm bu faktörler işletmenin zayıflıkları olarak tanımlanır ve bu zayıflıklar da işletmeyi geri götüren ve onun yaşamını sürdürebilmesini zorlaştıran iç çevre göstergeleridir.

e. Dış Çevre Analizi:

İşletmenin dış çevresindeki değişime ve gelişmelere bağlı olarak işletmenin karşı karşıya kalacağı fırsat veya tehditlerin önceden tahmin edilmesine yönelik çalışmalar yapılır. İşletmelerin başarıları onların çevreleriyle uyumlu bir şekilde faaliyet göstermesine bağlıdır. Dış çevre analizinde bir örgütün varlığını sürdürmesini ve gelişmesini engelleyici dış çevreden kaynaklanan tehditler ve gelişmesini sağlayacak fırsatlar belirlenir. Bu fırsat ve tehditler ekonomik, sosyal, politik ve teknolojik güç ve eğilimlerin izlenmesi sonucu belirlenir. Dış çevre analizi için gereksinim duyulan bilgiler, yazılı kaynak ve dokümanlardan alan araştırması yaparak, sözlü kaynaklardan, internet'ten, resmi olmayan kaynaklardan toplanabilir.

İşletmeyi dolaylı olarak etkileyen dış çevre faktörlerden ilki, işletmenin bulunduğu ülkedeki politik, yasal, ekonomik, teknolojik değişim ve gelişmeler ile uluslararası çevredeki değişimlerdir. Dış çevrenin diğer unsuru ise, işletmenin içinde bulunduğu sektörde işletmeye doğrudan etki eden tedarikçiler, müşteriler, ikame mal ve hizmetler gibi faktörlerdir. Tedarikçilerin kararları, müşterilerin davranış değişiklikleri, rakiplerin herhangi bir konuda geliştirdikleri yeni stratejiler, ana ürünlerin alternatifi ve ikamesi olabilecek yeni ürünlerin piyasaya sürülmesi gibi

olaylar işletmeye doğrudan etki etmektedir (Eren, 1990: 173-175). İşletmenin dış çevresindeki bu faktörlerin analizi sonucunda, işletmeyi geliştirebilecek, bulunduğu konumdan daha ileri bir noktaya taşıyabilecek “fırsatlar” ve işletmenin varlığını sona erdirebilecek, gelişimini durdurabilecek ya da gerilemesine neden olabilecek “tehditler” belirlenir.

f. Kritik Başarı Etmenleri

Örgütün başarısı üzerinde etkili olan, iyi sonuçların örgüt için başarılı bir rekabet performansını beraberinde getireceği az sayıda fakat önemli alanlar kritik başarı etmenleri olarak adlandırılmaktadır. Örgütün rekabet üstünlüğü ve mali kazançlar sağlamasını biçimlendiren bu etmenler güçsüz olduğunda örgüt için azalan performansa yol açmaktadır. Kritik başarı etmenleri yöneticilerin sürekli olarak izlemeleri gereken etkinlik alanlarını temsil etmektedirler. Belli bir örgüt için söz konusu olan kritik başarı etmenleri, çeşitli çevresel ve örgüte özel etmenler arasından belirlenir. Kritik başarı etmenleri belirlenirken müşterilerin ürünlerini seçerken veya hizmet alırken hangi temel özellikleri göz önüne aldığı, hangi kaynakların ve rekabet yeteneğinin örgütü başarılı kıldığı ve örgütlerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü için ne yaptığı dikkate alınmalıdır (Ülgen ve Mirze, 2004: 135-137).

g. Amaçlar

Amaçlar, örgütün başarılı olabilmesi için uzun dönemde gerçekleştirmeyi hedeflediği sonuçları ifade eder. Amaçlar, davranışları veya tepkileri yönlendiren bireysel veya toplumsal olarak belirlenmiş maddi veya manevi değerler olarak tanımlanabilir. Amaçlar, stratejik planın ayrıntılarına ilişkin çerçeveyi oluştururlar. Bir bütün olarak örgütün stratejik yönünü belirleyen amaçlar, program ve etkinlikler arasında birleştirici bir rol oynarlar. Amaçlar örgütün vizyon, misyon ve ilkeleriyle uyumlu olmalı, bunlara yönelik program ve uygulamaların başarılı olmasına katkıda bulunmalıdır. Öncelikli hedefleri, örgüt içi ve dışı değerlendirme sonuçlarını ifade etmeli ve stratejik sorulara yanıt verip, en azından üç yıllık bir süreyi kapsamalıdır. Amaçlar belirlenirken öncelikle süreç ortaya konulur. Daha sonra, örgüt içi ve örgüt dışı veriler değerlendirilir. Paydaşlardan gelen geri bildirimler bir araya getirilir ve hizmetlerdeki yetersizlik analiz edilir. Son olarak, amaç seçimi ya da yenilenmesi yapılır (Çomaklı vd., 2007: 15-16). Özel vurgu gerektiren öncelik derecesi yüksek ya

da acil sorunlar da amaçlar içinde yer alır. Amaçlar, hizmetlerin var olan haliyle olması gereken hali arasındaki açığı ortaya koyabilmelidir.

h. Hedefler

Hedefler, belirlenmiş olan stratejik amaçların örgütün bölümlerine göre ayrıntılı hale getirilmiş nihai durumudur. Hedefler amaçlara erişmek için gerekli olan kısa dönemli aşama durumlarını oluşturur (omaklı vd., 2007: 15). Stratejik planlama sürecinin “nerede olmayı istiyoruz” kısmını oluşturur. Amaçlara göre daha belirgin ifade edilebilir ve zaman açısından sınırlı ve üç yıldan az bir süreci kapsarlar. Hedefler, stratejik amaçların gerçekçi olup olmadığını göstermesi bakımından oldukça yararlıdır.

Böylece her alt düzeyde belirlenen ve uygulamaya gittikçe yakınlaşan bu hedefler, daha st amaçların gözden geçirilip güncellenmesinde etkili olur. Bir örgüt için oluşturulan hedefler belirgin, ölçülebilir, ulaşılabilir ve süreli olmalıdır. Bu arada hedefler bütçe süreci ile uyumlu olmalıdır. Hedefler saptanırken öncelikle misyon ve amaçlar gözden geçirilir ve arzulanan sonuçlara karar verilir. Daha sonra sonuçları elde edebilmek için bir zaman saptanır ve her amaç için performans ölçütü belirlenir (Justis vd., 1985). Dikkat edilmesi gereken önemli bir nokta, hedefin tartışılabilir olsa da başarılabilir olması gerekliliğidir. Bu anlamda asıl olan gerçekleştirilebilir hedefler oluşturmaaktır.

İşletmenin vizyonu gelecekle ilgili olup belli bir zaman süresini kapsar ve değişimi, yeniden örgütlenmeyi planlayan bir işletmenin st yönetimi için bir referans ve dönüm noktasıdır. İşletmenin var olma nedeni misyon ile kendi için arzuladığı gelecekteki büyük resim yani vizyon belirlendikten sonra arzulanan bu büyük resme ulaşmak için uygulanacak stratejilere yol gösterecek, bunların ölçülmesi ve değerlendirilmesine yardımcı olacak bir takım amaç ve hedeflerin belirlenmesi gerekir. Amaç ve hedefler kesin ve ölçülebilir özellikte olup, genelde vizyonun, belli bir zaman sürecince, nicelik olarak belirtilmiş şeklidir. Belirlenen amaç ve hedefler doğrultusunda gerekli olan alternatif stratejiler ve stratejik eylem planları oluşturulur. Eylem planları oluşturulurken burada dikkat edilmesi gereken

nokta eylem planlarını başarıya ulaştıracak stratejiler ile ilgili sınırlılıkların da belirlenmesidir (Küçüksüleymanoğlu, 2008: 405).

i. Stratejiler ve Politikalar

Bir örgüt için strateji, tüm fiziksel ve insan kaynaklarının aynı amaca dönük olarak birlikte hareket etmesini sağlamak üzere gerekli yol, yöntem ve araçların belirlenmesi, düzenlenmesi, planlanması, yönlendirilmesi ve eylem birliği sağlama sürecidir. Bir yanda örgütün hedefleri, zayıf ve güçlü yönleri, diğer yanda rakipleri ve bunlara bağlı olarak fırsat ve tehditleri vardır. Örgütler kuvvetli yönlerden yararlanabilmek, zayıf yönleri güçlendirebilmek ve fırsatlar yaratabilmek için stratejiler belirlerler. Stratejiler, kritik başarı etmenleri üzerine oluşturulurlar. Bu nedenle yapılması gereken örgüt için kritik olan sorunların belirlenmesi ve bunun sonucunda kaynak ve zamanın bu sorunlara öncelik verilerek dengelenmesidir. Politikalar ise bu süreçte karar alma ölçeği sağlayarak verilecek kararların tutarlı, adil ve örgütün amaç ve çıkarlarıyla uyumlu olacağı konusunda güven veren örgüt üyelerinin düşünce ve davranışlarına rehberlik etmesi amacıyla hazırlanmış kurallar dizisidir (Çomaklı vd., 2007: 18-19). Strateji ve politikaların saptanması, yapılması gereken etkinlikler için bir çerçeve sınırı oluşturacak ve bir bütün içinde örgütün yönetimini kolaylaştıracaktır. Bölümler içindeki etkinlikler ortak bir sonuca yönelecek, amacı destekleyecek, kararlar zamanında verilecektir. Strateji ve politikalar kısa süreli, dar kapsamlı ve etkinlik yönelimlidir ve daha çok katılımı gerektirir. Amaçlarımıza “nasıl ulaşırız?”, “ne kadar bir sürede gerçekleştirebiliriz?”, “kimlerle yapabiliriz?” ve “ne derecede etkili olmalıyız?” gibi soruları yanıtlayan strateji ve politikalar, örgüt etkinliklerinin bütünleştirilmesini sağlar.

Alan yazında strateji ile politika terimleri birbirleriyle karıştırılmaktadır. Strateji, ilerde meydana gelebilecek bütün durumların önceden tahmin edilemediği kısmi belirsizlik koşullarında alınan karar türüdür. Politika ise, belirlenmiş amaçlara ulaşmak için izlenen yol veya genel plandır. Politika yeterli ölçüde tanımlanmış ve gerekli bilgilerle donatılmış belirlilik ortamında alınan ve devamlı kararlardan oluşmaktadır. Politika, genelden özele indirgenerek veri olarak açıkça bilinen durumların dikkate alınmasını ve sonuca ulaşmak için bir takım genel çözümleri içermektedir. Politika, bir defa belirlendikten sonra sık sık değişmez. Buna karşın,

strateji devamlı değişken olması nedeniyle, kontrol altında bulundurulması gereken ve ne yönde değişeceği kesin olarak bilinmeyen bir ortamda alınmaktadır. Dolayısıyla strateji özel olarak örgüt ile çevre arasındaki ilişkilerle ilgilidir. Örgütler için politika ve strateji oluşturma yaşamsal bir anlam taşır (Dinçer, 2004: 29-30). Bir örgüt için politika ve strateji oluşturmak varlık nedenlerine uygun biçimde verimli, etkin, üretici ve yaratıcı çalışmalar yapabilmek, sistem bütünlüğünü sağlamak ve kalite örgütü olma yolunda mükemmelliğe doğru yürümek demektir.

j. Eylem Planları

Eylem planları, örgütün amacı, hedefleri ve misyonlarını, program ve alt programlarının başarıya ulaşması için kullanılan yöntemleri, stratejileri ayrıntılı bir biçimde açıklar. Eylem planları, stratejilerin örgütlerin günlük etkinliklerini yönlendirmesi ve dolayısıyla bu stratejilerin uygulanabilir duruma gelebilmesi için oluşturulan politikalar ve örgütte alınan tüm kararlara hizmet ederler. Eylem planları, stratejik plan sürecinin “hedefe (oraya) nasıl ulaşacağız?” kısmını oluşturur. Eylem planları önemli görülen her düzeyde olası en fazla veriyi içermelidir.

k. Kaynak Dağılımı

Bir örgütün stratejik planlaması yapılırken dikkat edilmesi gereken en önemli koşullardan biri de varmak istenen amaçlar ile örgütün elinde bulunan kaynakların birbirine uyumlu olmasıdır. Kaynak dağılımı hangi etkinlik programına ne kadar para sarf edileceğinin, hangi araç gereçlerle ve kimler aracılığıyla işlerin yürütüleceğinin belirlenmesidir. Stratejilerin tamamlanması ve amaçlara ulaşılabilmesi için gereksinim duyulan kaynakların öncelik sırasına göre belirlenmesi ve etkin dağılımın yapılması önemlidir. Gerçekçi olmayan beklentiler yaratmamak için plan kararları örgütün elinde bulundurduğu kaynakların gerçekliğe uygun bir yapıda hazırlanmalıdır.

l. Performans Ölçümü

Örgütlerin amaçlarına ulaşıp ulaşmadığının veya hangi ölçüde başarı sağladığının belirlenmesi, kimi ölçütlerin varlığı ile anlaşılabilir. Gidişatı izleyebilmek için önceden planlanmış amaçlara ve etkinliklere ve bunlar için

konulmuş ölçütlere gereksinim vardır. Bu ölçütler maddi, fiziki gibi ölçülebilen veya ölçülemeyen niteliğe yönelik ölçütler olabilir.

Bir örgütü için stratejik planlama süreci desenlenirken örgütün temel ilke ve değerleri doğrultusunda örgütün vizyon ve misyonu belirlenmelidir. Bu aşamada tüm çalışanlar sürece katkı getirmelidirler. Sonra, örgütü hedeflerine ulaştıracak kritik başarı etmenleri saptanmalı ve bunlara ilişkin bir SWOT analiz yapılmalıdır. Müşteri gereksinim ve beklentileri stratejik planlama sürecinde üzerinde önemle durulması gereken bir konudur çünkü SWOT analiz ile toplanan bilgiler yorumlanırken bir dayanak oluştururlar. SWOT analiz ile saptanan bulgulara göre örgüt için amaç ve hedefler belirlenmeli ve bunlara ulaşmak için gerekli olan stratejiler ve eylem planları oluşturulmalıdır. Eylem planları oluşturulurken eylem planlarını başarıya ulaştıracak stratejiler, stratejiler ile ilgili sınırlılıklarda belirlenmelidir. Bunun yanında, kullanılacak insan ve madde kaynakları ile sonuçta yapılan iyileştirme ve geliştirmelerin nasıl ve ne zaman ölçüleceği de plan içerisinde yer almalıdır.

Bazen “stratejik planlama” ile “stratejik yönetim”i kavramları birbirleri yerine gelişmiş güzel kullanılmaktadır. Oysa bu iki kavram bir birinden farklıdır. Stratejik planlama tüm çalışanların vizyona ulaşması için seferber edildiği, tüm paydaşların beklentilerinin dengelendiği bir örgütün misyonuna ve vizyonuna yönelik tüm etkinliklere temel oluşturacak bir süreçtir. Stratejik yönetim, geleceğin planlanması değildir. İşletmenin çevresi sürekli değiştiğinden, stratejik yönetim değişen koşullara göre, yönetim stratejisinin değişmesini ve ortaya çıkan değişimlere hızla adaptasyon sağlamasını içerir (Dibrell, 2007: 22). Oysa tek seferde yapılan stratejik planlamada belirli bir hedefin saptanması söz konusudur. Diğer bir ifade ile stratejik planlama işletmenin belirlenen hedeflere ulaşabilmesinde izleyeceği yolu tarif etmektedir (Dinler, 2009:2). Bir işletme, amaçlarını gerçekleştirmek için stratejiler oluştururken, öncelikle saptanan stratejilerin bir planlamasının yapılması gerekmektedir. Daha sonra yapılan planlar çerçevesinde stratejiler uygulanır ve son aşamada uygulama sonuçları gözden geçirilerek, denetlenir (Aktan, 2008:3). Organizasyonlar belli bir amaca ulaşmak için örgütlenirler. Bu örgütün karşılaşılabilecek sorunlarla baş edebilmesi tüm örgütün katkılarıyla planlanmış stratejiye göre hareket etmesine bağlıdır. Zaten planlamanın, yönetimi sistematik düşünmeye sevk ettiği, şirket yetkilileri ve

yöneticileri arasında iletişimi güçlendirdiği, şirket amaçlarının önceden belirlenmesini sağladığı ve şirket harcamalarının daha koordineli şekilde yürütülmesine yardımcı olduğu bilinmektedir. Strateji belli amaçlara ulaşmak için araçların kullanılma şekli ise, buna göre stratejik planlamayı, organizasyonun amaç ve hedefleriyle değişen pazar fırsatları arasındaki uyumun korunması ve yönetilmesi şeklinde tanımlayabiliriz (Ireland vd. 2007: 96-98). Stratejik planlar, stratejik yöneticilerin ilgilenmek durumunda oldukları temel fonksiyonlardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu planların yokluğu veya yetersizliklerinden kaynaklanan sorunlar, üst yönetimin başarısını da olumsuz etkileyecektir. Stratejik planlar ile herhangi bir örgütün nereye ve neden gitmek istediği, o kurum veya kuruluşun var oluş nedeni, ulaşmak istenilen genel ve özel amaçlar, örgütsel misyonun gerçekleşebilmesi için geliştirilmesi gereken program ve yol haritası ortaya konulabilir.

2.7.3. Stratejilerin Geliştirilmesi ve Uygulanması

Stratejik yönetim sürecinin ilk safhasında yöneticiler, işletmenin mevcut şartlarını değerlendirir, iç kaynak ve kabiliyetlerini analiz eder ve daha sonra planlar geliştirir. Stratejik planların geliştirilmesi için çevredeki değişmelerin takip edilmesi, fırsat ve tehditlerin göz önüne alınarak gerçekleştirilmek istenen amaçların belirlenmesi ve buna bağlı olarak eylem planlarının hazırlanması gerekir (Kılıç, 2006: 79).

Stratejilerin uygulanması süreci stratejik yönetim sürecinin en zor aşamasıdır. Stratejilerin uygulanmasında önemli bir nokta belirlenen strateji uygulamalarını yönetecek olan stratejik liderin özellikleridir. Stratejik yönetimin uygulama safhasında öncelikle örgütsel yapı kurulur ve örgüt kültürü oluşturulur. Kaynak dağıtımı yapılarak faaliyetler yürütülür.

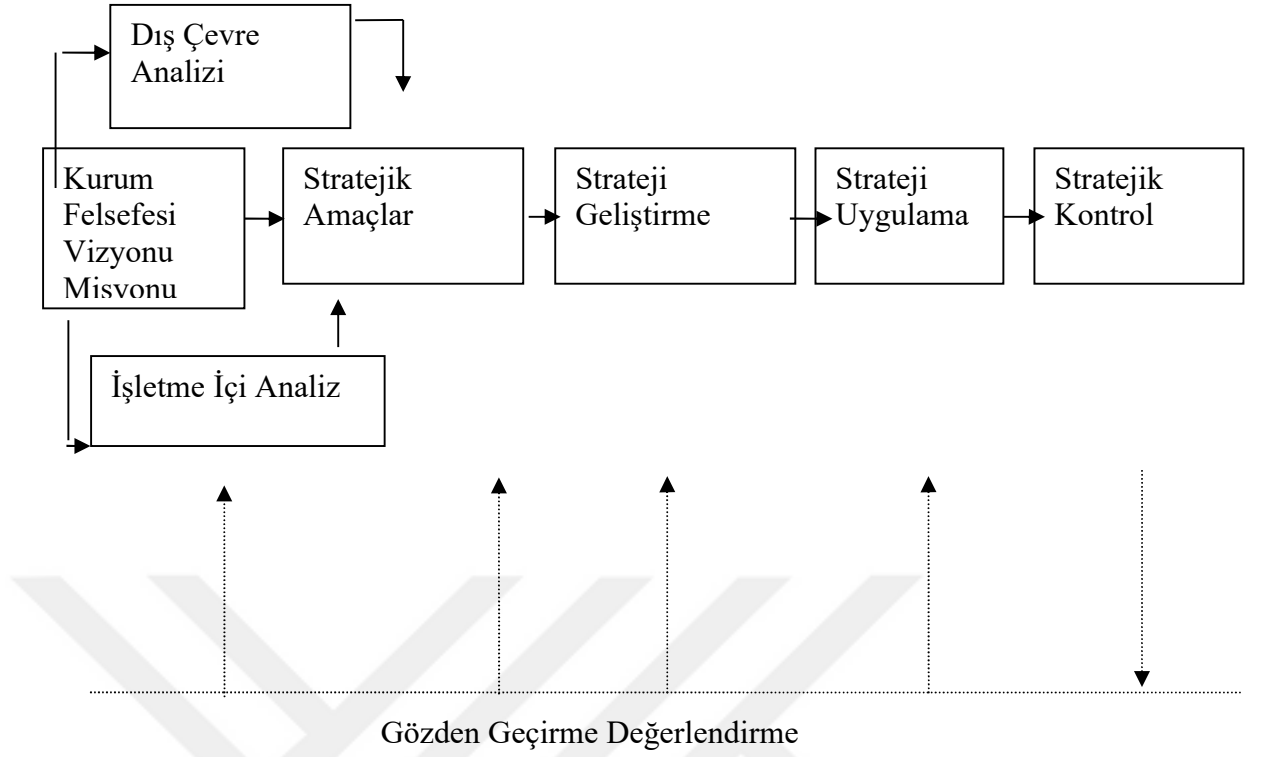
Stratejilerin uygulanması, geniş çapta orta kademe yönetimiyle paylaşılan ve hatta alt kademelere kadar yayılan tepe yönetiminin sorumluluğunun bir parçasıdır. Günümüzde hızla gelişen ve değişen iş dünyasındaki temel sorunlardan birincisi stratejik uygulamaların etkili bir şekilde hayata geçirilememesidir. Başarılı organizasyonların arkasındaki asıl güç, stratejileri belirlemekten ziyade stratejileri

hayata geçirebilme becerisine sahip olmalarıdır (Pryor, 2007: 4). Şirketlerin stratejileri hayata geçirmede karşılaştığı en önemli engeller; stratejinin işletme çalışanları tarafından anlaşılabilmesi, işletmelerin hedef, ödüllendirme, kaynak kullanımı gibi teşvik edici faktörleri stratejilerle ilişkilendirememesi, kültürel değişimin gerçekleştirilememesi, işletmelerin stratejileri iş hedeflerine dönüştürememeleri ve iş hedeflerini gerçekleştirebilecek becerileri ortaya koyamamalarıdır. Diğer bir önemli neden de stratejilerin organizasyona ve çalışanlara yayılımının sağlanamaması ve stratejilerin çalışanların iş yaşantılarının bir parçası haline getirilememesidir (Güner, 2008: 249).

2.7.4. Stratejik Sonuçların Kontrolü ve Değerlendirilmesi

Bu safhada seçilen stratejinin, oluşturulan politikaların ve kurulacak örgütsel yapının işletmenin amaçları ile uygunluğu karşılaştırılarak kontrol edilir. Seçilen strateji özellikle örgüt yapısı, örgüt kültürü ve liderlik özellikleri ile bağlantılıdır. Üst yönetimce planlanan ve seçilen strateji, örgüt yapısını da yeniden şekillendirir. Yapının stratejiyle aynı şekilde stratejinin de yapıya uyumlu olması gerekir (Eren, 2000a: 354-355). Örgüt kültürü de çevrenin gereklerine göre hazırlanmış olan strateji ile uyumlu olmak durumundadır. Mesela, müşteri yüksek kaliteli mal ve hizmet talep ediyorsa örgütsel kültür değerleri kalite unsuruna odaklı olacaktır (Eren, 2000a: 397-408).

