



T.C.
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

İŞLETME YÖNETİCİLERİNİN STRATEJİK YÖNETİM
UYGULAMALARINI BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA
(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

Hazırlayan

İbrahim Moussa Mouhoumed

Danışman

Doç. Dr. Bünyamin AKDEMİR

MALATYA, 2015

T.C.
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**İŞLETME YÖNETİCİLERİNİN STRATEJİK
YÖNETİM UYGULAMALARINI BELİRLEMEYE
YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DANIŞMAN
Doç. Dr. Bünyamin AKDEMİR

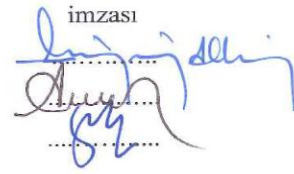
HAZIRLAYAN
İbrahim Moussa Mouhoumed

Jürimiz 31/12/2015 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda bu yüksek lisans tezini (oybirliği /oyçokluğu) ile başarılı bulunarak İşletme Anabilim, Yönetim ve Organizasyon Bilim dalında yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyelerinin Unvan Ad Soyadı

1. Doç. Dr. Bünyamin AKDEMİR
2. Yrd. Doç. Dr. Cem AYDEN
3. Yrd. Doç. Dr. Şeyda Nur SEÇKİN

imzası



İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulunun tarih vesayılı kararıyla bu tezin kabulü onaylanmıştır.

Prof. Dr. Mehmet KARAGÖZ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

ÖNSÖZ

Stratejik yönetim yöneticiye geniş anlamda bir çevresel analiz becerisi kazandırmaktadır. Gerek dış çevre, gerek iç çevre koşullarına ilişkin genel bir değerlendirme yapan yöneticiler olası fırsatları ve imkânları değerlendirirken, olabilecek tehditlerin ve zayıflıkların farkına vararak örgütlerin vizyonunu ortaya koyabilmelidirler. 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 Cibuti’de faaliyet gösteren işletmeler üzerinde yapılan bir araştırmaya yer verilmektedir.

Tez çalışmam boyunca gereken her türlü katkılarıyla bana yardımcı olan, değerli bilgilerini, tecrübelerini ve anlayışını esirgemeyerek beni yönlendiren Sayın Hocam Doç. Dr. Bünyamin AKDEMİR e sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca tezim için değerli zamanlarını ayıran, beni teşvik eden ve destekleyen, çok değerli Sayın hocam Yrd. Dr. Şeyda Nur SEÇKİN’ a şükranlarımı sunuyorum.

Bu çalışmamda maddi manevi her türlü desteğini esirgemeyen, her daim destekleriyle bana güç veren sevgili arkadaşlarıma ve tüm hayatım boyunca büyük fedakârlık göstererek yanımda olan, emeklerini esirgemeyen, desteklerini her zaman arkamda hissettiğim canım anneme, babama ve kardeşlerime teşekkürü bir borç bilir, sonsuz sevgilerimi sunarım.

ÖZET

Bu çalışmada, Cibuti’de faaliyet gösteren işletmeler stratejik yönetim uygulamaları açısından değerlendirilmiştir. Çalışmanın kurgulanmasındaki ana amaç, Cibuti’de faaliyet gösteren işletme sahipleri ve yöneticilerinin stratejik yönetim konusuna ilişkin farkındalıklarını ve gerçekleştirdikleri stratejik yönetim uygulamalarını tespit etmektir.

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde; stratejik yönetim kavramı ve önemi, stratejik yönetim süreci ve stratejik yönetimde kullanılan araçlar irdelenmiştir. İkinci bölümde ise; stratejinin tanımı, stratejik kararlar, stratejik odaklılık ve stratejik liderlik ele alınmıştır. Çalışmanın üçüncü ve son bölümünde ise; Cibuti’de faaliyet gösteren işletme yöneticilerinin stratejik yönetim uygulamalarını ne düzeyde gerçekleştirdiklerini belirlemeye yönelik saha araştırması yapılmıştır.