Değerlendirme safhasında uygulanan stratejinin sonuçları değişik boyutlarda gözden geçirilir ve bunların arka planındaki sebepler incelenir. Stratejilerin değerlendirilmesi ve kontrolü stratejik uygulamaların nasıl gittiğini, amaçların ve planların ne kadar başarılı olduğunu gösterecek ve çalışanları motive edecektir. Değerlendirme ve kontrol devam eden bir yönetim sürecinin hem sonu hem de başlangıcıdır. Bu safhadan sonra elde edilen veriler geleceğe yansıtılarak strateji geliştirme safhası yeniden başlatılır. Stratejik yönetim süreci aşağıdaki şekildeki gibi özetlenebilir : (Türk, 2006: 23)



Şekil 2.2: Stratejik Yönetim Süreci

Kaynak: Murat TÜRK, Stratejik İnsan Kaynakları Yaklaşımı Olarak Doğru Ölçeği Bulma (Rightsizing): Türk Bankacılık Sektörüne Yönelik Bir Araştırma, Nobel Kitabevi, İstanbul, 2006, s.11

2.8. TEMEL İŞLETME STRATEJİLERİ

İşletmenin veya çeşitli iş birimlerinin yaşamlarını sürdürebilmesi ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi için izleyebileceği temel işletme stratejilerini dört grupta toplayabiliriz (Ülgen ve Mirze, 2004: 198):

- Büyüme Stratejileri
- Küçülme Stratejileri
- Durağan (Mevcut Durumu Koruma) Stratejiler
- Karma Stratejiler

2.8.1. Büyüme Stratejileri

İşletme yazınında büyüme iki şekilde ifade edilmektedir: (Ülgen ve Mirze, 2004: 200)

1.Sayısal büyüme ve gelişme: İşletmenin özelliklerine göre satış getirilerinde, ürün çeşitliliğinde, kaynak büyüklüğünde (çalışanların sayısı, sermaye büyüklüğü), varlık büyüklüğünde ve kapasite kullanımı gibi unsurlarda niceliksel artıştır.

2.Nitelik olarak büyüme: İşletmede bulunan unsurların kalitesinin yükselmesi ile ilgilidir. Niteliksel büyüme işletmelerde fark edilebilir ama sayısal olarak ifade edilmesi oldukça güç büyümedir.

Büyüme stratejileri iki şekilde uygulanır:

1. Mevcut işin tanımını değiştirerek büyüme stratejisi:

- Ürettiği mal ve hizmetlere yeni mal ve hizmetler,
- Faaliyette bulunduğu pazarlara yeni pazarlar,
- Mevcut üretim ve operasyon faaliyetleri ve süreçlerine yenilerini ekleyerek gerçekleştirilen büyümedir.

2. Mevcut işin tanımını değiştirmeden, faaliyetlerin hızını ve etkisini değiştirerek büyüme stratejisinde işletme;

- Mevcut ürünlerde kullanım geliştirmeleri yapar
- Yeni pazarlara girmeden, mevcut pazarlara daha etkin girişimler yapar.
- Yeni üretim yatırımı ve süreçler eklemeyen mevcut faaliyetlerin kapasitesini artırır.

2.8.2. Küçülme Stratejileri

Küçülme stratejileri; işletmenin piyasa payının yetersiz olduğu, başka alanlarda daha iyi yatırım olanaklarının mevcut olduğu, yeni teknolojiler için yeterli kaynak bulunmadığı, birleşme sonrası uyumsuzluk gösteren bölüm veya birimlerin olduğu durumlarda başvurulan bir stratejidir.

Küçülme stratejileri iki ana grupta toplanabilir: (Ülgen ve Mirze, 2004: 203)

1. Tasarruf Stratejisi: İşletmenin olumsuz finansal durumunun düzeltilmesi için verimsiz faaliyetlerin gözden geçirilerek onları tekrar verimli duruma getirebilmek amacı ile işletme içine dönük olarak uygulanan bir stratejidir.
2. Kısmi Tasfiye ve Tam Tasfiye Stratejileri: İşletmenin başarılı olamayan faaliyetlerinin veya bölümlerinin kısmen veya tamamen terk edilmesi yolu ile uygulanan stratejilerdir.

Küçülme stratejileri iki şekilde uygulanır: (Ülgen ve Mirze, 2004: 203)

1. Mevcut işin tanımını değiştirerek küçülme stratejisi:

- İşletme faaliyette bulunduğu mal ve hizmetlerinden bir kısmını veya tamamını, geçici olarak veya sürekli olarak terk eder.
- Faaliyette bulunduğu pazarlardan bir kısmını geçici veya sürekli olarak terk eder ve pazardan geri çekilir.
- Mevcut üretim ve operasyon faaliyetlerinden veya süreçlerinden bir kısmını geçici veya sürekli olarak terk eder.

2. Mevcut işin tanımını değiştirmeden, faaliyetlerin hızını ve etkisini değiştirerek küçülme stratejisi:

- İşletme mevcut mal ve hizmetlerini hiçbir şekilde terk etmez, ama bu mal ve hizmetlerde hiçbir geliştirme yapmaz.
- İşletme mevcut pazarlarını terk etmez, ancak bu pazarlardaki faaliyetlerini azaltarak bilinçli bir şekilde pazar payının küçülmesine neden olur.
- İşletme mevcut üretim ve operasyon faaliyetlerini terk etmez, ancak bunların kapasitelerini düşürerek bir daralma veya küçülme uygulayabilir.

2.8.3. Durağan (Mevcut Durumu Koruma) Stratejiler

Burada amaç mevcut durumun korunmasıdır. İşletme; mevcut mal ve hizmetlerde, paket, tat, tasarım gibi küçük değişikliklerde bulunarak pazarlarda tutundurucu, hatırlatıcı reklamlar yaparak, mevcut üretim ve operasyonlarda güncel teknoloji ile

uyum sağlayarak ve küçük iyileştirmeler yaparak mevcut durumunu sürdürmeyi amaçlar (Ülgen ve Mirze, 2004: 205).

2.8.4. Karma Stratejiler

İşletmeler, kimi durumlarda temel stratejileri aynı anda veya art arda uygular. İşletmenin yukarıda ifade edilen stratejilerin bir kaçını aynı zamanda izlemesi veya kullanması ile oluşan strateji türüdür.

2.9. REKABET STRATEJİLERİ

Rekabet stratejileri belirli bir pazarda müşteriler için değer yaratan ve sahip olunan temel yetenekler aracılığıyla rekabet üstünlüğü sağlamaya yönelik karar ve davranışların bütünüdür (Eraslan, 2010: 211). İşletmelerin rekabet koşullarının ve rekabet stratejilerinin analizine yönelik rekabetçi avantajlarının belirlenmesi ve bu sürecin sistematik ve disiplinli bir çerçeve içine alınması çalışmalarının özellikle 1980'li yıllarda Michael E. Porter ile başladığı kabul edilmektedir. Porter, küresel rekabetle iç içe yaşayan işletmelerin eskiden olduğu gibi durağan piyasa ve rekabet koşullarında mevcut rekabet stratejilerinin aynı kalacağını ve kendilerini başarılı kılan yönetsel süreçlerin devam edeceğini varsayarak rekabetçi avantajlarını sürdürmelerinin mümkün olmadığını ifade etmektedir (Azadi, 2010: 153). Porter'e göre işletmelerin çevreleri, rakipleri ve faaliyette buldukları piyasa yapıları sürekli değişmektedir. İşletmeler bu bağlamda rasyonel davranışlar sergileyebilmek için öncelikle iyi birer gözlemci ve stratejist olmak zorundadırlar. Porter'e göre piyasa yapısının iç ve dış dinamiklerinin yeterince anlaşılması, piyasanın rakip sayısının az olduğu ve dolayısıyla rekabetin yoğun olmadığı alanlarının ortaya çıkarılmasını sağladığı için işletmelere kendi koşullarına en uygun piyasa dilimine odaklanmaları fırsatını vermektedir (Leavy, 2003: 30) 1.

Porter'ın rekabet modelinin yenilikçi tarafı uzun dönemli planlamalara dayanan rekabet stratejilerinin, ekonomik göstergelerin değişkenliği sonucu kırılgan bir hale geldiğini fark ederek daha önceki stratejik analiz modellerinde varolmayan ya da dikkate alınmayan firma büyüklüğü, sektördeki rakip sayısı, rakip stratejileri, sektör koşulları gibi önemli değişkenleri analiz modeline dahil etmesidir (Shay, 1999: 560) .

Porter, işletmelerin rekabetçi üstünlüklerini belirlemek amacıyla piyasa analizi yaparken öncelikle, piyasaya etki eden güçlerden yola çıkmaları gerektiğini ifade etmektedir. Porter'e göre piyasa yapısını oluşturan ve rekabet stratejisinin yönüne etki eden beş temel güç vardır. Bir sektörün rekabetçi yapısının tam anlaşılması açısından sektörü etkileyen bu beş temel gücün etkisinin iyi anlaşılması gerekmektedir (Ambe, 2010:11). Beş temel gücün her biri gerek kendi başına gerekse birbirini etkileyerek sektör yapısını, rekabet yoğunluğunu ve rekabet stratejilerini etkilemektedir. Bu beş temel güç; piyasaya yeni girişlerin varlığı, rekabetin yoğunluğu, tedarikçilerin pazarlık gücü, ikame ürünlerin varlığı ve piyasada var olan alıcıların pazarlık gücüdür (Kısacık, 2005:37):

1. Piyasaya yeni girişler: Mevcut rakiplerin dışında kalan potansiyel rakipleri piyasaya çeken ve mevcut işletmelerin kârlılığını azaltan unsurlar, sektörün sunduğu cazip iş fırsatlarının varlığı ve piyasaya giriş engellerinin caydırıcı nitelikte olmamasıdır.

2. Mevcut Rakipler Arasındaki Rekabetin Yoğunluğu: İlgili sektörün büyüme oranına göre rekabetçi sayısının fazla olması, giriş bariyerlerinin varlığı ürün farklılaştırma ve çeşitlendirme fırsatlarının tüketildiği durumlarda rekabetin şiddetlenmesi kaçınılmazdır (Tekin, 2004: 25) . İşletmelerin büyük yatırımlarla piyasaya bağımlılıklarının artması, çalışanların işine son vermenin getireceği maddi ve duygusal kayıplar vb. gibi bazı unsurlar, piyasadan çıkışı zorlaştırdığı için sektördeki rekabetin makul ölçülere gerilemesini engelleyici özelliklerdir.

3. Tedarikçilerin Pazarlık gücü: Tedarikçileri güçlü kılan aşağıdaki koşulların varlığında tedarikçiler, bir sektördeki kârlılığı etkileme gücüne sahiptirler: (Porter, 2003: 33-35)

- Sektörün, tedarikçi grubun önemli bir alıcısı konumunda olmaması
- Tedarikçilerin sunduğu ürünün, alıcıların vazgeçilmez bir girdisi niteliğinde olması
- Tedarikçi grubun faaliyetlerinin ileriye dönük bütünleşme içine girmesi
- Tedarikçilerin sunduğu ürünlerin farklılaştırılmış olması ya da geçiş maliyetlerinin söz konusu olması durumlarında; tedarikçilerin pazarlık güçleri sektörü etkileyen önemli bir güce dönüşmektedir.

4. İkame Malların Varlığı: Bir sektörde ikame ürünlerin varlığı ve bunların sunduğu fiyat/performans kaldıraçının cazibesi sektördeki işletmelerin kârlılıklarına bir üst sınır getirmektedir. İktisat teorisinde ana mallara oranla daha cazip fiyat/performans seçeneklerine sahip olan ikame ürünlerin tercih edilmesine “ikame etkisi” denilmektedir. İkame etkisinin yoğun hissedildiği sektörlerde rekabet baskısından kurtulmanın yolu müşterilerin sahip olunan ürünün rakip ürünlerden daha farklı özellikler taşıdığına inandırılmasından geçmektedir.

5. Alıcıların Pazarlık Gücü: Sektörde büyük miktarlarda alım yapan ve birleşik hareket eden alıcıların varlığı, satın alınan ürünlerin alıcı maliyetlerinin önemli bir yüzdesini oluşturması, ürünlerin standart ve farklılaştırılmamış olması gibi durumlarda, geçiş maliyetlerinin düşük olması ve geriye doğru bütünleşme imkanının varlığı durumunda, alıcılar, fiyat oluşumunda baskı unsuru olacaklar ve sektör fiyatlarını aşağıya doğru çekerek işletmelerin kârlılıklarını etkileyeceklerdir .

Sektöre yeni giren ya da sektörde mücadele eden işletmeler, rekabet stratejilerini oluştururken öncelikle sektörlerini ve bu sektörü oluşturan güçleri iyi analiz etmelidirler. Porter’in yukarıda açıklanan “5 Temel Güç” modeli bu bağlamda işletmelere iyi bir analitik araç sunmaktadır. Yalnız burada gözden kaçırılmaması gereken nokta söz konusu aracın, özellikle değişimin ve küreselleşmenin yoğun yaşanmadığı, sektör sınırlarının belirgin olduğu ve rakiplerin tanıdık ve benzer faaliyetler sergilediği koşullar altında başarılı sonuçlar vermiş olduğudur (Altıntuğ, 2007: 279). Verili sektör koşulları ve işletme performansı doğrultusunda başarılı olmak isteyen her işletmenin rakiplerinin önüne geçmek amacıyla uygulayabilecekleri üç genel (jenerik) strateji vardır. Porter bunlara “kapsamlı rekabet stratejileri” adını vermektedir. Burada kapsam (jenerik) kavramıyla, işletmenin kendi pazar alanında rakiplerinden daha iyi olmasını sağlayacak “genel rekabet özellikleri” kastedilmektedir (Dinçer, 2007: 198) . Bu stratejiler; maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma stratejileridir.

Porter’e göre bu üç temel stratejiye göre işletmelerin rekabetçi pozisyonları şunlardır: (Porter, 2000: 44)

- Geniş bir pazar dilimini hedef alarak, düşük maliyetli üretici olmak

- Geniş bir pazar dilimini hedef alarak, kendisini rakiplerinden farklılaştırmak
- Pazarın belli bir bölümüne odaklanarak;
 - Düşük maliyetli üretici olmak
 - Kendisini rakiplerinden farklılaştırmak
 - Her iki stratejiyi birlikte kullanmak

2.9.1. Toplam Maliyet Liderliği

Küreselleşen rekabet koşullarında sürdürülebilir bir rekabet avantajının garantisini oluşturmasa da günümüzde işletmelere özellikle de kaynakları daha sınırlı olan küçük ve orta ölçekli işletmelere (KOBİ) rakip baskısından sıyrılarak, rekabet avantajı kazanma imkanı sunan ve daha önce de bahsedildiği üzere Porter'ın geliştirdiği stratejilerden birisi olan maliyet liderliği stratejisi, en düşük maliyetli üretimi gerçekleştirme mantığı üzerine kurgulanmıştır. Düşük maliyet liderliği stratejisinin bileşenlerini ise deneyim eğrisi, maliyet kontrolünde etkinlik, ölçek ekonomileri avantajı, süreç ve faaliyet odaklılık oluşturmaktadır (Erdil, 2002: 34) . Maliyet liderliği, verimli ölçekte faal tesislerin kurulmasını, deneyimlerden güçlü maliyet düşüşlerinin elde edilmesini, sıkı maliyet ve genel giderler kontrolünü, küçük müşteri hesaplarından kaçınılmasını ve AR&GE, servis, satış gücü, reklamlar vs. gibi alanlarda maliyetlerin en aza indirilmesini gerektirir. Bu hedeflere ulaşmak için yönetimin, maliyet kontrolü üzerine dikkatle eğilmesi gereklidir. Kalite, hizmet ve diğer alanlar göz ardı edilmese de, rakiplere oranla düşük maliyet, tüm stratejiyi belirleyen ana temadır.

Özellikle yeni bir ürünü piyasaya tanıtmak ve “pazara derinlemesine girmek” isteyen işletmelerin, bu amaçla ürün fiyatını, piyasa fiyatının altında tutarak pazara girmeleri, maliyet liderliği stratejisi uygulanmasını gerektirmektedir. Ayrıca işletmelerin saldırgan bir fiyatlandırma stratejisi izlemeleri, rakiplerince taklit edilmesi kolay bir strateji olduğu için, sahip olunan avantajların kısa sürede kaybedilmesine yol açarken maliyet liderliğine ulaşan işletmeler üstünlükleri sürdüğü müddetçe deneyim de kazanmış olacakları için, bu avantajlarını dikkatli bir şekilde kullanabilirlerse rekabet üstünlüklerini sürdürme şansını ellerinde tutabilmektedirler.

Maliyet konumu, firmaya rakipleri karşısında bir savunma sağlar; çünkü düşük maliyetler, rakipleri rekabet sonucu karlarını kaybettikten sonra bile, firmanın hala getiriler elde edebileceği anlamına gelir. Düşük maliyetlilik konumu, firmayı güçlü alıcılara karşı korur, çünkü alıcılar, fiyatları ancak bir sonraki en verimli rakibin fiyat düzeyine kadar düşürmek için güç kullanabilirler. Düşük maliyet, firmaya girdi maliyetlerindeki artışla başa çıkabilmede daha fazla esneklik kazandırarak, güçlü tedarikçiler karşısında bir savunma sağlar. Düşük maliyetli bir konuma yol açan faktörler, genellikle ölçek ekonomileri ve maliyet avantajları açısından da önemli giriş engelleri sağlar. Son olarak, düşük maliyetli bir konum, genellikle firmayı ikame ürünler karşısında sektördeki rakiplerine göre daha avantajlı bir yere oturtur. Dolayısıyla düşük maliyet liderliği stratejisi bir firmayı tüm beş rekabet gücüne karşı korur denilebilir (Dinçer, 2004: 200-201). Düşük bir toplam maliyet konumuna ulaşmak, çoğu kez rakiplere göre yüksek bir pazar payı veya hammaddelere daha kolay erişim gibi avantajlar sağlar. Bu da, ürünleri üretimi kolay olacak şekilde tasarlamayı, maliyetleri yaymak için birbiriyle bağlantılı ürünlerin geniş bir yelpazesini elde tutmayı ve hacim kazanmak için tüm büyük müşteri gruplarına hizmet vermeyi gerektirir.

Toplam maliyet liderliği stratejisinde dikkat edilmesi gereken husus dikkatin maliyete yoğunlaşmış olması nedeniyle, gerekli ürün veya pazarlama değişikliklerinin gözden kaçırılmaması gerekliliğidir. Düşük maliyetli bir strateji uygulamaya gelince, bu, beraberinde çok iyi donanımlarla ağır bir sermaye yatırımını, saldırgan bir fiyatlandırmayı ve pazar payı elde etmek için başlangıç kayıplarını göze almayı gerektirir. Ancak bir kere ulaşıldığında, düşük maliyetli konum, maliyet liderliğini korumak için önkoşul haline gelebilen yeni bir donanım ve modern tesis yatırımlarında yeniden kullanılacak yüksek marjlar sağlar (Dinçer, 2004: 200-201).

2.9.2. Farklılaştırma

Düşük maliyet avantajına dayanarak işletme kârlılığını uzun süre sürdürmeyi amaçlayan rekabet stratejileri rakiplerin de kolaylıkla fiyat indirimine gidebilmeleri nedeniyle hem taklit edilmesi kolay bir stratejidir hem de işletmelerin, maliyetleri hangi noktaya kadar indirebilecekleri hususunda tek belirleyici olmamaları nedeniyle

kolaylıkla başarısızlığa dönüşebilen bir stratejidir. Uzun vadeli rekabetçi üstünlük elde etmenin en sağlıklı yolu, işletmenin kendisini rakiplerinden farklı bir yere taşıyacak bir strateji geliştirebilmesi ile mümkündür (Porter, 2000: 47-48). Söz konusu farklılığı yaratmak için işletmeler, müşterilerine sunduğu ürün ve hizmeti, piyasada var olan benzerleri arasında farklılaştırmayı amaçlamalıdır.

İşletmelerin rekabeti fiyat dışına çıkararak, fiyat düşürme baskısından kurtulabilmek ve değişen müşteri ihtiyaçlarına ve müşterilerin kendilerini ifade etme isteğine cevap verebilecek farklılaştırma stratejileri ise şunlardır; fiyat farklılaştırma, imaj farklılaştırma, tasarım farklılaştırma, destek faaliyetlerini farklılaştırma vb.. İşletmeler statü, marka, işlevsellik, kalite, emniyet, albeni ve son teknolojileri içeren ürün niteliklerine ulaşabilmek için çeşitli boyutlarda kendisini farklılaştırabilmektedir. Farklılaştırma stratejisini başarılı sonuçlara dönüştürebilmek öncelikle işletmenin müşterileriyle empati kurma yeteneğine ve olaylara, ilişkilere ve süreçlere daha farklı ve daha geniş bir perspektiften bakabilme alışkanlığına bağlıdır (Godin, 2003: 131) . Farklılaştırma stratejisi uygulayan işletme piyasaya çok çeşitli ürünler sunmak amacıyla değildir. İşletmenin amacı ürettiği ürüne, müşterilerin gözünde değerli kılacak ilave özellikler ve artı değerler katarak, rakip ürünlere göre daha farklı bir görünüm yaratabilme becerisini kazanabilmektir. İşletmeler müşterilerin ürünlerini farklı algılamaları için çeşitli boyutlarda (yatay ve dikey) ve farklı yöntemlerde (reklam ve AR-GE) uygulamalarına başvurabilirler. Aşağıda bunlara kısaca değinilmiştir (David, 2003: 177):

- İşletmeler, ürünlerde dikey (ürünün kalitesinin artırılması) ve yatay (ürünün renk, ambalaj, model vb. özelliklerinin farklılaştırılması) boyutlarda yaptıkları iyileştirmelerle ve farklılıklarla rakiplerinin önüne geçebilirler.
- İşletmeler, satış ve tanıtım çabalarını ve bütçelerini artırarak ürünlerini daha tanınır ve istenir hale getirebilirler.
- İşletmeler daha fazla AR-GE çalışmalarına başvurarak yeni bilgi ve teknolojilere ulaşabilir ve bu birikimlerini de ürün özelliklerini artırmakta ve maliyetlerini düşürmekte kullanabilirler.

Geçmişin kitle üretimli ve kitle pazarlama stratejili işletmeleri günümüzün neredeyse bireyselleşen ve yüksek kâr marjları sunan pazar dilimlerine (niş) erişebilmek için söz konusu pazar dilimlerinin özelliklerini baz alarak, ürünlerini farklılaştırmaya yönelmektedirler (Şahin, 2004: 2). Pazarlarda ve müşteri beklentilerindeki değişiklikleri algılamadan ya da önemsemeden aynı rekabet stratejisine bağlı kalmak dünya şirketlerini bile zora sokmaktadır. Steve Rivkin'e göre zamanında pazardaki değişimi önemsemediği için masaüstü bilgisayara kayıtsız kalan Digital Equipment Corporation (DEC), mini bilgisayar alanında dünya devi olmasına rağmen, başarısızlıkla yüz yüze geldi. Keza, kendisini müşteri gözünde farklılaştıramayan Westing House şirketi, GE'in önüne bir türlü geçemediği için zaman içinde adeta piyasadan silindi. Tersine Hindistan kahve pazarını elde etmek için, bu ülkenin yerel damak tadına uyumlu sert bir karışım hazırlayan Nestle şirketi, "Sunrise" markasını yaratarak, diğer dünya devi olan ama kendi ürününü Hindistan'daki tüketici tercihlerini dikkate almadığı için farklılaştıramayan Nescafe'nin önüne geçmeyi başarmıştır (Rivkin, 2003: 184).

Kotler'e göre ürünün niteliklerini farklılaştırmadan, sadece sunum biçimini farklılaştırarak da başarılı olmak mümkündür. Örneğin Harley Davidson sadece motosiklet satmamaktadır; motosikleti alan kişiler giyim, stil, alışkanlık gibi çeşitli ritüeller eşliğinde sosyalleşme, kendi özgünlüğünü ifade etme imkanını da bulmaktadırlar. Starbucks kahvesini tercih edenler ya da Barnes-Noble'den kitap alanlar farklı bir deneyim yaşadıkları için bu şirketler piyasada kendilerine sağlam bir yer edinmişlerdir (Kotler, 2005: 51-52). Porter'e göre, önemli olan farklılaştırma stratejisi ile yaratılan rekabet üstünlüğünün sürdürülebilir olmasıdır. Bunun iki yolu vardır. Birincisi, işletme ve ürünü için müşterilerin sahip olduğu olumlu algılamaların devam ettirilmesi çabaları ve işletmenin uyguladığı stratejinin onun rakipleri tarafından taklit edilmesinin zor olması. Pazarda yaratılan bu etkinin sürdürülmesi işletmenin piyasaya giriş eşiklerini yükseltecek eşsiz kaynaklara sahip olmasına, değer zincirinde yer alan eylemleri koordine edebilmesine ve farklılaştırma stratejisini düşük maliyetle gerçekleştirmeyi başarabilmesine bağlıdır.

İdeal olan, firmanın kendini çeşitli boyutlarda farklılaştırmasıdır. Gerçekleştirilebilmesi halinde, farklılaştırma, bir sektörde ortalamanın üzerinde getiriler elde etmek açısından uygulanabilir bir stratejidir; çünkü beş rekabet gücüyle başa çıkabilmek için her ne kadar maliyet liderliğinde kullanılan yoldan farklıysa da savunulabilir bir konum yaratır. Müşterilerin marka sadakati ve bunun sonucunda fiyatlar karşısında oluşan daha düşük hassasiyeti nedeniyle farklılaştırma, rekabet hamlesine karşı yalıtım sağlar. Ayrıca marjları artırır; bu da düşük maliyetli bir konum ihtiyacını ortadan kaldırır. Sonuçta ortaya çıkan müşteri sadakati ile rakibin benzersizliğin üstesinden gelme ihtiyacı, giriş engellerini yaratır.

2.9.3. Odaklanma

Genel rekabet stratejilerinin üçüncüsü odaklanma stratejisidir. Odaklanma stratejisinde, işletme rekabet alanının sınırlarını daraltmakta kendisine daha dar kapsamlı bir rekabet stratejisi oluşturmaktadır. Düşük maliyet ve farklılaştırma stratejileri hedeflerini tüm sektör çapında gerçekleştirmeyi amaçlamış olmalarına rağmen, odaklanma stratejisinin tamamı, belirli bir hedefe çok iyi bir şekilde hizmet vermek etrafında kurulur ve her bir fonksiyonel politika, bu düşünce akılda tutularak geliştirilir. İşletmenin amacı kaynaklarını ve tüm çabalarını hedefine yönelterek elde edeceği sinerjinin yardımıyla kaynaklarının etkisini çoğaltmaktır. Kaynaklarını ve çabalarını farklı kulvarlara dağıtarak verim kayıplarına yol açmaktansa, odaklanarak verimliliği artırmak işletmelere ilgilendikleri alanlarda başarılar getirebilmektedir.

İşletme, odaklanma stratejisini üç yolla uygulayabilmektedir. Özel bir müşteri grubuna odaklanarak, belirli bir ürün çeşidine odaklanarak ya da belirli bir coğrafi bölgeye odaklanarak rekabetçi üstünlük kazanmaya çalışmaktadır (Porter, 2003: 34-35) . Odaklanma stratejisini uygulayan bir işletme hedef kitlesini memnun etmek ve onlara en iyi hizmeti en kısa zamanda vermek amacıyla hareket etmektedir. Rekabetçi üstünlüklere ulaşmak için odaklanma stratejisini seçen işletmenin önünde iki seçenek vardır. Bunlardan birincisi işletmenin maliyetlere odaklanmayı seçmesidir. Burada işletmenin amacı, maliyetlerinde önemli tasarruflar sağlayarak hedef kitlesini tatmin etmektir.

İkinci seçenек ise farklılaştırmaya odaklanmaktır. Burada ise amaç işletmenin hedef kitlesi, farklı ihtiyacı ve beklentileri olan müşterilerdir. Onların beklentilerini karşılayabilmek için işletme farklılaştırma stratejisi uygulamaktadır. Bu stratejinin uygulanması farklı ihtiyaçların ve henüz rakiplerin keşfetmediği ya da hizmet götürmekte yetersiz kaldığı anlamlı pazar dilimlerinin var olması durumunda kârlı ve avantajlı sonuçlar doğuracaktır. İşletme boyutunda odaklanma stratejisi uygulayarak, farklı alanlara bölünmüş işlerini temel işler etrafında bütünleştirerek başarılı olan bir çok dünya devinin var olması, odaklanma stratejisinin başarısının göstergesi olmaktadır.

Otomotiv sektöründe, yönetim merkezlerini ve otomobil üretimini 27 platformdan 7 platforma indirerek, faaliyetlerini merkezileştiren GE, binek otomobil sektöründen çekilerek sadece ağır vasıtalara odaklanan ve bu pazarın % 11'ine sahip olarak ilk üçe yerleşen Volvo, 1994'te yeniden yapılanarak esas işi olarak Mobil telefonda karar kılan Nokia ya da sadece müşterilerin daha düzenli bir hayat beklentilerini karşılamaya odaklanarak bu isteği karşılayacak tarzda askılar ve yardımcı aparatlar bulundurma üzerine bir mağazacılık anlayışı sergileyen Container Store ve benzeri örnekler odaklanma stratejisinin başarılı olmuş örnekleridir (Çoban, 2003: 224).

Daha önce de belirtildiği gibi, işletmenin her alanda ve her ürün kategorisinde var olmayı seçmesi ve sahip olduğu kaynakları tüm iş alanlarına dağıtması, müşteri tercihlerinin sürekli değiştiği ve her geçen gün yeni değerlerle zenginleştirilmiş ürün beklentilerinin gerek işletmenin gerekse rakiplerin çabalarıyla sürekli körüklendiği bir ortamda herkesi her zaman memnun edecek sonuçlara ulaşmak giderek zorlaşmaktadır. Bundan kaçınmanın en akılcı ve en kolay yolu ise pazarın tümüne değil etkili olunabilecek alanların seçimine ve bu alanlara hangi değerlerle girileceğine karar vermektir. Jack Trout'a göre sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğü kazanmanın yolu, odaklanma stratejisinin avantajlarını anlamaktan ve bu stratejiyi farklılaştırma stratejisiyle bütünleştirmekten geçmektedir. Odaklanmaya dayanan bir strateji geliştirmeyip, başarılı olan şirketleri takip etmek için sürekli stratejisini değiştiren bir işletme başarısızlığa mahkum olacaktır (Öncel, 2003: 86) .

Küresel rekabet ortamında ayakta kalmak isteyen ve bunun için çeşitli alanlarda faaliyetlere yönelerek ortalama bir ürün ve hizmet anlayışını sürdüren işletmeler ancak başarılı stratejilerin takipçisi olabildikleri ölçüde gündemde kalabilmektedirler. Oysa her zaman gündemde kalmak isteyen ve pazar liderliğini sürdürmek isteyen işletmeler ise en verimli alanlara ve en verimli olarak icra edebildikleri faaliyetlere odaklanmayı seçerek pazar öncülüğüne ulaşabilmektedirler (Dess vd., 2004: 6-8). Odaklanma stratejisini uygulayan işletmelerin, zamanla odak noktalarını kaybetmemek ve faaliyet sınırlarını gereğinden fazla daraltmamak için misyon tanımlarına çok dikkat etmeleri gerekmektedir. Çünkü bazı rakipler ürün yelpazelerini firmanın maliyet avantajını veya ulaştığı farklılaştırmayı dengeleyecek kadar genişletebilirler ve firmanın odağını dışarıda bırakabilirler. İşletmelerin odaklanma stratejilerini, büyümelerine ve yeni pazar fırsatlarını değerlendirebilmelerine imkan verebilecek bir esneklikle inşa edebilmeleri için, misyon tanımlarının da bu esnekliği ihtiva edecek şekilde, karşıladıkları ihtiyaç türüne göre yapılması odak noktalarını kaybetmemeleri açısından önemlidir (Özcan, 2000:39) .

2.10. KOBİ'LER VE STRATEJİK YÖNETİM

Bugünkü mevcut ekonomik yapı içerisinde Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler önemli bir rol oynamaktadır. Toplam işletmeler içerisindeki sayılarının çokluğu, kalkınmadaki rolleri ve üretimdeki payları açısından KOBİ'lerin önemi artık tüm dünyada kabul edilmektedir. Dünyada gözlenen pek çok değişim, ülkelerin sosyo ekonomik yapısına bağlı olarak, KOBİ'lerin hem ekonomik hem de sosyal sisteme sağladıkları faydaları sergilemektedir (Altay vd., 2007: 112). Büyük işletmelerin yerine getiremedikleri işlevleri KOBİ'lerin tamamlamaları, onların bu sistemde artık vazgeçilmez bir unsur olarak ortaya çıkmalarını sağlamaktadır.

2.10.1. KOBİ Tanımı

KOBİ'ler ekonomik yapının güçlenmesini sağlayan, konjonktürel dalgalanmalara daha az duyarlı olan, farklı gelir grupları içerisinde denge unsuru olarak görev yapan, yeni fikir ve buluşların kaynağı olan, endüstride gereken esnekliğin ve yeniliğin sağlanmasına katkı sağlayan, küçük birikimlerin doğrudan

yatırıma aktarılmasında önemli rol oynayan, büyük endüstri işletmelerinin girdilerinin ve ara mallarının üreticisi konumuna gelerek onların gelişimini tamamlayıp ekonomide yan sanayi oluşturabilen, tekeliciliği önleyen, istihdamın arttırılmasına büyük katkı sağlayan, üretim ve sanayileşmenin yurt geneline yayılmasında etkin bir araç olarak görülen, teknolojik gelişmelerin kırsal yörelere ulaşmasına katkıda bulunan ve daha az faaliyet giderleri ile çalıştıklarından hızlı ve ucuz üretimde bulunabilen işletmeler olarak tanımlanabilirler (Çelik, 189). Bir diğer deyişle, KOBİ'ler, daha çok el emeği ile çalışan, az sermaye ile kurulabilen, çabuk karar verme yeteneğine sahip, düşük düzeyde yönetim giderleriyle ucuz bir üretim gerçekleştirebilen iktisadi birimler olarak da ifade edilebilir (Akgemci, 2001: 3).

Avrupa Birliği standart tanımlamalarına göre, çalışan sayısı 50'den az olan işletmeler "küçük", 250'den az olanlar ise "orta" ölçekli işletme olarak değerlendirilmektedir. Çalışan sayısına göre ölçek tespiti Amerika'da görülmektedir. Buna göre, küçük ölçekli işletme tanımlamasında çalışan sayısının 100'den az, orta ölçekli işletmelerde ise 500 çalışandan az olacağı tespit edilmiştir (Yalçın vd., 2008: 434).

Türk ekonomisinde gündeme gelmeleri oldukça yakın bir geçmişe dayanmaktadır. Asıl önemi ve desteği ise 1990'lı yıllarda görmüşlerdir. 1990'larda ülkemizde ve dünyada yaşanan ekonomik krizler büyük işletmeleri bir hayli sarsarken, KOBİ'ler bu krizlerden daha az zararla çıkabilmişleridir (Yücel, 2004; Akgemci, 2001: 10). Günümüzde, küçük işletmeler başarısız oldukları için büyüyememiş ve bu yüzden yardıma muhtaç işletmeler olarak değil de; sahip oldukları esneklikleriyle dinamik, değişen koşullara hızla uyabilen, bürokratik olmayan yapılarıyla yaratıcı, yenilikçi, talep boşluklarını yakalayarak fırsatları değerlendirebilen işletmeler olarak algılanmaktadır (Müftüoğlu, 1989: 33). KOBİ'lerin en belirgin özellikleri genel olarak, az sermaye kullanımı yanında daha çok el emeği ile çalışan, çabuk karar verme yeteneğine sahip, düşük düzeyde yönetim giderleri ile çalışan ve ucuz bir üretim gerçekleştiren ekonomik kuruluşlar olmalarıdır.

2.10.2. KOBİ'lerin Önemi

KOBİ'lerin bir sosyo-ekonomik örgütlenme biçimi olarak yükseliş trendine geçmeleri endüstriyel toplumu niteleyen kitlesel üretimin kriz dönemiyle olmuştur. 1970'lerde yaşanan küresel ekonomik bunalım devlet destekli kitlesel üretimin güçlü firmaların büyük bir bölümünün iflasıyla sonuçlanmıştır. Ancak aynı kriz koşullarında KOBİ'lerin varoluşlarını koruyup sürdürebilmeleri, kitlesel üretime dayalı ekonomik örgütlenme biçimine olan güveni tümden sarsarak dikkatlerin KOBİ'lere yönelmesine neden olmuştur. Özellikle, gelişmiş ülkelerde KOBİ'leri sayısal olarak arttırmayı ve güçlendirmeyi amaçlayan politikalara ağırlık verilmesi, KOBİ'leri ekonomik yapının merkezine oturtmuş ve ekonomik yapı giderek KOBİ'ler temelinde yeniden biçimlenmeye başlamıştır. 1980'lerde küresel ölçekte yaşanan kapsamlı toplumsal dönüşüm sürecine bağlı olarak KOBİ'lerin önemi daha da artmıştır (İlhan, 2006: 270). Günümüzde de KOBİ'ler gerek gelişmiş ülkelerde, gerek gelişmekte olan ülkelerde ekonominin önemli bir parçasını oluşturmakta ve önemli istihdam olanakları yaratmaktadır.

KOBİ'ler buldukları ülkenin gelişmesine ve sanayileşme sürecine önemli katkılar yapmakta ve ekonominin dinamik bir gücünü oluşturmaktadır. Ülke ekonomilerinde işletmeler genellikle küçük işletmeler olarak hayata başlayıp zaman içerisinde büyüyerek orta büyüklüğe ulaşırlar ve nihayet büyük işletmeler haline gelirler. Sağlam yapılı, büyümeye elverişli KOBİ'ler, ekonomik gelişmenin, siyasî istikrarın ve sosyal barışın bir güvencesini oluştururlar (Turan, 2009: 205). Günümüzde ekonomik alanda büyük işletmelerin hâkimiyeti önemli oranda sürse de, KOBİ'ler değişen pazar koşullarına hızla uyum sağlama esneklikleri, büyük işletmeleri tamamlama yetenekleri, bölgeler arası dengeli büyümeye katkıları, çevre korumasına olumlu etkileri ve gelirin daha adil dağılımı açısından oldukça önemli roller üstlendikleri bilinen bir gerçektir (Soysal vd., 2009: 433). İşsizliğin azaltılması, yeni istihdam alanlarının yaratılması, sermaye birikiminin ve hem ekonomik hem de sosyal dengeli kalkınmanın sağlanmasındaki önemli katkıları nedeniyle KOBİ'ler tüm ekonomik sistemlerin itici gücü olarak günümüzde önemli bir rol oynamaktadır (DPT, 2009: 20). Bunun yanı sıra, taşıdıkları yerellik ve orta sınıflı güçlendirme gibi nitelikleri ile KOBİ'leri sosyal açıdan da önemli kılmaktadır.

Faaliyet gösteren işletme sayısının çok olması, ülke geneline dağılmış olmaları ve tedarik zincirinin önemli bir unsuru olmaları, KOBİ'leri ülke ekonomisinin önemli bir ögesi haline getirmektedir. KOBİ'lerin Türkiye ekonomisindeki yeri ve diğer dünya ülkeleriyle karşılaştırmalı durumu ele alındığında; ekonomik kalkınmışlık düzeyleri ne olursa olsun, tüm ülkelerde KOBİ'ler gerek sayısal büyüklük, gerekse istihdam yaratma gücü açısından ekonomik ve toplumsal düzenin belkemiğini oluşturmaktadırlar (Çelik vd., 2007: 120).

Ülkemizde KOBİ'ler hizmet sektörü de dahil olmak üzere tüm işletmelerin % 99,8'ini; istihdamın da % 76,7'sini oluşturmaktadır. KOBİ yatırımlarının toplam yatırımlar içindeki payı % 38 civarında olup toplam katma değeri içindeki payı da % 26,5'tir. KOBİ'lerin toplam ihracat içindeki payları ise yıllar itibariyle değişiklik göstermekte; bu oran ortalama % 10 civarında gerçekleşmektedir (DPT; 2004:9). Sektörlere göre dağılımda ise ticaret tüm işletmelerin %46.19'unu, imalat %14.35'ini, ulaştırma, depolama ve iletişim %14.21'ni oluşturmaktadır (ABİGEM, 2010: 20). Türkiye'deki coğrafi dağılıma baktığımızda da %65 gibi yüksek bir oran Marmara Bölgesi ve İzmir'de yer alırken KOBİ'lerin sadece %20'si Doğu Bölgelerinde faaliyet göstermektedir (EurActive, 2010).

Ulusal ekonomimizde, KOBİ'ler bölge sanayisinin gelişmesine başlangıç oluşturarak ve büyük ölçekli işletmelerin kullandıkları hammadde, yardımcı malzeme, işletme malzemesi veya yarı mamul gibi girdileri üreterek ekonomik sistemimize önemli katkılarda bulunmaktadır. Türkiye'de KOBİ'lerin karşılaştığı en önemli sorunlardan bir tanesi de, faaliyete geçme ve kapanma kararları arasındaki yüksek devir oranıdır (Bozkurt vd., 2003: 45). Ulusal ekonomik ve sosyal sistemimizin önemli yapıtaşları olan KOBİ'lerin varlığını sürdürebilmesi, satış geliri elde edip kar elde edebilmesi, dolayısıyla da büyümesi ve gelişmesi için stratejik yönetim hayati bir rol oynamaktadır. Bugünkü iş dünyasının zorlayıcı parametreleri de stratejik yönetimi bilhassa da büyük işletmelere nazaran daha kırılgan bir yapıya sahip KOBİ'ler için bir zorunluluk haline getirmektedir.

2.10.3. KOBİ'ler ve Stratejik Yönetim

Bugünkü iş dünyasının sürekli değişen parametreleri ve yoğun rekabet beraberinde düşen satışları, kaybedilen müşterileri, maliyet kısıtlamalarını getirmiş ve bu durum günümüz iş dünyasının temel gerçekleri olmuştur (Zeffane ve Mayo, 1994:5). Bu gerçekle işletmelerin bilhassa da daha zayıf bir yapıya sahip olan KOBİ'lerin, artık birbirine entegre olmuş yeni dünya düzeninde ayakta kalabilmeleri ancak stratejik düşünüp hareket etmeleri ile mümkündür.

İş yaşamı, tüm dünya ülkelerinde son derece dinamizm ve ivme kazanmıştır. Bir yandan gelişen ve globalleşen ekonomi, diğer yandan politik, sosyal ve teknolojik gelişmeler, toplum ve onun doğal bir uzantısı olan iş yaşamını çok hızlı bir şekilde değiştirmektedir. Nitekim bir konuda yapılan çok küçük bir teknolojik yenilik, başka ve farklı alanlarda inanılmaz büyüklükte etkiler yaratabilmektedir. Uluslararası rekabet ve teknolojide görülen hızlı gelişmeler, firmaların dünya ekonomisini dünya bütün bir pazar olarak görmelerine ve rekabet stratejilerini buna göre belirlemelerine neden olmuştur (Kayalı, 2003: 32-33). Ticarete sınırlar kalkmış, ulus devlet içerisindeki rekabet ulus dışına taşmıştır Böylece tüketici seçenekleri çoğalırken ve yoğun araştırma-geliştirme faaliyetleri gerektiren pazarlar da ortaya çıkmıştır.

Bu tür gelişmeler sonucunda, işletmelerin faaliyette buldukları geniş ve dar dış çevrede dinamikler sürekli değişmekte, belirsizlikler artmaktadır. Belirsizliğin son derece düşük olduğu kabul edilen sektörlerde bile hiç beklenmedik ani olaylar olabilmekte ve düşük belirsizlik altında yapılan analizler güvenilir olmaktan çıkmakta, hiçbir işe yaramamaktadır (Redding, 2009: 62). Artık firmaların ayakta kalabilmeleri için küresel boyutta rekabet üstünlüğü yakalamaları gerekmektedir. Bunun için de yeni teknolojiler yaratabilme, esnek ve pazara yönelik üretim, üretimde uzmanlaşma, verimliliği artırma ve global bir yönetim felsefesi gibi özelliklere sahip olmaları gerekmekte ve bu gerekliliği sağlamada stratejik yönetim kritik bir önem taşımaktadır (Bozkurt, 1993: s.50-51). Benzer platformlarda, deneyimlerin kazanıldığı, benzer işlerle uğraşmak, işletmelerin gelecekte yaşamını sürdürebilmesini garantilememekte, başarıyı getirmemektedir. Kısaca, hangi düzeyde

olursa olsun yöneticilerin, günlük işleri yanında olaylara stratejik yönetim bilinci ile yaklaşımları ve bu bilinç ile işlerini yapmaları gerekmektedir.

Uluslararası ve bölgesel gelişmişlik farklarına bakılmaksızın KOBİ'lerin ülkelerin toplumsal yaşamında, siyasal ve ekonomik dengeler üzerinde tartışılmaz önemi, etkinliği ve ağırlığı vardır (Kılıç, 2010: 567). Çalışma yaşamının yaratıcı ve itici gücünü oluşturan, istihdam, yatırım ve üretime olan katkısı ile KOBİ'ler ülke ekonomilerinin temel dinamiğini oluşturmaktadır (Öğüt, 2009). Mevcut pazar koşullarında KOBİ'ler ekonominin nabzın en iyi tutan birimler olarak küreselleşmenin de etkisiyle birlikte dünya ekonomisinde uluslararası ticaret aracılığıyla giderek yoğun biçimde yer almaya başlamışlardır. Bu noktada KOBİ'ler sadece bölgesel ve ulusal değil, aynı zamanda uluslar arası rekabet üstünlüğüne sahip olmak durumundadırlar (Türkoğlu, 2003: 275). Diğer büyük işletmelerle karşılaştırıldıklarında belirsizliklerden, yoğun rekabetten ve olası ekonomik krizlerden çok daha fazla etkilenen küçük işletmelerin (Kirtiş, 2010: 127) değişim, belirsizliklerle sürekli karşı karşıya oldukları iş dünyasında geleneksel yönetim tarzlarının dışında bir yönetim anlayışına sahip olmaları gerekmektedir (Doğan, 2009: 83). Yapılan araştırmalar kriz zamanlarında ortaya çıkan zaman baskısının işletmelerin değişen koşullara paralel olarak yön çizip ilerlemelerine ket vurduğunu göstermektedir (Butler, 2010: 301). Bu çerçevede stratejik yönetim; değişimin ve krizlerin sıkça yaşandığı bugünkü iş dünyasında küçük işletmelerin daha rasyonel davranabilmelerine yardımcı olan bir yönetim yaklaşım ve sürecidir. KOBİ'lerin büyümesi, rekabet ve dış pazarlara açılabilmesi için geleneksel yönetim anlayışının yanında stratejik yönetime ağırlık verilmesi, özellikle stratejik planlama yapması başarısını etkilemektedir (Yener, 2009: 104).

KOBİ'ler genellikle aile işletmesi niteliğinde olduğu için, verilen kararlar profesyonel bir yönetici kadrosunun kararı olmaktan çok, bir aile kararını ya da tek kişi kararını yansıtmaktadır. Bundan dolayı, kişilere bağlı olan bu kararlarla çalışanların inisiyatif kullanmaları konusunda çerçeve oluşturabilecek uzun dönemli stratejik kararlar alınmamakta ya da alınan kararların alt yönetim kademelerine duyurulması yeterince etkili bir biçimde sağlanamamaktadır (Çakıcı vd., 2008: 41). KOBİ'ler kendi güçlü ve zayıf yönlerinin analizini yaparak çözüm üretecek stratejik

planlama yapmalı ve kendilerine uygun bir yol çizmelidir. KOBİ'lerin organizasyon yapısı nedeniyle sistem ve süreçlerin tanımlanmamış olması stratejik yönün tahlil edilmesini güçleştirir (Ross, 2008: 36). KOBİ'lerin stratejik yönetim yapabilmeleri için, modern işletmecilik tekniklerine göre örgütlenmesi veya reorganizasyona gitmesi, işletme işlevlerinden sağlanacak faydayı en üst düzeye çıkarmaları gerekmektedir. Bunun yanı sıra stratejik yönetimle KOBİ'lerin sorunlarının çözülmesi ve yoğun rekabet ortamında varlıklarını sürdürebilmeleri için yöneticilerin stratejik yönetimin önemini kavrayıp stratejik yönetimin aşamalarını yerine getirecek düzenleme ve iyileştirmeleri yapmaları gerekmektedir (Koçyiğit, 2006: 50-52). Başka bir deyişle, küçük ölçekli bir işletmede stratejik düşünceden ve stratejik yönetimden söz edebilmek için öncelikle küçük işletme yöneticilerinin veya işletme sahibinin stratejik düşünce perspektifine ve stratejik bilince sahip olmaları ve stratejik yönetimin gerekliliğine inanmaları gerekmektedir (Titiz, 1992:207)

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

MALATYA 1. VE 2. ORGANİZE SANAYİ BÖLGELERİNDE FAALİYET GÖSTEREN KOBİ'LERİN STRATEJİK BİLİNÇ DÜZEYLERİNİ SAPTAMAYA YÖNELİK BİR UYGULAMA

Teorik kısımda strateji, stratejik yönetim ve stratejik yönetimde yaklaşımlar konularına değindikten sonra bu bölümde Malatya 1.ve 2. Organize Sanayi Bölgelerinde faaliyet gösteren KOBİ'lerin stratejik bilinç düzeylerini saptamaya yönelik araştırma yapılmıştır.