Elde edilen verilerin değerlendirilmesi neticesinde Cibuti’de faaliyet gösteren işletmelerde stratejik yönetim kavramı ve kapsamının çok fazla bilinmediği sonucuna ulaşılmıştır. İşletme sahibi ve yöneticilerinin stratejik analiz, stratejik planlama, strateji geliştirme ve uygulama gibi çeşitli stratejik yönetim faaliyetlerini bilinçli bir şekilde gerçekleştirmedikleri tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Stratejik Yönetim, Strateji, İşletme Sahibi ve Yöneticileri

ABSTRACT

In this study, enterprises operating in Djibouti are analyzed in terms of their strategic management approaches. The main purpose of this study is to determine to what extent strategic management practices are implemented by these firms.

The study consists of three parts. In the first part; strategic management concept and its importance, strategic management process, tools used in this period are presented. In the second part; the definition of strategy, strategic decisions, strategic orientation and strategic leadership are analyzed. The third and final part of the study includes survey results, conclusion and suggestions.

According to research results, strategic management concept and its scope are not known sufficiently by the firms operating in Cibuti. Beside this, it is determined that the business owner and managers do not implement strategic management practices (such as strategic analyze; planning; developing and implementing competitive strategies) consciously.

Keywords: Strategic Management, Strategy, Business owners and Managers

İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY SAYFASI	Hata! Yer işareti tanımlanmamış.
ÖNSÖZ	II
ÖZET	III
ABSTRACT.....	IV
TABLolar DİZİNİ	VIII
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	IX
KISALTMALAR DİZİNİ.....	IX
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM	3
STRATEJİK YÖNETİM	3
1.1 STRATEJİK YÖNETİMLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR.....	3
1.1.1. Strateji	5
1.1.2. Planlama, Amaçlar ve Plan	7
1.1.3. Stratejik Planlama	8
1.2. STRATEJİK YÖNETİM DÜŞÜNCESİNİN GELİŞİMİ VE STRATEJİK YÖNETİM OKULLARI.....	10
1.2.1. Stratejik Yönetim Düşüncesinin Gelişimi.....	10
1.2.2. Stratejik Yönetim Okulları.....	13
1.2.2.1. Tasarım Okulu.....	15
1.2.2.2. Planlama Okulu (Planning School).....	15
1.2.2.3. Konumlandırma Okulu (Positioning School).....	16
1.2.2.4. Girişimcilik Okulu (Entrepreneurial School).....	17
1.2.2.5. Bilişsel Okul (Cognitive School)	18
1.2.2.6. Öğrenme Okulu (Learning School).....	18
1.2.2.7. Güç Okulu (Power School)	20
1.2.2.8. Kültür Okulu (Cultural School)	20
1.2.2.9. Çevre Okulu (Environmental School).....	20
1.2.2.10. Bütünleştirme Okulu (Bicimsel Okul)	21
1.3. STRATEJİK YÖNETİMİN ÖNEMİ	21
1.4. STRATEJİK YÖNETİMİN ÖZELLİKLERİ.....	23
1.5. STRATEJİK YÖNETİMİN TEMEL ÖĞELERİ.....	25
1.5.1. Tepe Yöneticiler.....	25

1.5.2. Örgüt Misyonu ve Temel Amaçlar	25
1.5.3. Mamul Pazar Stratejisi	26
1.5.4. İşletmenin Kaynakları	26
1.6. STRATEJİK YÖNETİM SEVİYELERİ	26
1.6.1. Şirket Stratejisi	27
1.6.2. İşletme Stratejisi	27
1.6.3. Fonksiyonel Strateji	27
1.7. STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİ	28
1.7.1. Stratejik Bilince Sahip Olma	29
1.7.2. Stratejistlerin seçimi ve görevlendirilmesi	30
1.7.3. Stratejik Analiz Evresi	31
1.7.3.1. Dış Çevrenin Analizi	31
1.7.3.2. İşletme Analizi	35
1.7.3.3. Durum Belirlenmesi	37
1.7.4. Strateji Yönlendirme Evresi	42
1.7.5. Strateji Formülasyonu	42
1.7.5.1. Misyon	43
1.7.5.2. Vizyon	44
1.7.5.3. Amaç ve Hedefler	45
1.7.6. Strateji Seçimi	47
1.7.7. Stratejilerin Uygulanması	48
1.7.8. Stratejilerin Değerlendirilmesi Süreci	49
İKİNCİ BÖLÜM	51
İŞLETME STRATEJİLERİ	51
2.1. STRATEJİ TÜRLERİ	51
2.1.1. Temel stratejiler	51
2.1.1.1. Büyüme Stratejileri	52
2.1.1.2. Küçülme Stratejileri	54
2.1.1.3. Durağan Stratejiler	56
2.1.2. Kurumsal Stratejiler	57
2.1.2.1. Çeşitlendirme Stratejisi	58
2.1.2.2. Çekilme Stratejisi	58
2.1.3. Rekabet Stratejileri	59