3.1.ARAŞTIRMANIN AMACI

Araştırma öncelikle ekonominin lokomotifi konumundaki Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin stratejik bilinç düzeylerini tespit etmeyi amaçlamaktadır. Bölge ekonomisinin temel dinamiklerinden biri olan, Malatya 1.ve 2. Organize Sanayi Bölgelerinde faaliyet gösteren KOBİ'lerin stratejik yönetim süreci öncesi hazırlık ile stratejik yönetim uygulamalarının hangi düzeyde uygulandığı ve bu uygulamalarda yönetici ve çalışanların hangi aşamada ve ne şekilde rol aldığı tespit edilmeye çalışılmıştır. Bunun yanı sıra stratejik planlama yapıp yapmadıkları, kendilerini stratejik bulup bulmadıkları veya ne düzeyde stratejik buldukları ile varsa uyguladıkları stratejilerinin yönü araştırılmıştır.

3.2.ANA KÜTLE VE ÖRNEKLEM

Çalışmanın uygulama alanı Malatya 1. ve 2. Organize Sanayi Bölgeleri olup, birinci OSB de faaliyette olan 101 işletme olduğu, 28 tane atıl, bir tane proje aşamasında ve bir tane inşaat halinde olmak üzere toplam 131 işletme bulunduğu, 04 / 05 / 2010 tarihinde 1. Organize Sanayi Bölge Müdürlüğü'nden öğrenilmiştir. 2. OSB bünyesinde ise toplam 75 işletmenin faaliyette olduğu, 14 işletmenin proje aşamasında ve 55 işletmenin de henüz inşaat aşamasında olduğu bilgisi, 2. Organize Sanayi Bölge Müdürlüğü'nde yine 04 / 05 / 2010 tarihinde öğrenilmiştir. İki OSB'de toplam 176 tane işletmenin faaliyette olduğu ilgili bilgilerden anlaşılmaktadır. Bu 176 işletmeden kaç tanesinin KOBİ olduğunu öğrenmek için, hem KOSGEB bünyesindeki bilgilerden faydalanılmış, hem de 1. ve 2. OSB Müdürlük çalışanlarının bilgisine başvurulmuş olup, iki sanayi bölgesinde toplam 11 işletmenin

KOBİ statüsünü aştığı, dolayısıyla 165 işletmenin KOBİ olarak faaliyette bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Anket uygulanan toplam 65 işletmenin 165 işletmenin olduğu ana kütleyi iyi bir düzeyde temsil etme yetisine sahip olduğu söylenebilir.

3.3.ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Çalışma alanını oluşturan Malatya, 2009 yılının son beş ayı içerisinde istihdama yönelik teşvik kapsamında yatırım teşvik belgesi alan KOBİ sayısı açısından Doğu Anadolu Bölgesi toplamının yüzde 25'ini oluşturarak ilk sırada yer almaktadır. Dolayısıyla bölge ekonomisinin temel dinamiklerinden biri olan Malatya 1.ve 2. Organize Sanayi Bölgelerinde faaliyet gösteren KOBİ'lerin stratejik yönetim süreci öncesi hazırlık ile stratejik yönetim uygulamalarının hangi düzeyde uygulandığı ve bu uygulamalarda yönetici ve çalışanların hangi aşamada ve ne şekilde rol aldığı tespit edilmeye çalışılmıştır. Bunun yanı sıra stratejik planlama yapıp yapmadıkları, kendilerini stratejik bulup bulmadıkları veya ne düzeyde stratejik buldukları ile varsa uyguladıkları stratejilerinin yönü araştırılmıştır. Araştırmanın en önemli yönlerinden biri ise odak noktasının KOBİ'ler olmasıdır. Çünkü uluslararası ve bölgesel gelişmişlik farklarına bakılmaksızın bugün KOBİ'lerin ülkelerin toplumsal yaşamında, siyasal ve ekonomik dengeler üzerinde tartışılmaz önemi, etkinliği ve ağırlığı vardır. Çalışma yaşamının yaratıcı ve itici gücünü oluşturan, istihdam, yatırım ve üretime olan katkısı ile KOBİ'ler artık ülke ekonomilerinin temel dinamiğini oluşturmaktadır.

3.4.ARAŞTIRMANIN KISITLARI VE ÖN KABULLER

Araştırma zaman ve maliyet kısıtları nedeniyle Malatya 1.ve 2. Organize Sanayi Bölgelerinde faaliyet gösteren KOBİ'lerde gerçekleştirilmiş ve ana kütlenin tamamına erişilememiştir.

3.5.ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Bu çalışmanın sınamak istediği temel hipotez; araştırma kapsamındaki işletmelerin yeterli düzeyde stratejik bilinç düzeyine sahip olup olmadığıdır. Bu bağlamda 5 farklı hipotez oluşturulmuştur. Bunlar:

1) H0: İşletmelerde, stratejik yönetim süreci öncesi hazırlık ve ilgili konulara dair çalışanların yetiştirilmesine tam anlamıyla önem verilmemektedir.

H1: İşletmelerde, stratejik yönetim süreci öncesi hazırlık ve ilgili konulara dair çalışanların yetiştirilmesine tam anlamıyla önem verilmektedir.

2) H0: İşletmelerde, stratejik yönetim sürecinin önemli bir safhası olan iç ve dış çevre analizleri tam anlamıyla gerçekleştirilmemektedir.

H1: İşletmelerde, stratejik yönetim sürecinin önemli bir safhası olan iç ve dış çevre analizleri tam anlamıyla gerçekleştirilmektedir.

3) H0: İşletmelerde, stratejik yönetim uygulamaları tam anlamıyla gerçekleştirilmemektedir.

H1: İşletmelerde, stratejik yönetim uygulamaları tam anlamıyla gerçekleştirilmektedir.

4) H0: İşletmelerde, stratejik yönetim sürecinde yöneticiler tam anlamıyla başlangıçtan uygulamaya yer almamaktadır.

H1: İşletmelerde, stratejik yönetim sürecinde yöneticiler tam anlamıyla başlangıçtan uygulamaya yer almaktadır.

5) H0: İşletmelerde, stratejik yönetim sürecinde çalışanlar tam anlamıyla başlangıçtan uygulamaya yer almamaktadır.

H1: İşletmelerde, stratejik yönetim sürecinde çalışanlar tam anlamıyla başlangıçtan uygulamaya yer almamaktadır.

3.6.VERİ TOPLAMA VE ANALİZ YÖNTEMİ

Anket çalışması 48 sorudan oluşmaktadır. Uygulanan ve geçerli olarak kabul edilen anketlerin tamamı, işletmenin sahibi veya üst düzey yöneticisiyle yüz yüze görüşmek suretiyle uygulanmış olup geçerli anket sayısı 65'dir. Yüz yüze görüşme suretiyle doldurulan anketler de iki usulde doldurulmuştur. Bunlardan birincisinde anket soruları tarafımızca okunmuş, anket cevaplayan ise elinde cevapların alt alta yazılı olduğu bir karttan, işletmesi için en doğru olduğunu düşündüğü cevabı tarafımıza söylemiş ve o cevap da anket kağıdına not edilmiştir. İkinci usulde ise,

anket cevaplayan başka bir anket kağıdından soru ve cevapları takip etmiş, sorulan soruları elindeki anket kağıdını da gözetleyerek cevaplamıştır. Anketlerin tamamının yüz yüze uygulanmasının nedeni, anketi cevaplayanların sorulara daha ciddi cevap vermelerini temin etmektir. Anket cevaplayanlara ankete başlamadan önce, sorulara verilecek cevapların herhangi bir doğru cevabı olmadığı, mümkün olduğunca akıllarına gelen ilk cevabı söylemeleri istenmiştir.

Çalışmada incelenen olgunun gerçek durumunu ortaya çıkarmak için uygulanan anket formunda bütün soruların birbiriyle tutarlılığını, ele alınan oluşumu ve ölçmede türdeşliği (homojenlik) ortaya koymak amacıyla güvenilirlik analizi yapılmış ve güvenilirlik katsayıları hesaplanmıştır. Bu amaçla istatistik temelleri tutarlı ve tüm soruları dikkate alarak hesaplama yapan yani genel güvenilirlik yapısını en iyi yansıtan Cronbach Alfa katsayısından (Özdamar, 2002: 663) yararlanılmıştır

Anket sorularının değerlendirilmesinde Microsoft Excel ve SPSS 17 programlarından faydalanılmış; frekans analizlerindeki yüzdeler SPSS programınca hesaplanmıştır. Çalışmada veriler, anlaşılabilirlikleri için frekans tablosu biçiminde gösterilmiştir. Bu tablolarda ankette yer alan her soruya verilen cevaplar için frekanslar ve bu frekanslara karşılık gelen yüzde değerleri yer almaktadır Ayrıca aritmetik ortalamalar ve standart sapma değerlerine de yer verilmiştir. Son olarak ta çalışmada ilgili değişkenler arasındaki ilişkiyi ölçmek amacıyla Pearson korelasyon katsayıları hesaplanmış bunun yanı sıra tek yönlü varyans analizi gerçekleştirilmiştir.

48 soruluk anketin tanımlayıcı, betimsel ilk beş sorusu hariç, toplam 43 sorunun Cronbach Alfa değeri 0.965 çıkmıştır. Cronbach alfa katsayısına ilişkin ölçek güvenilirliği aşağıdaki gibidir (Kalaycı, 2009 : 405):

- 0 ile 0.40 arası ölçek güvenilir değil,
- 0.40 ile 0.60 arası ölçek güvenilirliği düşük,
- 0.60 ile 0.80 arası ölçek oldukça güvenilir,
- 0.80 ile 1.00 arası yüksek derecede güvenilir.

Çalışmanın uygulama kısmında kullanılan ölçeğin güvenirlik katsayısı $\alpha = 0.965$ olarak bulunmuştur. Bu değer $0.80 < \alpha < 1$ aralığında yer aldığı için ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Ayrıca araştırma konusunun temel çatısını oluşturan, söz konusu işletmelerin stratejik yönetim süreci öncesi hazırlık, stratejik analiz, stratejik yönetim uygulamaları ve bu uygulamalarda yönetici ve çalışanların hangi aşama veya aşamalarda ne düzeyde rol aldıklarına ilişkin soru setlerinin güvenirlik katsayıları hesaplanmış ve aşağıdaki tabloda gösterilmiştir:

	Cronbach Alfa	# Soru
Stratejik Yönetim Süreci Öncesi Hazırlık	%94,0	8
Stratejik Analiz	%91,9	11
Stratejik Yönetim Uygulamaları	%94,3	10
Stratejik Yönetim Uygulamaları Sürecinde Yöneticilerin Rolü	%95,8	6
Stratejik Yönetim Uygulamaları Sürecinde Çalışanların Rolü	%95,7	6
Anketin Tümü (Betimleyici İlk 5 Soru Hariç)	%96,5	43

Buna göre yukarıda değinilen Cronbach alfa katsayısına ilişkin ölçek güvenilirliği kapsamında tabloda belirtilen soru setlerinin güvenirlik katsayı değerleri $0.80 < \alpha < 1$ aralığında yer aldığı için yüksek derecede güvenilir niteliktedir.

3.6.1.Tanımlayıcı İstatistikler

1. Çalışmada işletmeler yaşlarına göre dört sınıfa ayrılmıştır: 1 – 3 yaş arası işletmeler, 4 – 7 yaş arası işletmeler, 8 – 11 yaş arası ve 12 ve üstü yaş arasında olan işletmeler şeklinde yapılan tasnif aşağıdaki tabloda frekans ve yüzde dağılımlarıyla verilmiştir

Tablo 3.1: İşletmelerin Faaliyet Süresi

İşletme Yaşı	Frekans	Yüzde (%)
1 – 3 yıl	20	30,8
4 – 7 yıl	11	16,9
8 – 11 yıl	12	18,5
12 ve üstü	22	33,9
Toplam	65	100

Ankete katılan işletmelerin %33,9'inin faaliyet süresi 12 yıl ve üstü olup %30,8'inin 1-3 yıl; %18,5'inin ise 8-11 yıldır. %16,9'u da 4-7 yıl aralığında faaliyet gösteren işletmelerdir. Tablodan da görüldüğü üzere ankete katılan işletmelerin %52'si 8 yıl ve üstü faaliyet gösteren işletmelerdir. Yüzde dağılımları incelendiğinde ankete konu olan işletmelerin büyük çoğunluğunun 12 yıl ve üstü (%33,9) ile 1-3 yıl arası (%30,8) faaliyet gösteren işletmeler olduğu görülmektedir. 1-3 yıl arası faaliyet gösteren işletmelerin ağırlıklı olması yeni yatırımların olması yönünde yorumlanabilir.

2. Araştırmaya konu olan KOBİ'lerin faaliyette bulunduğu pazar dağılımları Tablo 4.2' de verildiği gibidir:

Tablo 3.2: İşletmelerin Faaliyette Bulunduğu Pazar

Faaliyette Bulunulan Pazar	Frekans	Yüzde (%)
Mahalli	7	10,8
Bölgesel	19	29,2
Ulusal	32	49,2
Uluslar arası	7	10,8
Toplam	65	100

Ankete katılan işletmelerin yaklaşık olarak yarısı, %49,2' si ulusal pazarda faaliyette göstermektedir. %29,2'si bölgesel alanda hizmet vermekte olup %10,8' i mahalli ve yine %10,8' i uluslar arası alanda faaliyet göstermektedir. Ankete konu olan işletmelerin faaliyette buldukları pazar dağılımlarına baktığımızda yaklaşık olarak yarısının (%49,2) ulusal bazda faaliyet gösteren işletmeler olduklarını görmekteyiz.

3. İşletmelerde çalışan kişi sayıları dördü tasnife tutulmuş olup; 50'den az sayıda çalışan istihdam eden, 50 – 149 arası sayıda çalışan istihdam eden, 150 – 249 arası ve son olarak ta 250 ve üzeri sayıda çalışan istihdam eden işletmeler olarak sınıflandırılmış; ilgili frekans dağılımı aşağıdaki tabloda verilmiştir:

Tablo 3.3: İşletmedeki Çalışan Sayısı

Çalışan Sayısı	Frekans	Yüzde (%)
50'den az	49	75,4
50 -150	9	13,8
150 – 249	4	6,2
250 ve üzeri	3	4,6
Toplam	65	100

50'den az çalışan sayısına sahip küçük işletmeler %75,4 oranla en yüksek paya sahipken %20'si 50-249 arası çalışana sahip orta ölçekli işletmelerdir. Ankete katılanların sadece %4,6'sı ise 250 ve üzeri çalışan istihdam eden işletmelerdir. Tablodan da görüldüğü üzere ankete konu olan işletmelerin büyük bir çoğunluğu (%75,4) 50'den az çalışana sahip işletmeler olup AB standart KOBİ tanımına göre araştırmaya konu olan işletmelerin çoğunluğunun “küçük işletmeler” tanımına tekabül ettiğini görmekteyiz.

4. İşletmelerin hukuki statüsüne ilişkin şahıs, limited, kolektif, komandit ve anonim olarak beşli bir tasnif yapılmış olup frekans ve yüzde dağılımı gösteren tablo aşağıdaki gibi düzenlenmiştir:

Tablo 3.4: İşletmelerin Hukuki Statüsü

Ticaret Ünvanı	Frekans	Yüzde (%)
Şahıs	11	16,9
Limited	50	76,9
Kollektif	-	-
Komandit	-	-
Anonim	4	6,2
Toplam	65	100

Ankete katılan işletmeler içerisinde kolektif ve komandit şirket bulunmamaktadır. Şahıs şirketleri %16,9 iken %76,9 ile çoğunluğu limited şirketleri oluşturmaktadır. Çalışmada yer alan işletmelerin sadece %6,2'si anonim şirket statüsündedir. Limited şirketler ortak sayısının azlığı sebebiyle daha kolayca kurulabilmekte ve yönetilmektedir. Ancak dezavantajı sermayenin büyük olmaması ve sermaye toplanması ve kredi sağlamanın sınırlı sorumluluk ve düşük esas sermaye miktarı yüzünden oldukça zor olmasıdır. Dolayısıyla ankete konu olan işletmelerin büyük bir çoğunluğunun (%76,9) limited şirket olması bu yönde dikkat çekicidir.

5. Ankete katılan işletmelere hedeflerinize daha kolay ulaşmak için çalışanlarınızın aşağıda belirtilen alanlarda yetiştirilmesi stratejik yönetim süreci öncesi hazırlık ve stratejik yönetim uygulamaları açısından sizce hangi düzeyde önemlidir diye sorulmuş alınan yanıtların frekans ve yüzde dağılımları aşağıdaki tabloda özetlenmiştir:

Tablo 3.5: Stratejik Yönetim Süreci Öncesi Hazırlık

Stratejik Yönetim Öncesi Hazırlık	Hiç Önemli Değil		Önemsiz		Fikrim Yok		Kısmen Önemli		Tamamen Önemli		Ortalama S.S.
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Bilgisayar ve Teknolojik Yenilikler Konusunda Eğitim	2	3,1	4	6,2	3	4,6	41	63,1	15	23,1	3,969 0,9
Üretim ve Üretim Yöntemleri Konusunda Yenilikçi Eğitim	1	1,5	3	4,6	2	3,1	42	64,6	17	26,2	4,092 0,8
Yerli ve Yabancı Kültür ve Beğenilerle ilgili Eğitim	6	9,2	6	9,2	9	13,8	32	49,2	12	18,5	3,585 1,2
Müşteri Beklenti ve Hizmetleri Konusunda Eğitim	3	4,6	3	4,6	4	6,2	35	53,8	20	30,8	4,015 1,0
Stratejik Yönetim konusunda Eğitim	3	4,6	2	3,1	6	9,2	35	53,8	19	29,2	4 1,0
Stratejik Bilinç Oluşturma	3	4,6	4	6,2	6	9,2	33	50,8	19	29,2	3,938 1,0
Sağlıklı İş Yaşamı ve Çalışma İlişkileri	2	3,1	1	1,5	7	10,8	33	50,8	22	33,8	4,108 0,9
Yenilikçi Örgüt Oluşturma	1	1,5	5	7,7	5	7,7	35	53,8	19	29,2	4,015 0,9

Ankete katılan işletmelerin %63,1'i bilgisayar ve teknolojik yenilikler konusunda eğitimin kısmen önemli olduğunu belirtirken %23,1'i tamamen önemi şekilde yanıtlamıştır. %4,6'sı fikrim yok; %6,2'si önemsiz %3,1'i ise hiç önemli değil şeklinde cevap vermiştir.

Üretim ve üretim yöntemleri konusunda eğitim ile ilgili olarak işletmelerin %64,6'sı kısmen önemli cevabını verirken %26,2'si tamamen önemli; %4,6'sı önemsiz; %1,5'i hiç önemli değil; %3,1'i ise hiç önemli değil şeklinde belirtmiştir. İşletmelere yerli ve yabancı kültür ve beğenilerle ilgili eğitimin önem düzeyini sorduğumuzda işletmelerin yaklaşık olarak yarısı %49,2'si kısmen önemli yanıtı vermiş; %18,5'i ise tamamen önemli demiştir. %13,8'i fikrim yok; %9,2'si hiç önemli değil ve yine %9,2'si önemsiz şeklinde cevaplamıştır.

İşletmelerin %53,8'i müşteri beklenti ve hizmetleri konusunda eğitimin kısmen önemli olduğunu belirtmiş; %30,8'i ise tamamen önemli şeklinde cevap vermiştir. %6,2'si fikrim yok; %4,6'sı hiç önemli değil ve yine %4,6'sı önemsiz olduğunu belirtmiştir. Stratejik yönetim konusunda eğitim ile ilgili olarak işletmelerin %53,8'i kısmen önemli; %29,2'si tamamen önemli; %9,2'si fikrim yok; %4,6'sı hiç önemli değil; %3,1'i ise hiç önemli değil şeklinde yanıt vermiştir.

İşletmede stratejik bilinç oluşturma çabaları işletmelerin %50,8'i tarafından kısmen önemli bulunurken %29,2'si tamamen önemli olduğunu ifade etmiştir. %9,2'si fikrim yok; %6,2'si önemsiz; %4,6'sı ise hiç önemli değil şeklinde cevaplar vermiştir. İşletmelerin %50,8'i sağlıklı iş yaşamı ve çalışma ilişkilerinin kısmen önemli olduğunu belirtirken %33,8'i ise tamamen önemli şeklinde cevap vermiştir. %10,8'i fikrim yok; %3,1'i hiç önemli değil ve yine %1,5'i önemsiz şeklinde yanıtlamıştır. Yenilikçi örgüt oluşturma kısmen önemli olduğunu belirtenlerin oranı %53,8'dir. %29,2'si tamamen önemli; %1,5'i hiç önemli değil şeklinde yanıtlamıştır. %7,7'si önemsiz ve yine %7,7'si fikrim yok şeklinde cevap vermiştir.

H0: İşletmelerde, stratejik yönetim süreci öncesi hazırlık ve ilgili konulara dair çalışanların yetiştirilmesine tam anlamıyla önem verilmemektedir.

H1: İşletmelerde, stratejik yönetim süreci öncesi hazırlık ve ilgili konulara dair çalışanların yetiştirilmesine tam anlamıyla önem verilmektedir.

Tablodan da görüldüğü üzere araştırma kapsamındaki işletmelerden aldığımız cevaplara ve bu cevaplarla uyumlu ağırlıklı ortalamalara istinaden işletmeler, stratejik yönetim süreci öncesi hazırlık ve ilgili konulara dair çalışanların

yetiştirilmesini “kısmen önemli” bulmakta bu konuya tam anlamıyla önem vermemektedir. Dolayısıyla analiz H0 hipotezinin doğruluğunu ispatlamaktadır.

6.Çalışmada katılımcılara işletmelerinde stratejik analiz yapıp yapmadıklarını saptamak amacıyla bir soru seti verilmiş ve verilen cevapların frekans ve yüzde dağılımı aşağıdaki tabloda özetlenmiştir:

Tablo 3.6: Stratejik Analiz

Dış ve İç Çevre Analizi	Kesinlikle Gerçekleştirilmiyor		Başlangıç Aşamasında		Fikrim Yok		Kısmen Gerçekleştiriliyor		Tamamen Gerçekleştiriliyor		Ortalama S.S.
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Ekonomik Gelişmelerin Analizi	3	4,6	13	20,0	5	7,7	33	50,8	11	16,9	3,554 1,1
Teknolojik Gelişmelerin Analizi	3	4,6	7	10,8	7	10,8	31	47,7	17	26,2	3,800 1,1
Yasal Gelişmelerin Analizi	6	9,2	4	6,2	9	13,8	28	43,1	18	27,7	3,738 1,1
Rakip Davranış. Analizi.	3	4,6	5	7,7	7	10,8	29	44,6	21	32,3	3,923 1,1
Müşteri İhtiyaç Beklentilerinin Analizi	2	3,1	4	6,2	1	1,5	31	47,7	27	41,5	4,185 1,0
Örgüt Yapısının Analizi	7	10,8	8	12,3	8	12,3	28	43,1	14	21,5	3,523 1,3
Mal / Hizmet Kalitesinin Analizi	2	3,1	6	9,2	1	1,5	24	36,9	32	49,2	4,200 1,1
Kullanılan Teknoloji Analizi	2	3,1	5	7,7	4	6,2	27	41,5	27	41,5	4,108 1,0
Personel Yetenek. Analizi	3	4,6	6	9,2	3	4,6	27	41,5	26	40,0	4,031 1,1
Personel Verim. Analizi	4	6,2	4	6,2	3	4,6	30	46,2	24	36,9	4,015 1,1
İşletmenin Finansal Göster. Analizi	4	6,2	8	12,3	4	6,2	24	36,9	25	38,5	3,892 1,2

Ankete katılan işletmelerin %50,8'i işletmelerinde ekonomik gelişmelerin analizinin kısmen gerçekleştirilmekte olduğunu belirtirken %20'si başlangıç aşamasında olduğunu ifade etmiştir. %7,7 'si fikrim yok; %16,9'u ise tamamen gerçekleştirilmekte cevabını vermiştir. %4,6'sı ise kesinlikle gerçekleştirilmemektedir şeklinde yanıtlamıştır. İşletmelerin %47,7'si teknolojik gelişmelerin analizinin kısmen gerçekleştirilmekte olduğunu belirtirken %26,2'si tamamen gerçekleştirildiğini ifade etmiştir. İşletmelerin sadece %4,6'sı kesinlikle gerçekleştirilmemekte cevabını vermiş; %10,8'i başlangıç aşamasında ve yine %10,8'i fikrim yok şeklinde yanıtlamıştır.

Tablodan da görüldüğü üzere ankete katılan işletmelerin %43,1'i işletmelerinde hukuki ve yasal gelişmelerin analizinin kısmen gerçekleştirilmekte olduğunu belirtirken %27,7'si tamamen gerçekleştirildiğini ifade etmiştir. %13,8'i fikrim yok; %9,2'si ise kesinlikle gerçekleştirilmemekte cevabını vermiştir. %6,2'si ise başlangıç aşamasında şeklinde yanıtlamıştır. İşletmelerin %44,6'sı rakip davranışlarının analizinin kısmen gerçekleştirilmekte olduğunu belirtirken %32,3'ü tamamen gerçekleştirildiğini ifade etmiştir. İşletmelerin sadece %4,6'sı kesinlikle gerçekleştirilmemekte cevabını vermiş; %7,7'si başlangıç aşamasında ve %10,8'i fikrim yok şeklinde yanıtlamıştır.

Ankete katılanların %47,7'si işletmelerinde müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin analizinin kısmen gerçekleştirilmekte olduğunu belirtirken %41,5'i tamamen gerçekleştirildiğini ifade etmiştir. İşletmelerin sadece %3,1'ı kesinlikle gerçekleştirilmemekte cevabını vermiş; %6,2'si başlangıç aşamasında ve %1,5'i fikrim yok şeklinde yanıtlamıştır. Örgüt yapısının analizine ilişkin soruya işletmelerin %43,1'i kısmen gerçekleştirilmekte cevabını verirken %21,5'i tamamen gerçekleştirildiğini ifade etmiştir. İşletmelerin %10,8'i kesinlikle gerçekleştirilmemekte cevabını vermiş; %12,3'ü başlangıç aşamasında ve yine %12,3'ü fikrim yok şeklinde yanıtlamıştır.

Mal ve hizmet kalitesinin analizine ilişkin soruya işletmelerin %36,9'u kısmen gerçekleştirilmekte cevabını verirken %49,2'si tamamen gerçekleştirilmekte olduğunu ifade etmiştir. İşletmelerin sadece %3,1'i kesinlikle gerçekleştirilmemekte cevabını vermiş; %9,2'si başlangıç aşamasında ve %1,5'i fikrim yok şeklinde yanıtlamıştır. Kullanılan teknolojinin analizine ilişkin soruya işletmelerin %41,5'i kısmen gerçekleştirilmekte cevabını verirken yine %41,5'i tamamen gerçekleştirilmekte

olduğunu ifade etmiştir. İşletmelerin sadece %3,1'i kesinlikle gerçekleştirilmemekte cevabını vermiş; %7,7'si başlangıç aşamasında ve yine %6,2'si fikrim yok şeklinde yanıtlamıştır.

Personel yeteneklerinin analizine ilişkin soruya işletmelerin %41,5'i işletmelerinde kısmen gerçekleştirilmekte olduğunu belirtirken %40'ı tamamen gerçekleştirildiğini ifade etmiştir. %4,6'sı fikrim yok; %4,6'ı ise kesinlikle gerçekleştirilmemekte cevabını vermiştir. %9,2'si ise başlangıç aşamasında şeklinde yanıtlamıştır. Personel verimliliğinin analizine ilişkin soruya işletmelerin %46,2'si işletmelerinde kısmen gerçekleştirilmekte olduğunu belirtirken %36,9'u tamamen gerçekleştirildiğini ifade etmiştir. %4,6'sı fikrim yok; %6,2'si ise kesinlikle gerçekleştirilmemekte cevabını vermiştir. Yine %6,2'si ise başlangıç aşamasında şeklinde yanıtlamıştır.

İşletmenin finansal göstergelerinin analizine ilişkin soruya işletmelerin %36,9'u işletmelerinde kısmen gerçekleştirilmekte olduğunu belirtirken %38,5'i tamamen gerçekleştirildiğini ifade etmiştir. %6,2'si fikrim yok; yine %6,2'si ise kesinlikle gerçekleştirilmemekte cevabını vermiştir. %12,3'ü ise başlangıç aşamasında şeklinde yanıtlamıştır.

H0: İşletmelerde, stratejik yönetim sürecinin önemli bir safhası olan iç ve dış çevre analizleri tam anlamıyla gerçekleştirilmemektedir.

H1: İşletmelerde, stratejik yönetim sürecinin önemli bir safhası olan iç ve dış çevre analizleri tam anlamıyla gerçekleştirilmektedir.

Tablodan da görüldüğü üzere araştırma kapsamındaki işletmelerden aldığımız cevaplara ve bu cevaplarla uyumlu ağırlıklı ortalamalara istinaden işletmelerde; stratejik yönetim sürecinin önemli bir safhası olan iç ve dış çevre analizleri tam anlamıyla gerçekleştirilmemektedir. Dolayısıyla analiz H0 hipotezinin doğruluğunu ispatlamaktadır.

7. Katılımcılara işletmelerinde stratejik yönetim uygulamalarının hangi düzeyde gerçekleştirildiğini saptamak amacıyla bir soru seti verilmiş ve verilen cevapların frekans ve yüzde dağılımı aşağıdaki tabloda özetlenmiştir:

Tablo 3.7: Stratejik Yönetim Uygulamaları

Stratejik Yönetim Uygulamaları	Hiç Gerçekleşmedi		Başlangıç Aşamasında		Fikrim Yok		Kısmen Gerçekleşti		Tamamen Gerçekleşti		Ortalama S.S.
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
İşletmeye Ait Genel Bir Stratejinin Belirlenmesi	4	6,2	13	20,0	3	4,6	33	50,8	12	18,5	3,554 1,2
Misyon Oluşturulması	8	12,3	8	12,3	3	4,6	29	44,6	17	26,2	3,600 1,3
Vizyon Oluşturulması	9	13,8	7	10,8	0	0,0	30	46,2	19	29,2	3,723 1,3
Amaç ve Hedeflerin Belirlenmesi	5	7,7	5	7,7	10	15,4	29	44,6	16	24,6	3,708 1,2
Örgüt Kültürü Değerlerinin Oluşturulması	8	12,3	14	21,5	8	12,3	24	36,9	11	16,9	3,246 1,3
İşletme Politikalarının Oluşturulması	3	4,6	14	21,5	4	6,2	28	43,1	16	24,6	3,615 1,2
İşletmedeki Bölümlere Ait Stratejilerin Oluşturulması	4	6,2	14	21,5	2	3,1	32	49,2	13	20,0	3,554 1,2
Takım Çalışmasının Oluşturulması Desteklenmesi	2	3,1	12	18,5	3	4,6	28	43,1	20	30,8	3,800 1,2
Geri besleme Sürecinin Oluşturulması	5	7,7	8	12,3	14	21,5	30	46,2	8	12,3	3,431 1,1
Çalışanlarda Stratejik Yönetim Bilincinin Oluşturulması	8	12,3	12	18,5	8	12,3	30	46,2	7	10,8	3,246 1,2

Ankete katılan işletmelerin %50,8'i işletmeye ait genel bir stratejinin oluşturulmasına ilişkin soruya kısmen gerçekleşti şeklinde cevap verirken %18,5'i tamamen gerçekleştiğini ifade etmiştir. %20'si başlangıç aşamasında; %4,6'sı ise fikrim yok cevabını vermiştir. %6,2'si ise hiç gerçekleşmedi şeklinde yanıtlamıştır. İşletmelerin %44,6'sı misyon oluşturma sürecinin kısmen gerçekleştiğini belirtirken %26,2'si tamamen gerçekleştiğini ifade etmiştir. %12,3'ü başlangıç aşamasında; %4,6'sı ise fikrim yok cevabını vermiştir. %12,3'ü ise hiç gerçekleşmedi şeklinde yanıtlamıştır.

Vizyon oluşturulmasına ilişkin soruya işletmelerin %46,2'si kısmen gerçekleşti şeklinde cevap verirken %29,2'si tamamen gerçekleştiğini ifade etmiştir. %10,8'i başlangıç aşamasında olduğunu; %13,8'i ise hiç gerçekleşmediğini belirtmiştir. Fikrim yok şeklinde yanıtlayan olmamıştır. Ankete katılan işletmelerin %44,6'sı örgütte amaç ve hedeflerin belirlenmesinin kısmen gerçekleştiğini; %24,6'sı ise tamamen gerçekleştiğini ifade etmiştir. Hiç gerçekleşmedi ve başlangıç aşamasında şeklinde yanıtlayanların oranı %7,7 olup fikrim yok diyenlerin oranı %15,4'tür.

İşletmede örgüt kültürü ve değerlerinin oluşturulması sürecinin kısmen gerçekleştiğini ifade edenlerin oranı %36,9'dur. %21,5'luk bir oran başlangıç aşamasında; %16,9'sı ise tamamen gerçekleşti şeklinde belirtmiştir. İşletmelerin %12,3'ü fikrim yok ve yine %12,3'ü hiç gerçekleşmedi cevabını vermiştir. İşletmelerin %43,1'i işletme politikalarını oluşturma sürecinin kısmen gerçekleştiğini belirtirken %24,6'sı tamamen gerçekleştiğini ifade etmiştir. %21,5'i başlangıç aşamasında; %6,2'si ise fikrim yok cevabını vermiştir. %4,6'sı ise hiç gerçekleşmedi şeklinde yanıtlamıştır.

İşletmedeki bölümlere ait stratejilerin oluşturulmasına ilişkin soruya işletmelerin %49'si kısmen gerçekleşti; %20'si ise tamamen gerçekleşti şeklinde cevap vermiştir. %21,5'i başlangıç aşamasında; %3,1'i ise fikrim yok şeklinde yanıtlamıştır. %6,2'si ise hiç gerçekleşmediğini ifade etmiştir. Takım çalışmasının oluşturulması ve desteklenmesi ile ilgili olarak işletmelerin %43,1'i kısmen gerçekleşti; %30,8'i ise tamamen gerçekleşti şeklinde cevap vermiştir. %18,5'i başlangıç aşamasında; %4,6'sı ise fikrim yok şeklinde yanıtlamıştır. %3,1'i ise hiç gerçekleşmediğini ifade etmiştir.

İşletmelerin %46,2'si geri besleme sürecinin oluşturulmasının kısmen gerçekleştiğini belirtirken %12,3'ü tamamen gerçekleştiğini ifade etmiştir. %12,3'ü başlangıç aşamasında; %21,5'i ise fikrim yok cevabını vermiştir. %7,7'si ise hiç gerçekleşmedi şeklinde yanıtlamıştır. Çalışanlarda stratejik yönetim bilincinin oluşturulmasına ilişkin soruya işletmelerin %46,2'si kısmen gerçekleşti şeklinde cevap verirken %10,8'i tamamen gerçekleştiğini ifade etmiştir. %18,5'i başlangıç aşamasında olduğunu; %12,3'ü ise hiç gerçekleşmediğini belirtmiştir. Fikrim yok şeklinde yanıtlayanların oranı ise yine %12,3'tür.

H0:İşletmelerde, stratejik yönetim uygulamaları tam anlamıyla gerçekleştirilmemektedir.

H1:İşletmelerde, stratejik yönetim uygulamaları tam anlamıyla gerçekleştirilmektedir.

Tablodan da görüldüğü üzere araştırma kapsamındaki işletmelerden aldığımız cevaplara ve bu cevaplarla uyumlu ağırlıklı ortalamalara istinaden işletmelerde; stratejik yönetim uygulamaları tam anlamıyla gerçekleştirilmemektedir. Dolayısıyla analiz H0 hipotezinin doğruluğunu ispatlamaktadır.

8. Ankete katılan işletmelere işletmenizde uyguladığınız bir stratejik planınız var mı; varsa uyguladığınız stratejinin yönü nedir şeklinde soru yöneltilmiş; alınan cevapların frekans ve yüzde dağılımları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir:

Tablo 3.8: Uygulanan Stratejinin Yönü

	Frekans	Yüzde
Tasviye Etmeye veya Varlığına Son Vermeye Yönelik	1	1,5
Küçülmeye Yönelik	1	1,5
Etrafına Bakma ve Kendine Gelmeye Yönelik	5	7,7
Mevcut Durumu Korumaya Yönelik	12	18,5
Büyümeye yönelik	46	70,8
Toplam	65	100

A.O: 4,554

S.S: 0,8

Tablodan da görüldüğü üzere ankete katılan işletmelerin %70,8'i büyümeye yönelik bir strateji izlediklerini; %18,5', mevcut durumu korumaya ; %7,7'si etrafına bakma ve kendine gelmeye; %1,5', tavsiye etmeye veya varlığına son vermeye ve yine %1,5'i küçülmeye yönelik bir strateji uyguladıklarına dair cevaplar vermiştir. Ağırlıklı ortalama 4,554, standart sapma ise 0,8 olup verilen yanıtların “büyümeye yönelik” ifadesinde yoğunlaşmasıyla uyumludur.

9. Katılımcılara, işletmenizi ne derecede stratejik buluyorsunuz diye sorulmuş; alınan cevaplar frekans ve yüzde dağılım olarak aşağıdaki tabloda gösterilmiştir:

Tablo 3.9: İşletmenin Ne Derecede Stratejik Algılandığı

	Frekans	Yüzde
Stratejik Değil	6	9,2
Kısmen Stratejik	36	55,4
Fikrim Yok	6	9,2
Tam Anlamıyla Stratejik	17	26,2
Toplam	65	100

A.O: 2,523

S.S: 1,0

İşletmelerin %55,4'ü işletmelerinin kısmen stratejik olduğunu belirtirken %26,2'si tam anlamıyla stratejik şeklinde cevap vermiştir. %9,2'si stratejik değil ve yine %9,2'si fikrim yok şeklinde yanıtlamıştır. Ağırlıklı ortalama 2,523; standart sapma 1 olup verilen cevapların “kısmen stratejik” ifadesinde yoğunlaşmasıyla uyumludur.

10. Ankete katılan işletmelerin firmalarında stratejik yönetim süreci esnasında yöneticilerinin hangi aşamada ve ne şekilde rol aldığına dair verdikleri cevapların frekans ve yüzde dağılımları aşağıdaki tabloda yer almaktadır:

Tablo 3.10: Stratejik Yönetim Sürecinde Yöneticilerin Rolü

	İşletmede Uygulanmıyor		Görev Almadı		Sadece Uygulama		Danışman Olarak		Başlangıçtan Uygulamaya		Ortalama S.S.
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
İşletmeye Ait Misyon Oluşturulmasında	6	9,2	7	10,8	18	27,7	6	9,2	28	43,1	3,662 1,4
İşletmeye Ait Vizyon Oluşturulmasında	5	7,7	8	12,3	17	26,2	6	9,2	29	44,6	3,708 1,4
İşletme Politikasının Oluşturulmasında	6	9,2	7	10,8	18	27,7	7	10,8	27	41,5	3,646 1,4
Örgüt Kültürünün Oluşturulmasında	9	13,8	12	18,5	14	21,5	10	15,4	20	30,8	3,308 1,4
Bölüm Stratejilerinin Oluşturulmasında	9	13,8	10	15,4	15	23,1	6	9,2	25	38,5	3,431 1,5
İşletme Stratejilerinin Oluşturulmasında	8	12,3	6	9,2	18	27,7	7	10,8	26	40,0	3,569 1,4

İşletmelerin %43,1'i işletmeye ait misyon oluşturulmasında yöneticilerinin başlangıçtan uygulamaya; %27,7'si sadece uygulama esnasında; %9,2'si ise danışman olarak yer aldığını ifade etmiştir. %10,8'i, görev almadı; %9,2'si ise işletmede uygulanmıyor şeklinde cevap vermiştir. İşletmeye ait vizyon oluşturulmasına ilişkin soruya işletmelerin %44,6'sı başlangıçtan uygulamaya; %26,2'si sadece uygulamada; %9,2'si ise danışman olarak yöneticilerinin rol aldığını belirtmiştir. %12,3'ü görev almadı; %7,7'si ise işletmede uygulanmıyor şeklinde cevap vermiştir.

İşletme politikasının oluşturulmasında işletmelerin %41,5'i başlangıçtan uygulamaya; %27,7'si sadece uygulamada; %10,8'i ise danışman olarak yöneticilerinin rol aldığını belirtmiştir. %10,8'i görev almadı; %9,2'si ise işletmede uygulanmıyor şeklinde yanıtlamıştır. Örgüt kültürünün oluşturulmasında işletmelerin %30,8'i başlangıçtan uygulamaya; %21,5'i sadece uygulamada; %15,4'ü ise danışman olarak

yöneticilerinin rol aldığını belirtmiştir. %18,5'i görev almadı; %13,8'i ise işletmede uygulanmıyor şeklinde cevap vermiştir.

Bölüm stratejilerinin oluşturulmasına dair işletmelerin %38,5'i başlangıçtan uygulamaya; %23,1'i sadece uygulamada; %9,2'si danışman olarak yöneticilerinin rol aldığını ifade etmiştir. %15,4'ü görev almadığını; %13,8'i ise işletmede uygulanmadığını belirtmiştir. İşletmelerin %40'ı işletme stratejilerinin oluşturulmasında yöneticilerinin başlangıçtan uygulamaya; %27,7'si sadece uygulama esnasında; %10,8'i ise danışman olarak yer aldığını ifade etmiştir. %9,2'si, görev almadı; %12,3'ü ise işletmede uygulanmıyor şeklinde cevap vermiştir.

H0: İşletmelerde, stratejik yönetim sürecinde yöneticiler tam anlamıyla başlangıçtan uygulamaya yer almamaktadır.

H1: İşletmelerde, stratejik yönetim sürecinde yöneticiler tam anlamıyla başlangıçtan uygulamaya yer almaktadır.

Tablodan da görüldüğü üzere araştırma kapsamındaki işletmelerden aldığımız cevaplara ve bu cevaplarla uyumlu ağırlıklı ortalamalara istinaden işletmelerde; stratejik yönetim sürecinde yöneticiler tam anlamıyla başlangıçtan uygulamaya yer almamaktadır. Dolayısıyla analiz H0 hipotezinin doğruluğunu ispatlamaktadır.

11. Ankete katılan işletmelere firmalarında stratejik yönetim süreci esnasında çalışanların hangi aşamada ve ne şekilde rol aldığına dair soru sorulmuş; verdikleri cevapların frekans ve yüzde dağılımları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir:

Tablo 3.11: Stratejik Yönetim Sürecinde Çalışanların Rolü

	İşletmede Uygulanmıyor		Görev Almadı		Sadece Uygulama		Danışman Olarak		Başlangıçtan Uygulamaya		Ortalama S.S.
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
İşletmeye Ait Misyon Oluşturulmasında	6	9,2	8	12,3	27	41,5	8	12,3	16	24,6	3,308
											1,2
İşletmeye Ait Vizyon Oluşturulmasında	6	9,2	10	15,4	27	41,5	2	3,0	20	30,8	3,308
											1,3
İşletme Politikasının Oluşturulmasında	8	12,3	8	12,3	29	44,6	2	3,0	18	27,7	3,215
											1,3
Örgüt Kültürünün Oluşturulmasında	10	15,3	11	16,9	23	35,4	4	6,2	17	26,1	3,108
											1,4
Bölüm Stratejilerinin Oluşturulmasında	7	10,8	6	9,2	24	36,9	7	10,8	21	32,3	3,446
											1,3
İşletme Stratejilerinin Oluşturulmasında	8	12,3	8	12,3	24	36,9	5	7,7	20	30,8	3,323
											1,4

İşletmelerin %24,6'sı işletmeye ait misyon oluşturulmasında çalışanların başlangıçtan uygulamaya; %41,5'i sadece uygulama esnasında; %12,3'ü ise danışman olarak yer aldığını ifade etmiştir. %12,3'ü, görev almadı; %9,2'si ise işletmede uygulanmıyor şeklinde cevap vermiştir. İşletmeye ait vizyon oluşturulmasına ilişkin soruya işletmelerin %30,8'ı başlangıçtan uygulamaya; %41,5'i sadece uygulamada; %3'ü ise danışman olarak çalışanların rol aldığını belirtmiştir. %15,4'ü görev almadı; %9,2'si ise işletmede uygulanmıyor şeklinde cevap vermiştir.

İşletme politikasının oluşturulmasında işletmelerin %27,7'si başlangıçtan uygulamaya; %44,6'sı sadece uygulamada; %3'ü ise danışman olarak çalışanların rol aldığını belirtmiştir. %12,3'ü görev almadı ve yine %12,3'ü ise işletmede uygulanmıyor şeklinde yanıtlamıştır. Örgüt kültürünün oluşturulmasında işletmelerin %26,1'i başlangıçtan uygulamaya; %35,4'ü sadece uygulamada; %6,2'si ise danışman olarak

çalışanların rol aldığını belirtmiştir. %16,9'u görev almadı; %15,3'ü ise işletmede uygulanmıyor şeklinde cevap vermiştir.

Bölüm stratejilerinin oluşturulmasına dair işletmelerin %32,3'ü başlangıçtan uygulamaya; %36,9'u sadece uygulamada; %10,8'i danışman olarak çalışanların rol aldığını ifade etmiştir. %9,2'si görev almadığını; %10,8'i ise işletmede uygulanmadığını belirtmiştir. İşletmelerin %30,8'i işletme stratejilerinin oluşturulmasında çalışanların başlangıçtan uygulamaya; %36,9'u sadece uygulama esnasında; %7,7'si ise danışman olarak yer aldığını ifade etmiştir. %12,3'ü, görev almadı ve yine %12,3'ü ise işletmede uygulanmıyor şeklinde cevap vermiştir.

H0: İşletmelerde, stratejik yönetim sürecinde çalışanlar tam anlamıyla başlangıçtan uygulamaya yer almamaktadır.

H1: İşletmelerde, stratejik yönetim sürecinde çalışanlar tam anlamıyla başlangıçtan uygulamaya yer almamaktadır.

Tablodan da görüldüğü üzere araştırma kapsamındaki işletmelerden aldığımız cevaplara ve bu cevaplarla uyumlu ağırlıklı ortalamalara istinaden işletmelerde; stratejik yönetim sürecinde çalışanlar tam anlamıyla başlangıçtan uygulamaya yer almamaktadır. Dolayısıyla analiz H0 hipotezinin doğruluğunu ispatlamaktadır.

3.6.2.Korelasyon Analizleri

Çalışmanın bu kısmında işletmenin yaşı; faaliyette bulunduğu pazar; hukuki statüsü ve işletmedeki çalışan sayısı ile stratejik analiz; stratejik yönetim öncesi hazırlık; stratejik yönetim uygulamaları; işletmelerin izledikleri stratejinin yönü; işletmenin ne derecede stratejik algılandığı ve stratejik yönetim sürecinde yöneticilerle çalışanların hangi aşamada ve ne şekilde rol aldığına dair soru setleri arasındaki ilişkiyi ölçmek amacıyla korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir.