2.1.3.1. Maliyet Liderliği Stratejisi	60
2.1.3.2. Farklılaştırma Stratejisi	61
2.1.3.3. Odaklanmış Stratejiler.....	61
2.1.4. Fonksiyonel Stratejiler	63
2.2. STRATEJİNİN GENEL ÖZELLİKLERİ	63
2.3. STRATEJİNİN BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ	65
2.3.1. Strateji ve Vizyon.....	65
2.3.2. Strateji ve Misyon	65
2.3.3. Strateji ve Politika	66
2.3.4. Strateji ve Taktik.....	67
2.3.5. Strateji ve Plan	68
2.4. STRATEJİK KARARLAR.....	68
2.5. STRATEJİK ODAKLILIK.....	69
2.5.1. Müşteri Odaklılık	70
2.5.2. Rakip Odaklılık	70
2.5.3. Teknoloji Odaklılık	70
2.6. STRATEJİK LİDERLİK	71
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	74
İŞLETME YÖNETİCİLERİNİN STRATEJİK YÖNETİM UYGULAMALARINI BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA.....	74
3.1. ARAŞTIRMA AMACI.....	74
3.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ	74
3.3. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE ÖRNEKLEMİ	75
3.4. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ.....	75
3.5. ARAŞTIRMANIN KISITLARI.....	75
3.6. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ.....	76
3.7. VERİ TOPLAMA VE ANALİZ YÖNETİMİ	78
3.8. TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER	80
3.9. ANOVA TESTLERİ.....	91
SONUÇ VE ÖNERİLER	107
KAYNAKLAR	111
ANKET FORMU	116

TABLÖLAR DİZİNİ

Tablo 1.1. Stratejik Yönetim Düşüncesinin Gelişimi	13
Tablo 1.2. Strateji Formülasyonlarında Düşünce Ekolleri	14
Tablo 1.3. Stratejik Yönetim ve Fonksiyonel Yönetim	24
Tablo 1.4. Stratejik Amaçlar ve Stratejik Alanlar	46
Tablo 3.1. Anket Sorularının Güvenilirliği	79
Tablo 3.2. Yöneticilere İlişkin; Yaş, Cinsiyet, Eğitim Durumu	80
Tablo 3.3. İşletme Bilgileri	82
Tablo 3.4. İşletmelerin Stratejik Plan Hazırlayıcılarına Göre Dağılımı	83
Tablo 3.5. İşletmelerin Stratejik Plan uygulamaları	83
Tablo 3.6. İşletmelerin Stratejik Analiz Uygulamaları	84
Tablo 3.7. İşletmelerin Stratejik Yönetim Uygulamaları	86
Tablo 3.8. İşletmelerin Uyguladıkları Stratejilerin Yönü	88
Tablo 3.9. İşletmenin Yöneticiler Tarafından Ne Derecede Stratejik Algılandığı	88
Tablo 3.10. Stratejik Yönetim Sürecinde Yöneticilerin Rolü	89
Tablo 3.11. Stratejik Yönetim Sürecinde Çalışanların Rolü	90
Tablo 3.12. İşletme yöneticilerin ait oldukları yaş gruplarına göre stratejik analiz uygulamalarındaki farklılığının belirlenmesine yönelik tek yönlü varyans (One Way ANOVA) analizi sonuçları.	92
Tablo 3.13. İşletme yöneticilerin ait oldukları yaş gruplarına göre stratejik yönetim uygulamalarındaki farklılığının belirlenmesine yönelik tek yönlü varyans (One Way ANOVA) analizi sonuçları.	93
Tablo 3.14. İşletme yöneticilerin ait oldukları yaş gruplarına göre yöneticilerin stratejik uygulamalarında üstlendiği roldeki farklılığının belirlenmesine yönelik tek yönlü varyans (One Way ANOVA) analizi sonuçları.	94
Tablo 3.15. İşletme yöneticilerin ait oldukları yaş gruplarına göre çalışanların stratejik uygulamalarında üstlendiği roldeki farklılığının belirlenmesine yönelik tek yönlü varyans (One Way ANOVA) analizi sonuçları.	95
Tablo 3.16. İşletmede çalışan kişilerin sayısına göre stratejik analiz uygulamalarındaki farklılığının belirlenmesine yönelik tek yönlü varyans (One Way ANOVA) analizi sonuçları.	96
Tablo 3.17. İşletmede çalışan kişilerin sayısına göre stratejik yönetim uygulamalarındaki farklılığının belirlenmesine yönelik tek yönlü varyans (One Way ANOVA) analizi sonuçları.	97
Tablo 3.18. İşletmede çalışan kişilerin sayısına göre yöneticilerin stratejik uygulamalarında üstlendiği roldeki farklılığının belirlenmesine yönelik tek yönlü varyans (One Way ANOVA) analizi sonuçları.	98
Tablo 3.19. İşletmede çalışan kişilerin sayısına göre çalışanların stratejik uygulamalarında üstlendiği roldeki farklılığının belirlenmesine yönelik tek yönlü varyans (One Way ANOVA) analizi sonuçları	98
Tablo 3.20. İşletmeninlerin faaliyette bulunduğu pazara göre stratejik analiz uygulamalarındaki farklılığının belirlenmesine yönelik tek yönlü varyans (One Way ANOVA) analizi sonuçları.	99
Tablo 3.21. İşletmeninlerin faaliyette bulunduğu pazara göre stratejik yönetim uygulamalarındaki farklılığının belirlenmesine yönelik tek yönlü varyans (One Way ANOVA) analizi sonuçları.	100