Tablo 3.12: Stratejik Analiz

Stratejik Analiz	İşletme Yaşı/Faaliyet Süresi	İşletme Faaliyet Alanı	İşletmedeki Çalışan Sayısı	İşletmenin Hukuki Statüsü
Ekonomik Gelişmelerin Analizi	-0,208	0,191	0,042	,260(*)
Teknolojik Gelişmelerin Analizi	-,293(*)	0,239	0,071	,412(**)
Hukuki ve Yasal Gelişmelerin Analizi	-0,087	,287(*)	0,209	,528(**)
Rakip Davranışlarının Analizi	-,270(*)	0,14	0,033	,352(**)
Müşteri İhtiyaç/Beklentilerinin Analizi	-0,202	0,016	0,194	,353(**)
Örgüt Yapısının Analizi	-0,149	0,039	0,202	,253(*)
Mal/ Hizmet Kalitesinin Analizi	-0,156	0,164	0,215	,293(*)
Kullanılan Teknolojinin Analizi	-0,24	0,235	0,029	,377(**)
Personel Yeteneklerinin Analizi	-0,074	0,115	,247(*)	0,243
Personel Verimliliğinin Analizi	-0,117	-0,01	0,226	0,063
İşletmenin Finansal Analizi	-0,152	0,049	0,146	,331(**)

* 0.05

**0.01

Tablo 3,12 incelendiğinde işletmenin hukuki statüsü ile teknolojik, hukuki ve yasal gelişmelerin, rakip davranışlarının, müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin, kullanılan teknolojinin ve son olarak ta işletmenin finansal göstergelerinin analizi arasında 0.01 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır. Diğer taraftan, ekonomik gelişmelerin, örgüt yapısının ve son olarak ta üretilen mal/sunulan hizmet kalitesinin analizi ile işletmenin yasal statüsü arasında da 0.05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ilişki görülmektedir. İşletmelerin yaşı ile teknolojik gelişmelerin ve rakip davranışlarının analizi arasında da 0,05 önem düzeyinde negatif yönlü istatistiki bir ilişki bulunmaktadır. Buna göre işletmelerin faaliyet süreleri arttıkça teknolojik gelişmelerin ve rakip davranışlarının analizine yönelik eğilim azalmaktadır. İşletmenin faaliyette bulunduğu pazar ile hukuki ve yasal gelişmelerin analizi arasında da 0,05

önem düzeyinde pozitif yönde istatistiki bir ilişki mevcuttur. İşletmelerin faaliyette bulunduğu alan genişledikçe işletmelerin hukuki ve yasal gelişmelerin analizine yönelik eğilimleri de artmaktadır. Bununla beraber işletmedeki çalışan sayısı ile personel yeteneklerinin analizi arasında 0,05 önem düzeyinde pozitif yönde bir ilişki görülmektedir. Buna göre işletmelerdeki çalışan sayısı arttıkça işletmeler personel yeteneklerinin analizine daha fazla yönelmektedir.

Tablo 3.13: Stratejik Yönetim Uygulamaları

Stratejik Yönetim Uygulamaları	İşletme Yaşı/Faaliyet Süresi	İşletmenin Faaliyet Alanı	İşletmedeki Çalışan Sayısı	İşletmenin Hukuki Statüsü
İşletmeye Ait Genel Bir Stratejinin Belirlenmesi	-,299(*)	0,134	0,149	,387(**)
İşletmeye Ait Bir Misyonun Oluşturulması	-,281(*)	-0,02	0,153	,452(**)
İşletme Vizyonunun Tasarlanması	-,313(*)	0,026	0,15	,411(**)
Örgüte Ait Amaç ve Hedeflerin Belirlenmesi	-0,222	-0,141	0,23	0,199
Örgüt Kültürü Değerlerinin Oluşturulması	-0,231	0,006	0,121	,271(*)
İşletme Politikalarının Oluşturulması	-0,196	0,063	0,149	,310(*)
İşletmedeki Bölüm Stratejilerinin Oluşturulması	-0,174	0,1	0,172	,297(*)
Takım Çalışmasının Oluşturulması ve Desteklenmesi	-0,122	0,192	0,081	0,188
Geri Besleme Sürecinin Oluşturulması	-0,082	0,124	,300(*)	0,211
Çalışanlarda Stratejik Yönetim Bilinci Oluşturulması	-0,139	,312(*)	0,168	,314(*)

* 0.05

**0.01

Ankete katılan işletmelerin faaliyete buldukları süre, bir diğer deyişle, işletme yaşı ile işletmeye ait genel bir stratejinin belirlenmesi; misyonun oluşturulması ve vizyonun tasarlanması arasında ters yönlü, 0,05 önem düzeyinde istatistiki bir ilişki bulunmaktadır. Diğer taraftan işletmenin faaliyet alanı ile çalışanlarda stratejik yönetim bilinci oluşturulması arasında 0,05 önem düzeyinde pozitif yönlü istatistiki bir ilişki gözlemlenmekte olup bu durum işletmenin faaliyette bulunduğu alan genişledikçe işletmelerin çalışanlarda stratejik yönetim bilinci oluşturmaya yönelik eğilimlerin arttığını göstermektedir. Ayrıca işletmedeki çalışan sayısı ile geri besleme sürecinin oluşturulması ve etkin kılınması arasında da 0,05 önem düzeyinde pozitif yönlü bir ilişki mevcuttur. Buna göre çalışan sayısı arttıkça işletmeler geri besleme sürecinin oluşturulması ve etkin kılınmasına daha fazla yönelmektedir. Öte yandan işletmenin

hukuki statüsü ile işletmeye ait genel bir stratejinin belirlenmesi; misyonun oluşturulması ve vizyonun tasarlanması arasında da pozitif yönlü 0,01 önem düzeyinde istatistiki bir ilişki mevcuttur. Yine işletmenin hukuki statüsü ile örgüt kültürü değerlerinin, işletme politikalarının, bölüm stratejilerinin ve çalışanlarda stratejik yönetim bilinci oluşturulması arasında 0,05 önem düzeyinde pozitif yönlü istatistiki bir ilişki mevcut bulunmaktadır.

Tablo 3.14: Stratejik Yönetim Öncesi Hazırlık

Stratejik Yönetim Öncesi Hazırlık	İşletme Yaşı/Faaliyet Süresi	İşletmenin Faaliyet Alanı	İşletmedeki Çalışan Sayısı	İşletmenin Hukuki Statüsü
Teknolojik Yenilikler Konusunda Eğitim	0,097	0,046	0,088	,249(*)
Üretim ve Üretim Yöntemleri Konusunda Eğitim	0,088	0,203	0,192	0,196
Yerli ve Yabancı Kültür ve Beğenilerle İlgili Eğitim	0,157	0,052	0,138	,285(*)
Müşteri Beklenti ve Hizmetleri Konusunda Eğitim	-0,047	-0,088	0,188	,271(*)
Stratejik Yönetim Konusunda Eğitim	-0,074	-0,02	0,233	0,239
Stratejik Bilinç Oluşturma	0,006	-0,066	0,185	0,244
Sağlıklı İş Yaşamı ve Çalışma İlişkileri	-0,011	0,017	,307(*)	0,178
Yenilikçi Örgüt Oluşturma	-0,022	-0,096	,276(*)	0,004

* 0.05

**0.01

Tablodan da görüldüğü üzere işletmedeki çalışan sayısı ile sağlıklı iş yaşamı ve çalışma ilişkileri; yenilikçi örgüt oluşturma arasında pozitif yönlü 0,05 önem düzeyinde istatistiki bir ilişki mevcuttur. Buna göre işletmelerdeki çalışan sayısı arttıkça işletmeler sağlıklı iş yaşamı ve çalışma ilişkileri ile yenilikçi örgüt oluşturma çabalarına ve bu konulardaki eğitime daha fazla ağırlık vermektedir. Diğer taraftan işletmenin hukuki statüsü ile teknolojik yenilikler; yerli ve yabancı kültür ve beğeniler; müşteri beklenti ve hizmetleri konularında eğitim arasında 0,05 önem düzeyinde pozitif yönlü istatistiki bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 3.15: Stratejik Yönetim Sürecinde Yöneticilerin Rolü

Stratejik Yönetim Süreci	İşletme Yaşı/Faaliyet Süresi	İşletmenin Faaliyet Alanı	İşletmedeki Çalışan Sayısı	İşletmenin Hukuki Statüsü
Misyon Oluşturulmasında	-0,161	0,154	,256(*)	0,208
Vizyon Oluşturulmasında	-0,184	0,173	0,232	0,243
İşletme Politikasının Oluşturulmasında	-0,084	0,164	0,204	,256(*)
Örgüt Kültürünün Oluşturulmasında	-0,134	0,132	,271(*)	0,119
Bölüm Stratejilerinin Oluşturulmasında	-0,17	0,156	0,06	0,202
İşletme Stratejilerinin Oluşturulması	-0,025	0,145	0,222	0,21

* 0.05

**0.01

İşletmedeki çalışan sayısı ile işletmeye ait misyon ve örgüt kültürü değerlerinin oluşturulması arasında 0,05 önem düzeyinde pozitif yönlü istatistiki bir ilişki mevcuttur. Buna göre işletmelerdeki çalışan sayısı arttıkça yöneticiler misyon ve örgüt kültürünün oluşturulması sürecinde daha fazla yer almaktadır. Ayrıca işletmenin hukuki statüsü ile işletme politikasının oluşturulması arasında da 0,05 önem düzeyinde pozitif yönlü bir ilişki gözlemlenmektedir.

Tablo 3.16: Stratejik Yönetim Sürecinde Çalışanların Rolü

Stratejik Yönetim Süreci	İşletme Yaşı/Faaliyet Süresi	İşletmenin Faaliyet Alanı	İşletmedeki Çalışan Sayısı	İşletmenin Hukuki Statüsü
Misyon Oluşturulmasında	-0,055	0,168	,249(*)	,272(*)
Vizyon Oluşturulmasında	-0,096	0,188	0,186	,282(*)
İşletme Politikasının Oluşturulmasında	-0,078	0,196	0,205	,289(*)
Örgüt Kültürünün Oluşturulmasında	-0,134	0,148	,360(**)	,258(*)
Bölüm Stratejilerinin Oluşturulmasında	-0,189	0,094	,281(*)	0,228
İşletme Stratejilerinin Oluşturulması	-0,066	0,159	,316(*)	0,226

* 0.05

**0.01

Tablodan da görüldüğü üzere işletmedeki çalışan sayısı ile örgüt kültürünün oluşturulması arasında 0,01 önem düzeyinde pozitif yönlü bir ilişki mevcuttur. İşletmedeki çalışan sayısı arttıkça çalışanların örgüt kültürünün oluşturulmasındaki rolü de artmaktadır. İşletmedeki çalışan sayısı ile misyon; bölüm stratejileri ve işletme stratejilerinin oluşturulması arasında da 0,05 önem düzeyinde pozitif yönlü istatistiki bir ilişki bulunmaktadır. Yine aynı şekilde işletmedeki çalışan sayısının artmasıyla beraber çalışanların misyon, bölüm stratejileri ve işletme stratejilerinin oluşturulmasındaki rolü

de artmaktadır. Ayrıca işletmenin hukuki statüsü ile misyon; vizyon; işletme politikası ve örgüt kültürünün oluşturulması arasında da 0,05 önem düzeyinde pozitif yönlü istatiki bir ilişki görülmektedir.

3.6.3.Anova Testleri

Çalışmanın bu kısmında ankete katılan işletmelerin faaliyette buldukları pazar ve söz konusu işletmelerin çalışan sayısı ve hukuki statüsü ile stratejik analiz; stratejik yönetim öncesi hazırlık; stratejik yönetim uygulamaları; işletmelerin izledikleri stratejinin yönü; işletmenin ne derecede stratejik algılandığı ve stratejik yönetim sürecinde yöneticilerle çalışanların ne düzeyde rol aldığı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olup olmadığını ölçmek amacıyla tek yönlü varyans analizi gerçekleştirilmiştir. Elde edilen bulgular aşağıdaki tablolarda ifade edilmiştir:

Tablo 3.17: İşletmenin Faaliyette Bulunduğu Pazar ile İç ve Dış Çevre Analizi Arasındaki İlişkiyi Gösteren ANOVA Analiz Tablosu

İç ve Dış Çevre Analizi	F	Anlamlılık
Ekonomik Gelişmelerin Analizi	2,116	0,107
Teknolojik Gelişmelerin Analizi	2,179	0,1
Hukuki ve Yasal Gelişmelerin Analizi	3,032	0,036
Rakip Davranışlarının Analizi	0,626	0,601
Müşteri İhtiyaç ve Beklentilerinin Analizi	0,622	0,604
Örgüt Yapısının Analizi	0,694	0,559
Üretilen Mal ve Hizmet Kalitesinin Analizi	1,076	0,366
Kullanılan Teknolojinin Analizi	1,964	0,129
Personel Verimliliğinin Analizi	0,164	0,92
Personel Yeteneklerinin Analizi	0,532	0,662
İşletmenin Finansal Göstergelerinin Analizi	0,725	0,541

Tek yönlü varyans analizi ile yapılan değerlendirmeler sonucu, anketi cevaplayan işletmelerin faaliyette buldukları pazar ile işletmenin iç ve dış çevre analiz faaliyetlerinden hukuki ve yasal gelişmelerin analizi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki görülmüştür. Buna göre işletmenin faaliyette bulunduğu pazarın işletmenin hukuki ve yasal gelişmelere dair analiz gerçekleştirilmesinde etkisi olduğu söylenebilir ($p=0,036<0,05$). Tek yönlü varyans analizi kapsamında Anova tablosunda anlamlılık düzeyinin $p<0,05$ şartını sağlaması gerekmektedir. Elde edilen diğer rakamlara baktığımızda 0,05 anlamlılık düzeyinin üzerinde değerler görülmektedir.

Dolayısıyla söz konusu diğer analizler ile işletmenin faaliyette bulunduğu pazar arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Tablo 3.18: İşletmenin Faaliyette Bulunduğu Pazar ile Stratejik Yönetim Öncesi Hazırlık Arasındaki İlişkiyi Gösteren ANOVA Analiz Tablosu

Stratejik Yönetim Öncesi Hazırlık	F	Anlamlılık
Bilgisayar ve Teknoloji Alanındaki Yenilikler İle İlgili Eğitim	1,697	0,177
Üretim ve Yöntemleri Konusunda Eğitim	2,258	0,091
Yerli ve Yabancı Kültür ve Beğenilerle İlgili Eğitim	0,222	0,881
Müşteri Beklenti ve Hizmetleri Konusunda Eğitim	0,822	0,487
Stratejik Yönetim Konusunda Eğitim	1,218	0,311
Stratejik Bilinç Oluşturmaya Yönelik Eğitim	0,705	0,553
Sağlıklı İş Yaşamı ve Konusunda Eğitim	0,78	0,51
Yenilikçi Örgüt Oluşturmaya Yönelik Eğitim	0,429	0,733

Tek yönlü varyans analizi ile yapılan değerlendirmeler sonucu, anketi cevaplayan işletmelerin faaliyette buldukları pazar ile işletmenin stratejik yönetim öncesi hazırlık faaliyetleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı görülmüştür. Tek yönlü varyans analizi kapsamında Anova tablosu incelenmiştir. Bu tabloya göre anlamlılık düzeyinin $p < 0,05$ şartını sağlaması gerekmektedir. Analiz sonuçlarına göre, yapılan uygulama 0,05 anlamlılık düzeyinin üzerinde değerler vermektedir.

Tablo 3.19: İşletmenin Faaliyette Bulunduğu Pazar ile Stratejik Yönetim Uygulamaları Arasındaki İlişkiyi Gösteren ANOVA Analiz Tablosu

Stratejik Yönetim Uygulamaları	F	Anlamlılık
İşletmeye Ait Genel Bir Stratejinin Belirlenmesi	3,766	0,015
İşletmeye Ait Misyonun Oluşturulması	2,296	0,087
İşletmeye Ait Vizyonun Oluşturulması	2,114	0,108
İşletmeye Ait Amaç ve Hedeflerin Belirlenmesi	1,587	0,202
Örgüt Kültürü Değerlerinin Oluşturulması	0,85	0,472
İşletmeye Ait Politikaların Oluşturulması	1,239	0,303
İşletmedeki Bölümlere Ait Stratejilerin Oluşturulması	1,68	0,181
Takım Çalışmasının Oluşturulması ve Desteklenmesi	2,413	0,075
Geri Besleme Sürecinin Oluşturulması ve Etkin Kılınması	4,616	0,006
Çalışanlarda Stratejik Yönetim Bilincinin Oluşturulması	3,353	0,025

Tek yönlü varyans analizi ile yapılan değerlendirmeler sonucu, anketi cevaplayan işletmelerin faaliyette buldukları pazar ile stratejik yönetim uygulamalarından işletmeye ait genel bir stratejinin belirlenmesi arasında anlamlı bir

farklılık görülmüştür ($p=0,015<0,05$). Aynı şekilde işletmenin faaliyette bulunduğu pazar ile geri besleme sürecinin oluşturulması ve etkin kılınması ($p=0,006<0,05$) ile yine işletmenin faaliyette bulunduğu pazar ile çalışanlarda stratejik yönetim bilincinin oluşturulması ($p=0,025<0,05$) arasında da anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Buna göre ankete konu olan işletmelerin faaliyet alanı genişledikçe söz konusu işletmelerde işletmeye ait genel bir stratejinin belirlenmesi; geri besleme sürecinin oluşturulması ve etkin kılınması ile çalışanlarda stratejik yönetim bilincinin oluşturulmasına yönelik çalışmaların daha fazla uygulandığı söylenebilir. Tek yönlü varyans analizi kapsamında Anova tablosunda anlamlılık düzeyinin $p<0,05$ şartını sağlaması gerekmektedir. Elde edilen diğer rakamlara baktığımızda 0,05 anlamlılık düzeyinin üzerinde değerler görülmektedir.

Tablo 3.20: İşletmenin Faaliyette Bulunduğu Pazar ile İşletmede Uygulanan Stratejik Planın Yönü Arasındaki İlişkiyi Gösteren ANOVA Analiz Tablosu

Stratejik Planın Yönü	F	Anlamlılık
İşletmede Uygulanan Stratejik Planın Yönü	1,374	0,259

Tek yönlü varyans analizi ile yapılan değerlendirmeler sonucu, anketi cevaplayan işletmelerin faaliyette buldukları pazar ile işletmede uygulanan stratejik planın yönü arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı görülmüştür. Tek yönlü varyans analizi kapsamında Anova tablosu incelenmiştir. Bu tabloya göre anlamlılık düzeyinin $p<0,05$ şartını sağlaması gerekmektedir. Analiz sonuçlarına göre, yapılan uygulama 0,05 anlamlılık düzeyinin üzerinde değer vermektedir.

Tablo 3.21: İşletmenin Faaliyette Bulunduğu Pazar ile İşletmenin Hangi Seviyede Stratejik Olarak Algılandığı Arasındaki İlişkiyi Gösteren ANOVA Analiz Tablosu

İşletmenin Stratejik Olarak Algılanma Düzeyi	F	Anlamlılık
İşletmenin Hangi Seviyede Stratejik Olarak Algılandığı	1,546	0,212

Anketi cevaplayan işletmelerin faaliyette buldukları pazar ile işletmenin hangi seviyede stratejik olarak algılandığı arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı görülmüştür. Tek yönlü varyans analizi kapsamında Anova tablosu incelenmiştir. Bu tabloya göre anlamlılık düzeyinin $p<0,05$ şartını sağlaması gerekmektedir. Analiz

sonuçlarına göre, yapılan uygulama 0,05 anlamlılık düzeyinin üzerinde değer vermektedir.

Tablo 3.22: İşletmenin Faaliyette Bulunduğu Pazar ile Yöneticilerin Stratejik Yönetim Uygulamaları Sürecinde Ne Düzeyde Rol Aldığı Arasındaki İlişkiyi Gösteren ANOVA Analiz Tablosu

Stratejik Yönetim Uygulamaları Süreci	F	Anlamlılık
İşletmeye Ait Misyonun Oluşturulmasında	2,199	0,097
İşletmeye Ait Vizyonun Oluşturulmasında	2,584	0,061
İşletmeye Ait Politikaların Oluşturulmasında	1,686	0,179
Örgüt Kültürü Değerlerinin Oluşturulmasında	2,104	0,109
İşletmedeki Bölümlere Ait Stratejilerin Oluşturulmasında	0,32	0,811
İşletmeye Ait Genel Bir Stratejinin Belirlenmesinde	1,481	0,229

Anketi cevaplayan işletmelerin faaliyette buldukları pazar ile yöneticilerin stratejik yönetim uygulamaları sürecinde ne düzeyde yer aldıkları arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı görülmüştür. Tek yönlü varyans analizi kapsamında Anova tablosu incelenmiştir. Bu tabloya göre anlamlılık düzeyinin $p < 0,05$ şartını sağlaması gerekmektedir. Analiz sonuçlarına göre, yapılan uygulama 0,05 anlamlılık düzeyinin üzerinde değerler vermektedir.

Tablo 3.23: İşletmenin Faaliyette Bulunduğu Pazar ile Çalışanların Stratejik Yönetim Uygulamaları Sürecinde Ne Düzeyde Rol Aldığı Arasındaki İlişkiyi Gösteren ANOVA Analiz Tablosu

Stratejik Yönetim Uygulamaları Süreci	F	Anlamlılık
İşletmeye Ait Misyonun Oluşturulmasında	1,926	0,135
İşletmeye Ait Vizyonun Oluşturulmasında	1,64	0,19
İşletmeye Ait Politikaların Oluşturulmasında	2,48	0,069
Örgüt Kültürü Değerlerinin Oluşturulmasında	3,131	0,032
İşletmedeki Bölümlere Ait Stratejilerin Oluşturulmasında	0,538	0,658
İşletmeye Ait Genel Bir Stratejinin Belirlenmesinde	0,94	0,427

Tek yönlü varyans analizi ile yapılan değerlendirmeler sonucu, anketi cevaplayan işletmelerin faaliyette buldukları pazar ile çalışanların stratejik yönetim uygulamalarından örgüt kültürü değerlerinin oluşturulması sürecinde ne düzeyde rol aldığı arasında anlamlı bir farklılık görülmüştür ($p = 0,032 < 0,05$). Buna göre ankete konu olan işletmelerin faaliyette bulunduğu pazar alanı genişledikçe çalışanların stratejik

yönetim uygulamalarından örgüt kültürü değerlerinin oluşturulmasında daha fazla rol aldıkları söylenebilir. Tek yönlü varyans analizi kapsamında Anova tablosunda anlamlılık düzeyinin $p < 0,05$ şartını sağlaması gerekmektedir. Elde edilen diğer rakamlara baktığımızda 0,05 anlamlılık düzeyinin üzerinde değerler görülmektedir.

Tablo 3.24: İşletmedeki Çalışan Sayısı ile İç ve Dış Çevre Analizi Arasındaki İlişkiyi Gösteren ANOVA Analiz Tablosu

İç ve Dış Çevre Analizi	F	Anlamlılık
Ekonomik Gelişmelerin Analizi	1,499	0,224
Teknolojik Gelişmelerin Analizi	1,635	0,191
Hukuki ve Yasal Gelişmelerin Analizi	1,305	0,281
Rakip Davranışlarının Analizi	1,445	0,239
Müşteri İhtiyaç ve Beklentilerinin Analizi	1,104	0,354
Örgüt Yapısının Analizi	1,329	0,273
Üretilen Mal ve Hizmet Kalitesinin Analizi	1,529	0,216
Kullanılan Teknolojinin Analizi	1,059	0,373
Personel Verimliliğinin Analizi	1,3	0,283
Personel Yeteneklerinin Analizi	1,739	0,168
İşletmenin Finansal Göstergelerinin Analizi	1,226	0,308

Anketi cevaplayan işletmelerdeki çalışan sayısı ile iç ve dış çevre analizi arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı görülmüştür. Tek yönlü varyans analizi kapsamında Anova tablosu incelenmiştir. Bu tabloya göre anlamlılık düzeyinin $p < 0,05$ şartını sağlaması gerekmektedir. Analiz sonuçlarına göre, yapılan uygulama 0,05 anlamlılık düzeyinin üzerinde değerler vermektedir.

Tablo 3.25: İşletmedeki Çalışan Sayısı ile Stratejik Yönetim Süreci Öncesi Hazırlık Arasındaki İlişkiyi Gösteren ANOVA Analiz Tablosu

Stratejik Yönetim Süreci Öncesi Hazırlık	F	Anlamlılık
Bilgisayar ve Teknoloji Alanındaki Yenilikler İle İlgili Eğitim	1,277	0,29
Üretim ve Yöntemleri Konusunda Eğitim	1,361	0,263
Yerli ve Yabancı Kültür ve Beğenilerle İlgili Eğitim	1,465	0,233
Müşteri Beklenti ve Hizmetleri Konusunda Eğitim	2,59	0,061
Stratejik Yönetim Konusunda Eğitim	1,489	0,226
Stratejik Bilinç Oluşturmaya Yönelik Eğitim	1,808	0,155
Sağlıklı İş Yaşamı ve Konusunda Eğitim	3,043	0,035
Yenilikçi Örgüt Oluşturmaya Yönelik Eğitim	2,001	0,123

Tek yönlü varyans analizi ile yapılan değerlendirmeler sonucu, anketi cevaplayan işletmelerdeki çalışan sayısı ile stratejik yönetim süreci hazırlık faaliyetlerinden çalışanlara sağlıklı iş yaşamı ve çalışma ilişkileri arasında anlamlı bir farklılık görülmüştür ($p=0,035<0,05$). Buna göre ankete konu olan işletmelerdeki çalışan sayısı arttıkça sağlıklı iş yaşamı konusunda eğitime yönelik eğilimin arttığı söylenebilir. Tek yönlü varyans analizi kapsamında Anova tablosunda anlamlılık düzeyinin $p<0,05$ şartını sağlaması gerekmektedir. Elde edilen diğer rakamlara baktığımızda 0,05 anlamlılık düzeyinin üzerinde değerler görülmektedir.

Tablo 3.26: İşletmedeki Çalışan Sayısı ile Stratejik Yönetim Uygulamaları Arasındaki İlişkiyi Gösteren ANOVA Analiz Tablosu

Stratejik Yönetim Uygulamaları	F	Anlamlılık
İşletmeye Ait Genel Bir Stratejinin Belirlenmesi	2,384	0,078
İşletmeye Ait Misyonun Oluşturulması	1,344	0,268
İşletmeye Ait Vizyonun Oluşturulması	1,625	0,193
İşletmeye Ait Amaç ve Hedeflerin Belirlenmesi	1,667	0,183
Örgüt Kültürü Değerlerinin Oluşturulması	1,612	0,196
İşletmeye Ait Politikaların Oluşturulması	2,901	0,042
İşletmedeki Bölümlere Ait Stratejilerin Oluşturulması	0,956	0,419
Takım Çalışmasının Oluşturulması ve Desteklenmesi	1,179	0,325
Geri Besleme Sürecinin Oluşturulması ve Etkin Kılınması	2,569	0,063
Çalışanlarda Stratejik Yönetim Bilincinin Oluşturulması	1,73	0,17

Tek yönlü varyans analizi ile yapılan değerlendirmeler sonucu, anketi cevaplayan işletmelerdeki çalışan sayısı ile stratejik yönetim uygulamalarından işletme politikalarının oluşturulması arasında anlamlı bir farklılık görülmüştür ($p=0,042<0,05$). Buna göre ankete konu olan işletmelerdeki çalışan sayısı arttıkça stratejik yönetim uygulamalarından işletmeye ait politikaların oluşturulmasının daha fazla gerçekleştiği söylenebilir. Tek yönlü varyans analizi kapsamında Anova tablosunda anlamlılık düzeyinin $p<0,05$ şartını sağlaması gerekmektedir. Elde edilen diğer rakamlara baktığımızda 0,05 anlamlılık düzeyinin üzerinde değerler görülmektedir.

Tablo 3.27: İşletmedeki Çalışan Sayısı ile İşletmede Uygulanan Stratejik Planın Yönü Arasındaki İlişkiyi Gösteren ANOVA Analiz Tablosu

Stratejik Planın Yönü	F	Anlamlılık
İşletmede Uygulanan Stratejik Planın Yönü	0,763	0,519

Anketi cevaplayan işletmelerdeki çalışan sayısı ile işletmede uygulanan stratejik planın yönü arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı görülmüştür. Tek yönlü varyans analizi kapsamında Anova tablosu incelenmiştir. Bu tabloya göre anlamlılık düzeyinin $p < 0,05$ şartını sağlaması gerekmektedir. Analiz sonuçlarına göre, yapılan uygulama 0,05 anlamlılık düzeyinin üzerinde değer vermektedir.

Tablo 3.28: İşletmedeki Çalışan Sayısı ile İşletmenin Ne Düzeyde Stratejik Olarak Algılandığı Arasındaki İlişkiyi Gösteren ANOVA Analiz Tablosu

İşletmenin Stratejik Olarak Algılanma Düzeyi	F	Anlamlılık
İşletmenin Hangi Seviyede Stratejik Olarak Algılandığı	0,588	0,625

Anketi cevaplayan işletmelerdeki çalışan sayısı ile işletmenin ne düzeyde stratejik olarak algılandığı arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı görülmüştür. Tek yönlü varyans analizi kapsamında Anova tablosu incelenmiştir. Bu tabloya göre anlamlılık düzeyinin $p < 0,05$ şartını sağlaması gerekmektedir. Analiz sonuçlarına göre, yapılan uygulama 0,05 anlamlılık düzeyinin üzerinde değer vermektedir.

Tablo 3.29: İşletmedeki Çalışan Sayısı ile İşletme Yöneticilerinin Stratejik Yönetim Sürecinde Ne Düzeyde Rol Aldığı Arasındaki İlişkiyi Gösteren ANOVA Analiz Tablosu

Stratejik Yönetim Süreci	F	Anlamlılık
İşletmeye Ait Misyonun Oluşturulmasında	2,199	0,097
İşletmeye Ait Vizyonun Oluşturulmasında	2,584	0,061
İşletmeye Ait Politikaların Oluşturulmasında	1,686	0,179
Örgüt Kültürü Değerlerinin Oluşturulmasında	2,104	0,109
İşletmedeki Bölümlere Ait Stratejilerin Oluşturulmasında	0,32	0,811
İşletmeye Ait Genel Bir Stratejinin Belirlenmesinde	1,481	0,229

Anketi cevaplayan işletmelerdeki çalışan sayısı ile işletme yöneticilerinin stratejik yönetim sürecinde ne düzeyde rol aldığı arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı görülmüştür. Tek yönlü varyans analizi kapsamında Anova tablosu incelenmiştir. Bu tabloya göre anlamlılık düzeyinin $p < 0,05$ şartını sağlaması gerekmektedir. Analiz sonuçlarına göre, yapılan uygulama 0,05 anlamlılık düzeyinin üzerinde değerler vermektedir.

Tablo 3.30: İşletmedeki Çalışan Sayısı ile İşletme Çalışanlarının Stratejik Yönetim Sürecinde Ne Düzeyde Rol Aldığı Arasındaki İlişkiyi Gösteren ANOVA Analiz Tablosu

Stratejik Yönetim Süreci	F	Anlamlılık
İşletmeye Ait Misyonun Oluşturulmasında	3,473	0,021
İşletmeye Ait Vizyonun Oluşturulmasında	2,387	0,078
İşletmeye Ait Politikaların Oluşturulmasında	2,385	0,078
Örgüt Kültürü Değerlerinin Oluşturulmasında	4,396	0,007
İşletmedeki Bölümlere Ait Stratejilerin Oluşturulmasında	2,264	0,09
İşletmeye Ait Genel Bir Stratejinin Belirlenmesinde	3,392	0,023

Tek yönlü varyans analizi ile yapılan değerlendirmeler sonucu, anketi cevaplayan işletmelerdeki çalışan sayısı ile çalışanların stratejik yönetim uygulamalarından işletmeye ait misyon oluşturulmasında ne düzeyde rol aldığı arasında anlamlı bir farklılık görülmüştür ($p=0,021<0,05$). Buna göre ankete konu olan işletmelerde çalışan sayısı arttıkça çalışanların işletmeye ait misyon ve genel bir strateji ile örgüt kültürü değerlerinin oluşturulmasında daha fazla rol aldıkları söylenebilir. Aynı şekilde işletmelerdeki çalışan sayısı ile anketi cevaplayan işletmelerdeki çalışanların işletmeye ait genel bir stratejinin belirlenmesinde ($p=0,023<0,05$) ve örgüt kültürü değerlerinin oluşturulmasında ($p=0,007<0,005$) ne düzeyde rol aldığı arasında da istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki görülmüştür. Elde edilen diğer rakamlara baktığımızda 0,05 anlamlılık düzeyinin üzerinde değerler görülmektedir.

Tablo 3.31: İşletmenin Hukuki Statüsü ile İç ve Dış Çevre Analizi Arasındaki İlişkiyi Gösteren ANOVA Analiz Tablosu

İç ve Dış Çevre Analizi	F	Anlamlılık
Ekonomik Gelişmelerin Analizi	0,701	0,786
Teknolojik Gelişmelerin Analizi	1,217	0,289
Hukuki ve Yasal Gelişmelerin Analizi	0,72	0,767
Rakip Davranışlarının Analizi	1,469	0,148
Müşteri İhtiyaç ve Beklentilerinin Analizi	2,063	0,026
Örgüt Yapısının Analizi	1,957	0,036
Üretilen Mal ve Hizmet Kalitesinin Analizi	1,035	0,441
Kullanılan Teknolojinin Analizi	0,903	0,575
Personel Yeteneklerinin Analizi	1,635	0,093
Personel Verimliliğinin Analizi	1,599	0,103
İşletmenin Finansal Göstergelerinin Analizi	0,749	0,738

Tek yönlü varyans analizi ile yapılan değerlendirmeler sonucu, anketi cevaplayan işletmelerin hukuki statüsü ile iç ve dış çevre analizlerinden müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin analizi ($p=0,026<0,05$) ile örgüt yapısının analizi ($p=0,036<0,05$) arasında anlamlı bir farklılık görülmüştür. Buna göre ankete konu olan ticaret işletmelerinin müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin analizi ile örgüt yapısının analizini tek şahıs işletmeleri ile adi şirketlere nazaran daha fazla gerçekleştirme eğiliminde oldukları söylenebilir. Tek yönlü varyans analizi kapsamında Anova tablosunda anlamlılık düzeyinin $p<0,05$ şartını sağlaması gerekmektedir. Elde edilen diğer rakamlara baktığımızda 0,05 anlamlılık düzeyinin üzerinde değerler görülmektedir. Dolayısıyla söz konusu diğer analizler ile işletmelerin hukuki statüsü arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Tablo 3.32: İşletmenin Hukuki Statüsü ile Stratejik Yönetim Öncesi Hazırlık Arasındaki İlişkiyi Gösteren ANOVA Analiz Tablosu

Stratejik Yönetim Öncesi Hazırlık	F	Anlamlılık
Bilgisayar ve Teknoloji Alanındaki Yenilikler İle İlgili Eğitim	0,99	0,485
Üretim ve Yöntemleri Konusunda Eğitim	0,994	0,481
Yerli ve Yabancı Kültür ve Beğenilerle İlgili Eğitim	1,083	0,397
Müşteri Beklenti ve Hizmetleri Konusunda Eğitim	1,161	0,331
Stratejik Yönetim Konusunda Eğitim	1,588	0,106
Stratejik Bilinç Oluşturmaya Yönelik Eğitim	1,404	0,178
Sağlıklı İş Yaşamı ve Konusunda Eğitim	1,557	0,116
Yenilikçi Örgüt Oluşturmaya Yönelik Eğitim	1,863	0,047

Anketi cevaplayan işletmelerin hukuki statüsü ile yenilikçi örgüt oluşturmaya yönelik eğitim ($p=0,047<0,05$) arasında anlamlı bir farklılık görülmüştür. Buna göre adi şirket ve tek şahıs işletmelerinden ziyade ticaret işletmelerinin stratejik yönetim öncesi hazırlık sürecinde yenilikçi örgüt oluşturmaya yönelik eğitime daha fazla önem verdikleri söylenebilir. Tek yönlü varyans analizi kapsamında Anova tablosunda anlamlılık düzeyinin $p<0,05$ şartını sağlaması gerekmektedir. Elde edilen diğer rakamlara baktığımızda 0,05 anlamlılık düzeyinin üzerinde değerler görülmektedir.

Tablo 3.33: İşletmenin Hukuki Statüsü ile Stratejik Yönetim Uygulamaları Arasındaki İlişkiyi Gösteren ANOVA Analiz Tablosu

Stratejik Yönetim Uygulamaları	F	Anlamlılık
İşletmeye Ait Genel Bir Stratejinin Belirlenmesi	1,405	0,177
İşletmeye Ait Misyonun Oluşturulması	1,341	0,21
İşletmeye Ait Vizyonun Oluşturulması	1,455	0,154
İşletmeye Ait Amaç ve Hedeflerin Belirlenmesi	1,668	0,084
Örgüt Kültürü Değerlerinin Oluşturulması	0,74	0,746
İşletmeye Ait Politikaların Oluşturulması	0,825	0,658
İşletmedeki Bölümlere Ait Stratejilerin Oluşturulması	0,618	0,861
Takım Çalışmasının Oluşturulması ve Desteklenmesi	0,652	0,831
Geri Besleme Sürecinin Oluşturulması ve Etkin Kılınması	0,445	0,965
Çalışanlarda Stratejik Yönetim Bilincinin Oluşturulması	0,409	0,976

Tek yönlü varyans analizi ile yapılan değerlendirmeler sonucu, anketi cevaplayan işletmelerin hukuki statüsü ile stratejik yönetim uygulamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Tek yönlü varyans analizi kapsamında Anova tablosunda anlamlılık düzeyinin $p < 0,05$ şartını sağlaması gerekmektedir. Elde edilen rakamlara baktığımızda 0,05 anlamlılık düzeyinin üzerinde değerler görülmektedir.

Tablo 3.34: İşletmenin Hukuki Statüsü ile İşletmede Uygulanan Stratejik Planın Yönü Arasındaki İlişkiyi Gösteren ANOVA Analiz Tablosu

Stratejik Planın Yönü	F	Anlamlılık
İşletmede Uygulanan Stratejik Planın Yönü	0,76	0,726

Anketi cevaplayan işletmelerin hukuki statüsü ile işletmede uygulanan stratejik planın yönü arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Tek yönlü varyans analizi kapsamında Anova tablosunda anlamlılık düzeyinin $p < 0,05$ şartını sağlaması gerekmektedir. Elde edilen değere baktığımızda 0,05 anlamlılık düzeyinin üzerindedir.

Tablo 3.35: İşletmenin Hukuki Statüsü ile İşletmenin Ne Düzeyde Stratejik Olarak Algılandığı Arasındaki İlişkiyi Gösteren ANOVA Analiz Tablosu

İşletmenin Stratejik Olarak Algılanma Düzeyi	F	Anlamlılık
İşletmenin Hangi Seviyede Stratejik Olarak Algılandığı	0,672	0,814

Tek yönlü varyans analizi ile yapılan değerlendirmeler sonucu, anketi cevaplayan işletmelerin hukuki statüsü ile işletmenin ne düzeyde stratejik olarak algılandığı arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Tek yönlü varyans analizi kapsamında Anova tablosunda anlamlılık düzeyinin $p < 0,05$ şartını sağlaması gerekmektedir. Elde edilen rakama baktığımızda 0,05 anlamlılık düzeyinin üzerindedir.

Tablo 3.36: İşletmenin Hukuki Statüsü ile İşletme Yöneticilerinin Stratejik Yönetim Sürecinde Ne Düzeyde Rol Aldığı Arasındaki İlişkiyi Gösteren ANOVA Analiz Tablosu

Stratejik Yönetim Süreci	F	Anlamlılık
İşletmeye Ait Misyonun Oluşturulmasında	1,42	0,17
İşletmeye Ait Vizyonun Oluşturulmasında	1,452	0,156
İşletmeye Ait Politikaların Oluşturulmasında	1,136	0,351
Örgüt Kültürü Değerlerinin Oluşturulmasında	0,801	0,683
İşletmedeki Bölümlere Ait Stratejilerin Oluşturulmasında	1,198	0,303
İşletmeye Ait Genel Bir Stratejinin Belirlenmesinde	1,068	0,411

Anketi cevaplayan işletmenin hukuki statüsü ile işletme yöneticilerinin stratejik yönetim sürecinde ne düzeyde rol aldığı arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı görülmüştür. Tek yönlü varyans analizi kapsamında Anova tablosu incelenmiştir. Bu tabloya göre anlamlılık düzeyinin $p < 0,05$ şartını sağlaması gerekmektedir. Analiz sonuçlarına göre, yapılan uygulama 0,05 anlamlılık düzeyinin üzerinde değerler vermektedir.

Tablo 3.37: İşletmenin Hukuki Statüsü ile Çalışanların Stratejik Yönetim Sürecinde Ne Düzeyde Rol Aldığı Arasındaki İlişkiyi Gösteren ANOVA Analiz Tablosu

Stratejik Yönetim Süreci	F	Anlamlılık
İşletmeye Ait Misyonun Oluşturulmasında	0,983	0,492
İşletmeye Ait Vizyonun Oluşturulmasında	1,49	0,14
İşletmeye Ait Politikaların Oluşturulmasında	0,997	0,478
Örgüt Kültürü Değerlerinin Oluşturulmasında	1,53	0,125
İşletmedeki Bölümlere Ait Stratejilerin Oluşturulmasında	1,011	0,464
İşletmeye Ait Genel Bir Stratejinin Belirlenmesinde	0,896	0,582

Tek yönlü varyans analizi ile yapılan değerlendirmeler sonucu, anketi cevaplayan işletmelerin hukuki statüsü ile çalışanların stratejik yönetim sürecinde ne düzeyde rol aldığı arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı görülmüştür. Tek yönlü varyans analizi kapsamında Anova tablosu incelenmiştir. Bu tabloya göre anlamlılık düzeyinin $p < 0,05$ şartını sağlaması gerekmektedir. Analiz sonuçlarına göre, yapılan uygulama $0,05$ anlamlılık düzeyinin üzerinde değerler vermektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Tüm dünyada küreselleşme hızlı teknolojik değişim, yeni oluşan pazarlar, müşteri beklentilerinin değişmesi sonucu ortaya çıkan ezici rekabet karşısında organizasyonlar daha stratejik düşünmek zorunda kalmışlardır. 1980’li yıllar öncesinde stratejik yönetim daha ziyade özel sektörün alanında sınırlı bir çevre tarafından uygulanırken, bugün çok sayıda organizasyon stratejik yönetimi araç olarak kullanmaktadırlar.

Hızlı değişim karşısında modern işletme yöneticilerinin başarılı olabilmeleri için karşılaşılabilecek tehlikeler fırsatlar hakkında önceden bilgi sahibi olmaları, öngörülebilir bulunmaları gerekir. Bu nedenle, gerek dünyada, gerekse ülkemizde oldukça yeni bir yönetim tarzı olan stratejik yönetimin önemi giderek artmaktadır.

İşletmeler rekabetin giderek şiddetlendiği, değişimin her alanda kendini gösterdiği, dünyanın adeta tek pazar haline geldiği ve belirsizliğin mevcut olduğu bir ortamda faaliyetlerini sürdürmektedirler. Böyle bir ortamda işletmelerin hayatta kalabilmeleri ve başarılarını devam ettirebilmeleri için stratejik yönetime gerekli önemi vermeleri gerekmektedir.

Stratejik yönetim, işletmeyi belirsizlik ortamından kurtaran ve işletmenin geleceğinin sistematik olarak düşünülmesine ve yön verilmesine olanak sağlayan bir yönetim aracıdır. Stratejik yönetim, işletmeyi kendi çevresini analiz etmeye zorlar, uzun vadeli düşünmeyi teşvik eder ve yeni fikirlerin oluşumuna imkan sağlar. Aynı zamanda işletmenin amaçlarını daha kesin bir biçimde saptamaya yöneltir ve bu amaçlara ulaşılmasına olanak sağlar.

Hazırlanmış olduğum bu çalışmada, işletmelerde strateji ve stratejik yönetime ilişkin kuramsal bir çerçeve çizilmiş ve uygulama kısmında Malatya’da faaliyet gösteren KOBİ’lerin stratejik yönetime dair bilinç düzeyleri saptanmaya çalışılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre ankete katılan işletmelerin çoğunluğu stratejik yönetim öncesi hazırlık ve ilgili konulara dair çalışanların yetiştirilmesini kısmen önemli bulmaktadır. Stratejik yönetim sürecinin önemli bir safhası olan iç ve dış çevre analizleri ile stratejik yönetim uygulamaları işletmelerde tam anlamıyla

gerçekleştirilmemektedir. Stratejik yönetim sürecinde yönetici ve çalışanların hangi aşamada ve ne düzeyde rol aldıklarına baktığımızda anket sonuçları işletmelerin çoğunluğunda yönetici ve çalışanların bu süreç içerisinde başlangıçtan uygulamaya kadar yer almadığını görmekteyiz. Ankete katılan işletmelere stratejik planlarının olup olmadığı; eğer ki varsa izledikleri stratejinin yönü sorulmuştur. İşletmelerin büyük bir çoğunluğu (%70,8) büyümeye yönelik bir stratejilerinin olduğunu belirtmiştir. Bir diğer soruda işletmenin ne düzeyde stratejik algılandığı irdelenmiş; sadece %26,2'si tam anlamıyla stratejik cevabını vermiştir. “Kısmen Stratejik” cevabını verenler göreceli olarak çoğunluğu (%55,4) oluşturmuştur. Anket sonuçlarından da görülmektedir ki işletmeler stratejik yönetim süreci ile ilgili olarak bir takım çalışmalar yapmakta fakat bu yeterli düzeyde gerçekleşmemektedir.

Günümüzde işletmelerin hayatta kalmaları ve gelişmelerini sağlayan tedbirlerin alınması zorlaşmakta, işletme yönetimleri güçleşmektedir. Bu sebepler neticesinde işletme yöneticilerinin başarılı olabilmeleri için yakalayabileceği fırsatlar ve karşılaşılabileceği tehlikeleri önceden görebilmesi ve haklarında bilgi sahibi olmaları daha iyi daha güvenilir stratejiler oluşturmaları ve oluşturmuş oldukları bu stratejileri verimli bir şekilde uygulamaları gerekir. Dijital bilgi akışının gerçekleştiği; teknolojik yeniliklerle devinimin arttığı ve küreselleşme olgusuyla ülke ekonomilerinin birbirine entegre olduğu dünya pazarında üstün rekabet gücü, stratejik bir düşünce yapısını, belirli stratejik analizleri, analiz sonuçlarını uygulamaya koymayı; bu süreç içerisinde yönetici ve çalışanların tam katılımını ve daha sonrasında da değerlendirme ve kontrol çabalarıyla dinamik bir süreci bir diğer anlamda stratejik düşünmeyi ve stratejik hareket etmeyi gerektirmektedir.

KAYNAKÇA

- ABİGEM, *Türkiye KOBİ Görünümü 2010*,
http://www.abigem.org/appmanager/tr/portal?_nfpb=true&_pageLabel=pageKobiGunceIKonular, E.T:25.06.2010
- AKMAN G., ÖZKAN C., ERİŞ H.(2008), “Strateji Odaklılık Ve Firma Stratejilerinin Firma Performansına Etkisinin Analizi”, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*, Yıl:7 Sayı:13, s.93-115
- AKGEMCİ T. (2007), *Stratejik Yönetim*, Ankara: Gazi Kitabevi
- AKGEMCİ T. (2001), *KOBİ’lerin Temel Sorunları ve Sağlanan Destekler*, T.C. Sanayi ve Ticaret Bakanlığı, KOSGEB
- AKTAN C.(1999), *2000’li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri*, TÜGİAD Yayını, İstanbul
- AKTAN C.(2008), “Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama”, *ÇEİS Çimento Endüstrisi İşverenleri Sendikası Yayını*, Cilt.22, Sayı 4 / Temmuz
- ALTAY H., İLBAN M.(2007), “Balıkesir Organize Sanayi Bölgesi KOBİ Yöneticilerinin Organizasyon Alguları Üzerine Bir Araştırma”, *Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı.1
- ALTINTUĞ N.(2007), “Küresel Rekabet Ortamında Ayırt Edici, Sürdürülebilir Üstünlükler ve Temel Yetenek Bağlamında Stratejiler Ve Bir Uygulama” (Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü)
- AMBE I. (2010), “Agile Supply Chain: Strategy For Competitive Advantage”, *Journal of Global Strategic Management*, Vol.4, No.1
- AMBLER, T. (1999), "Strategic Issues: The Pivotal Process for Strategic Success", *Compass Points*, www.cssp.com, E.T:26/05/2010
- ARABACI İ.,B. (2010), ”Stratejik Planlamada Çevre Analizi Tekniği Olarak Pest Analiz(F.Ü.Eğitim Fakültesi Örneği)”, *9. Ulusal Sınıf Öğretmenliği Eğitimi Sempozyumu* (20 -22 Mayıs 2010), Elazığ, s. 812-816
- AZADİ S. (2010), “Strategies For Competitive Advantage In Electronic Commerce”, 6th International Strategic Management Conference (8-11 July 2010), St.Petersburg
- BAILEY D.(2007), “Globalisation, Economic Freedom And Strategic Decision Making”, *Policy Studies*, Vol.28, No.4
- BARCA M.(2009), *Stratejik Yönetim Düşüncesinin Evrimi*, Ankara Sanayi Odası
- BLACKERBY, P. (1994), "History of Strategic Planning", *Armed Forces Comptroller Magazine*, 39(1)

BOZKURT R. (1993), “2000’li Yıllara Girerken Türkiye’nin Küçük ve Orta Ölçekli İşletme Politikası”, *Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Konferansı*, Ankara, TOBB, Yayın No: 278

BOZKURT V., BAŞTÜRK Ş.(2003), “KOBİ Girişimcilerinde Risk ve Belirsizlik Algıları: Bursa Örneği”, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 64-2

BUTLER B., DICKLE C., NAUDE M. (2010), “Strategies To Respond To Change: An Exploratory Study”, *6th International Management Conference*, (8-11 July 2010), St. Petersburg

ÇAKICI A., ÖZER Ş.(2008), “Mersin’deki KOBİ Sahip ve Yöneticilerinin Gözüyle Kurumsallaşma Tanımı ve Kurumsallaşmanın Darboğazları”, *Yönetim Ve Ekonomi*, Cilt.15, Sayı.1

ÇAVUŞ M.(2005), “Aile İşletmelerinde Stratejik Yönetim”, *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt.14, Sayı.2, 2005, s.152-166

ÇELİK C., KARADAL H.(2007), “KOBİ’lerin Sorunları ve Çözüm Stratejilerinin Algılanan Performans Üzerine Etkileri”, *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt.16, Sayı.2, ss.119-138

ÇELİK A.,OZAN E., *KOBİ’lerde Yeniden Yapılanma Stratejileri Araştırması: Kahramanmaraş Örneği*,
www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/.../CELİK,%20Adnan%20vd..pdf, E.T:20.05.2010

ÇOBAN F.(2003), “Odaklanma Geri Dönüyor”, *Capital Dergisi*, Sayı.10, s.224

ÇOMAKLI S., EKİCİ K., ŞAHİM T.(2007), *Geleceği Planlamada Stratejik Yönetim*, a-c Yayınevi, 1.bsk., Ankara

DABBAGHİ A., MALEK A. M., AULİZADEH A. R.(2010), “Evaluating The Quality of Corporate Mission Statement”, *6th International Management Conference*, (8-11 July 2010), St. Petersburg

DAFT, R. (1994), *Management*, Orlando: The Dryden Press

DAVID F.(2003), *Strategic Management*, 9.edition, Prentice Hall, New Jersey

DEMİRKAYA H., ÖZCÜRE G. (2010), “A Comparative Research On Whether Employees Participate In The Process Of Vision Determination”, *6th International Management Conference*, (8-11 July 2010), St. Petersburg

DESS G., LUMPKİN G, TAYLOR M.(2004), *Strategic Management*, McGraw Hill, 1st edition, New York

DIBRELL C.(2007), “Achieving ;Strategic Flexibility Through Formalization”, *Journal of Business Management*, Vol.13, No.1

DİNÇER Ö. (1998). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, 5. Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayım

DİNÇER, Ö. (1991), *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul, Timaş Yayınları
DİNÇER Ö.(2004), *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, 7. Baskı, İstanbul, Beta Basım

DİNLER A. (2009), “Stratejik Yönetim Sürecinde Vizyon Ve Misyon”, *Paradoks, Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi*, (e-dergi), <http://www.paradoks.org>, ISSN 1305-7979, Yıl.5 Sayı.2, s. 2-3

DOĞAN H.(2008),” Örgütlerde Vizyon Ve Misyonların Çalışanlarca Kabulü Ve Adnan Menderes Üniversitesi Örneği”, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10 / 3, s. 93-110

DOĞAN S.(2009), ”Küçük ve Orta Boy İşletmelerde Vizyon Açıklamasının İşletmenin Performansına Etkisine İlişkin Bir Araştırma”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt.23, Sayı.2

DPT (2007), *KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı (2007-2009)*
www.dpt.gov.tr/DocObjects/Download/3077/2007.pdf, E.T:20.05.2010

DPT (2007), *KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı (2004)*
www.dpt.gov.tr/DocObjects/Download/3078/strateji.pdf, E.T:20.05.2010

DURMAZ V. (2010), “Organizational Change For The Environmentally Sustainable Airport Management”, 6th International Management Conference, (8-11 July 2010), St. Petersburg

DURNA U., EREN V. (2002), “Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim”,
<http://www.sgb.gov.tr/StratejikYonetim/Stratejik%20Ynetim/Stratejik%20Planlama/Belgeler/Makaleler/Kamu%20Sekt%C3%B6r%C3%BCnde%20Stratejik%20Y%C3%B6netim.pdf>, E:T: 12.06.2010

EKİCİ K., ŞAHİM T.(2005), “İşletmelerin Yönetim Sürecinde Stratejik Yönetim Anlayışının Önemi”, *Polis Dergisi*, 11(44), Nisan-Mayıs-Haziran

ERASLAN H., KILINÇ İ., TAŞGİT Y.(2010), “Competitive Strategies And Firm Performance”, *6th International Strategic Management Conference*, (8-11 July 2010), St. Petersburg

ERDİL O., KAYA N. (2002),“Orta Büyüklükteki İşletmelerde Pazar Odaklı Rekabetin Performans Üzerine Etkileri ve Bir Saha Araştırması”, *DEÜ, İşletme Fakültesi Dergisi.*, Cilt:3, Sayı:1, s. 34.

EREN E.(1979), *İşletmelerde Stratejik Planlama*, İ.Ü. İşletme Fakültesi, ss.3-17, http://enerji2023.org/index.php?option=com_content&view=article&id=109:stratejnn-tanimi-ve-benzer-kavramlarla-lks&catid=15:stratej&Itemid=242, E:T: 12.06.2010

EREN E.(1998), *Yönetim ve Organizasyon*, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul

EREN, E.(2002), *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, 6.Basım, İstanbul, Beta Yayınları

EREN, E., AREN, S. ve ALPKAN, L. (2000), "İşletmelerde Stratejik Yönetim Faaliyetlerini Değerlendirme Araştırması", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 1(1).

EREŞ F.(2004), "Eğitim Yönetiminde Stratejik Planlama", *Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı.15, s.21-29

ERKUT H.(1998), *Strateji ve Senaryo Tekniği*, İrfan Yayıncılık, İstanbul

EurActiv, "Ekonomik Büyümenin Motoru Olarak KOBİ'ler: AB ve Türkiye'de Durum", <http://www.euractiv.com.tr/ticaret-ve-sanayi/link-dossier/ekonomik-buyumenin-motoru-olarak-kobiler-ab-ve-turkiyede-durum-000076>, E:T: 25.06.2010

FİDAN Y.(1998), *İşletme Vizyonu ve Stratejisi*. Konya Ticaret Odası Yönetici Eğitim Merkezi Yönetim ve Organizasyon Semineri Notları (6 Ekim- 25 Aralık 1997), Konya

FURRER O., HOWARD T., GOUSSEVSKAIA A.(2007), "The Structure And Evolution Of The Strategic Management Field: A Content Analysis Of 26 Years Of Strategic Management Research", *International Journal of Management Reviews*, Vol.10, Issue.1,pp.1-23

GINTER, P., RUCKS, A. and DUNCAN, J. (1985), "Planners and Perceptions of the Strategic Management Process", *Journal of Management Studies*, 22(6).

GODİN S.(2003), *Mor İnek*, Çev. Oya Gürbahçe, Elma Yayınevi, İstanbul

GÜÇLÜ N.(2003), "Stratejik Yönetim", *G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt.23, Sayı.2

GÜL Z.(2007), *İşletmelerde Üretim ve Çevreyi Bütünleştirmede ISO 14000 Yaklaşımı: Bir Alan Araştırması*, (Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü), s.5

GÜNER F. (2008), "Bir Stratejik Yönetim Modeli Olarak Balanced Scorecard", *Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 10/1, s.247-265

GÜZELCİK E.(1999), *Küreselleşme Ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı*, Sistem Yayıncılık, 1. Baskı, İstanbul- Kasım

IRELAND D., HOSKISSON R., HITT M.(2007), *The Management Of Strategy*, SouthWestern Cengage Learning, 8.edition, Ireland

İLHAN S.(2006), “KOBİ’ler: Sosyo-Ekonomik Bir Perspektif”, *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt.16, Sayı.2, ss.269-289

KARABULUT T.(2005), “Türkiye’deki Yabancı Sermayeli Şirketlerin Stratejik Karar Alma Yaklaşımlarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt.4, Sayı.7, s.245-259

KARAKAYA A.(2004), “Stratejik Yönetim Sisteminin Kriz Yönetimine Katkısı Üzerine Bir Araştırma”, *Teknoloji*, Cilt.7, Sayı.2

KAYALI C.(2003), “Türkiye’de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Yönetim Krizi ve Toplam Kalite Yönetimi”, *Yönetim ve Ekonomi*, Cilt:10 Sayı:2, s.32-45

KILIÇ M. (2006), “Stratejik Planlama ve Dengeli Performans Yönetimi Birarada Olabilir Mi?”, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı.2

KILIÇ S., ÇAĞLAR E., GÜNGÖR E., ÇAĞLAR İ.(2010), “A Strategic Tool For The Success Of SMEs: Entrepreneurial Culture”, *6th International Management Conference*, (8-11 July 2010), St.Petersburg

KISACIK S.(2005), “Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmelerin İzledikleri Rekabet Stratejileri: Adana’daki Kobiler Üzerine Bir Çalışma”, (Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü), s.37

KİRTİŞ K., KARAHAN F.(2010), “Differentiated Marketing Policies In Terms Of Company Size And Sector During Global Recession”, *6th International Strategic Management Conference*, (8-11 July 2010), St. Petersburg

KOÇEL, T.(2003), *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul, Beta Basım A.S., 9. Baskı

KOÇYİĞİT M.(2006), “İşletmeler Sistem ve Süreç Yönetimlerine Ne Ölçüde Stratejik Yaklaşmaktadır? Eskişehir KOBİ’lerinde Sistem ve Süreçlerin Kullanılmasına Yönelik Bir Değerlendirme”, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, Ekim, 1(2), s.43-57

KOTLER P.(2005), *Yeni Pazarlama Dersleri, Pazarlamada Son Yaklaşımlar, Yaratıcı ve Sektöre Özel Çözümler*, Capital D. Eki, s.51-52

KÜÇÜKSÜLEYMANOĞLU R.(2008), “Stratejik Planlama Süreci”, *Kastomonu Eğitim Dergisi*, Cilt.16, No.2, s.403-412

LEAVY B.(2003), “Assessing Your Strategic Alternatives From Both a Market Position and Core Competence Perspective”, *Strategy&Leadership*, Vol:31,No:6, p.30

MAZWI S.(2010), “The Assumptions Behind Strategy Theories And Issues Addressed And The Alternative View Of Complexity”, *6th International Management Conference*, (8-11 July 2010), St.Petersburg

MERİH.K.,“Stratejik Yönetim Modelleri”,
<http://www.genbilim.com/content/view/1755/89/>. E.T:05.04.2010

MÜFTÜOĞLU T.(1989), *Türkiye 'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler (Sorunlar-Öneriler)*, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi, Sistem Matbaası, 2.Baskı, Ankara

NAKTIYOK A., TIMUROĞLU K., KARABEY C.(2009), *Stratejik Bilinç: İşletmelerin Stratejik Bilinç Düzeyinin İncelenmesi*, 1.Basım, İmaj Yayınevi, Ankara

NEDELKO Z., POTOCAN V. (2010), “How To Improve Innovativeness of Small and Medium Enterprises”, *Journal of Global Strategic Management*, Vol.4, No.1

ÖĞÜT A.(2009), “Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmelerinde Kriz Yönetimi Yaklaşımları, Tekstil Sektörü Örneği”, *Selçuk Üniv.Sosyal Bilimler Dergisi*, http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/articles/2003/9/ADEMOGUT.PDF, Erişim: Mart 2010

ÖNCE G., MARANGOZ M.(2010), “Marketing Strategies During Recession and Economic Crisis”, *6th International Strategic Management Conference*, (8-11 July 2010), St. Petersburg

ÖNCEL Ş.(2003), “Birleşmelerin Anlamı Yok: Jack Trout’la Bir Söyleşi”, *Capital Dergisi*, Sayı.4, s.86

ÖZCAN M.(2000), “Stratejik Pazarlama Planlamasında Dar ve Geniş Misyon Tanımları”, *Pazarlama Dünyası Dergisi*, s.39

ÖZDAMAR K.(2002), *Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi-1, SPSS-MINITAB*, 4. Baskı, Kaan Kitabevi, Eskişehir, s.662-.663

PORTER M.(2003), *Rekabet Stratejisi, Sektör ve Rakip analizi Teknikleri*, 2. bs., Çev. Gülen ULUBİLGİN, Sistem Yayıncılık, İstanbul

PRYOR M., ANDERSON D., HUMPHREYS J.(2007), ”Strategic Implementation As A Core Competency”, *Journal Of Management Research*, Vol.7, No.1

RAMAZANOĞLU F., BAHÇECİ B.(2006), *Örgütlerde Vizyon ve Misyon Kavramı, Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları*, s.55

RIVKIN S.(2003),“Farklılaşamadığı İçin Düşenlere Dikkat”, *Capital Dergisi*, Sayı.11, s.184

REDDING J.(2009), “How The Crisis Is Strengthening Strategic Planning”, *Credit Union Management*, p,62

RODOPLU D.(2001), “Stratejik Yönetim Düzeyinde Yetki Devri”, *Review of Social, Economic & Business Studies*, Vol.3/4, p.251-273

ROSS S.(2008), “Searching For Strategic Opportunities”, *Academy Of Strategic Management Journal*, Vol.7, pp.35-42

SHAY J, ROTHARMEL F.(1999), “Dynamic Competitive Strategy: Towards a Multi-Perspective Conceptual Framework”, *Long Range Planning*, Vol: 32, No:6, p.560

SOYSAL A., KARASOY A., ALICI S.(2009), “KOBİ’lerde Kriz Yönetimi: K.Maraş’ta Tekstil Sektöründeki KOBİ’lerde Bir Uygulama”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı.21

SÖYLER İ.(2007), “Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim Uygulanabilir Mi?“, *Maliye Dergisi*, Sayı.152

STOCKPORT G. J.(2010), “Developing Strategic Foresight For Strategic Transformation”, *6th International Strategic Management*, (8-11 July 2010), St. Petersburg

SUSSMAN L., FINNEGAN R.(1998), “Coaching The Star: Rationale and Strategies”, *Business Horizons/March-April*

SÜTÇÜ O.(2008), “Stratejik Liderlik”, (Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilimdalı), s.55

ŞAHİN A.(2004), *Müşteri Odaklı Pazarlama Yöntemleri*, Beta Basım Yayım, İstanbul

ÜLGEN, H. ve Mirze, K., (2004), *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, İstanbul, Literatür Yayıncılık

TEKİN M., ÖMÜRBEK N. (2004), *Küresel Rekabet Ortamında Teknolojik İşbirliği ve Otomotiv Sektörü Uygulamaları*, Ankara, s.25

TİTİZ İ.(1992), “Krizlerin İşletmeler Üzerindeki Etkileri Ve Küçük İşletme Yöneticilerinin Kriz Dönemine Yönelik Stratejik Düşünce Ve Analizleri”, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt:2, Sayı:1, s.203-216

TORTOP N.(1993), *Yönetim Bilimi*, Yargı Yayınları

TURAN A.(2009), “Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerde Bilişim Teknolojileri, Örgütsel Rekabetçi Stratejileri ve Başarım İlişkisi”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt.23, Sayı.3

TÜRK M.(2006), *Stratejik İnsan Kaynakları Yaklaşımı Olarak Doğru Ölçeği Bulma (Rightsizing): Türk Bankacılık Sektörüne Yönelik Bir Araştırma*, Nobel Kitabevi, İstanbul

TÜRKOĞLU M. (2003), “Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin (KOBİ’lerin) Büyük İşletmelerle Rekabetinde Stratejik İşbirlikleri Yaklaşımı: Göller Bölgesi Uygulaması”, *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 13, Sayı: 1, s. 273-290

UNGERER M. (2009). “Hosting Strategic Conversations: Some Alternative Approaches For Leaders”, *Journal of Global Strategic Management*, Vol.3 No.1

YALÇIN A., GAFUROĞLU Ş.(2008), “Ekonomik Krizlerin Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Üzerindeki Yönetimsel ve İşlevsel Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt.17, Sayı.2, s.433-448

YENER M. (2009), “Extent of Family Influence on Family Firm Innovative Behavior: A Study on Small Sized Firms in İstanbul”, *Journal Of Global Strategic Management*, Vol.3, No.1

YÜCEL H.(2004), “Uluslar arası Pazarlara Açılmada Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Rolü”, *İGEME*, Yıl:8, s.26, (www.igeme.org.tr)

YÜKSEL Ö.(1998), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Gazi Kitapevi, Ankara:

ZEFFAE R., MAYO G.(1994), “Rightsizing The Strategic Human Resource Management Challenge of the 1990s”, *Management Decision*, Volume.:32, No:9, pp.5

ZERENLER M., TÜRKER N., ŞAHİN E.(2007), “Küresel Teknoloji, Araştırma-Geliştirme (Ar-Ge) ve Yenilik İlişkisi”, www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/.../ZERENLER,%20MUAMMER%20VD.pdf, E.T: 21.02.2010

ZINKEVICUETE V. (2007), “Evaluation Of Business Strategic Decisions Under Changing Environment Conditions”, *Journal of Business Economics and Management*, Vol.VIII, No.4, p.267-274

EK: ANKET FORMU

Sayın Firma Yetkilisi,

Bu anket Malatya’da faaliyet göstermekte olan KOBİ’lere hitap etmekte olup, sonuçları Malatya İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü nezdinde hazırlanmakta olan ‘İşletmelerde Stratejik Yönetim: Malatya’da Faaliyet Gösteren Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelere Yönelik Bir Araştırma’ isimli Yüksek Lisans tezinde kullanılacaktır. Ankete ayırdığımız vakit için şimdiden teşekkür ederiz.

Şeyda Nur SEÇKİN

1. İşletmenizin kuruluş yılı:
2. İşletmenizin faaliyette bulunduğu sektör:
.....
3. İşletmenizdeki çalışan sayısı:
4. İşletmenizin faaliyette bulunduğu pazar; (Birden fazla işaretleyebilirsiniz)
a) Mahalli b) Bölgesel c) Ulusal d) Uluslararası
5. Yasal olarak işletmenizin statüsü;
a) Adi Şirket b) Şahıs Şirketi b) Limited c) Anonim d) Kollektif e) Kommandit

6. Aşağıda belirtilen unsurlar şirketinizde hangi düzeyde uygulanmaktadır?

	Kesinlikle Uygulanmamakta	Başlangıç Aşamasında	Fikri Yok	Kısmen Uygulanmakta	Tamamen Uygulanmakta
Ekonomik Gelişmelerin Analizi					
Teknolojik Gelişmelerin Analizi					
Hukuki ve Yasal Gelişmelerin Analizi					
Rakip Davranışlarının Analizi					
Müşterilerin İhtiyaç, İstek ve Beklentilerinin Analizi					
Örgüt Yapısının Analizi					
Üretilen Mal ve Sunulan Hizmet Kalitesinin Analizi					
Kullanılan Teknolojinin Analizi					
Personelin Yeteneklerinin Analizi					
Personelin Verimliliğinin Analizi					
İşletmenin Finansal Göstergelerinin Analizi					

7.Aşağıda belirtilen uygulamalar işletmenizde hangi düzeyde gerçekleştirilmiştir?

	Hiç Gerçekleşmedi	Başlangıç Aşamasında	Fikri Yok	Kısmen Gerçekleşti	Tamamen Gerçekleşti
İşletmeye Ait Genel Bir Stratejinin Belirlenmesi					
İşletmeye Ait Bir Misyonun Oluşturulması					
İşletme Vizyonunun Tasarlanması					
Örgüte Ait Amaç Ve Hedeflerin Belirlenmesi					
Örgüt Kültürü Değerlerinin Oluşturulması					
İşletme Politikalarının Oluşturulması					
İşletmedeki Bölümlere Ait Stratejilerin Oluşturulması					
Takım Çalışmasının Oluşturulması Ve Desteklenmesi					
Geri Besleme Sürecinin Oluşturulması Ve Etkin Kılınması					
Çalışanlarda Stratejik Yönetim Bilinci Oluşturulması					

8. Hedeflerinize daha kolay ulaşmak için çalışanlarınızın aşağıda belirtilen alanlarda yetiştirilmesi stratejik yönetim süreci öncesi hazırlık ve stratejik yönetim uygulamaları açısından sizce hangi düzeyde önemlidir?

	Hiç Önemli Değil	Önemsiz	Fikri Yok	Kısmen Önemli	Kesinlikle Önemli
Bilgisayar ve Teknolojik Yenilikler					
Üretim ve Üretim Yöntemleri Konusunda Yenilikçi Eğitim					
Yerli veYabancı Kültür ve Beğenilerle İlgili Eğitim					
Müşteri Beklenti ve Hizmetleri Konusunda Eğitim					
Stratejik Yönetim Konusunda Eğitim					
Stratejik Bilinç Oluşturma					
Sağlıklı İş Yaşamı ve Çalışma İlişkileri					
Yenilikçi Örgüt Oluşturma					

9.İşletmenizde uyguladığınız bir stratejik planınız var mı; varsa uyguladığınız stratejinin yönü aşağıdakilerden hangisidir ?

- a) Büyümeye yönelik
- b) Mevcut durumu korumaya yönelik
- c) Küçülmeye yönelik
- d) Tasviye etmeye veya varlığına son vermeye yönelik
- e) Etrafına bakma ve kendine gelmeye yönelik

10. İşletmenizi ne düzeyde stratejik buluyorsunuz?

- a) Stratejik Değil b) Kısmen Stratejik c) Fikrim Yok d) Tamamen Stratejik

11. İşletmenizde, aşağıda belirtilen uygulamalar sürecinde yöneticileriniz hangi aşamada ve ne şekilde rol almaktadır?

	Baslangictan Uygulamaya	Danışman Olarak	Sadece Uygulama	Görev Almadı	İşletmede Uygulanmıyor
Misyon Oluşturma					
Vizyon Oluşturma					
İşletme Politikası					
Örgüt Kültürünün Oluşturulmasında					
Bölüm Stratejilerinin Oluşturulmasında					
İşletme Stratejilerinin Oluşturulması					

12. İşletmenizde, aşağıda belirtilen uygulamalar sürecinde çalışanlarınız hangi aşamada ve ne şekilde rol almaktadır?

	Baslangıctan Uygulamaya	Danışman Olarak	Sadece Uygulama	Görev Almadı	İşletmede Uygulanmıyor
İşletmeye Ait Misyon Oluşturulmasında					
İşletmeye Ait Vizyon Oluşturulmasında					
İşletme Politikasının Oluşturulmasında					
Örgüt Kültürünün Oluşturulmasında					
Bölüm Stratejilerinin Oluşturulmasında					
İşletme Stratejilerinin Oluşturulması					