Tablo 3.22. İşletmeninlerin faaliyette bulunduğu pazara göre yöneticilerin stratejik uygulamalarında üstlendiği roldeki farklılığının belirlenmesine yönelik tek yönlü varyans (One Way ANOVA) analizi sonuçları.....	101
Tablo 3.23. İşletmeninlerin faaliyette bulunduğu pazara göre çalışanların stratejik uygulamalarında üstlendiği roldeki farklılığının belirlenmesine yönelik tek yönlü varyans (One Way ANOVA) analizi sonuçları.....	102
Tablo 3.24. İşletmelerin hukuki statüsü göre stratejik analiz uygulamalarındaki farklılığının belirlenmesine yönelik tek yönlü varyans (One Way ANOVA) analizi sonuçlar.....	102
Tablo 3.25. İşletmelerin hukuki statüsü göre stratejik yönetim uygulamalarındaki farklılığının belirlenmesine yönelik tek yönlü varyans (One Way ANOVA) analizi sonuçları.....	104
Tablo 3.26. İşletmelerin hukuki statüsü göre yöneticilerin stratejik uygulamalarında üstlendiği roldeki farklılığının belirlenmesine yönelik tek yönlü varyans (One Way ANOVA) analizi sonuçları.....	105
Tablo 3.27. İşletmelerin Hukuki Statüsü göre çalışanların stratejik uygulamalarında üstlendiği roldeki Farklılığının Belirlenmesine Yönelik Tek yönlü Varyans (One Way ANOVA) Analizi Sonuçları.....	106

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1.1. Kısa Dönemli Kontrol Merkezli Finansal Yapı (Yönetim Kontrol Sistemi)	4
Şekil 1.2. Uzun Dönemli Strateji Bakışlı Tasarım	4
Şekil 1.3. Stratejik Yönetim Süreci.....	28
Şekil 1.4. Temel Yetenekten Hareketle Stratejik Alternatifler	37
Şekil 1.5. Performans Güçleri Analizi	41
Şekil 1.6. Stratejik Yönetim Kontrol Süreci	50
Şekil 2.1. Odaklanmış Stratejilerde Pazarın Daraltılması/ değiştirilmesi	62

KISALTMALAR DİZİNİ

Ar – Ge: Araştırma – Geliştirme

CEO: Chief executive offices

s: sayfa

SİB: Stratejik İş Birimleri

SPSS: Statistical Program for Social Sciences

SWOT: Strengths, Weaknesses, Threats, Opportunities

S.S: Standart Sapma

vb: ve benzeri.

vd: ve diğerleri

GİRİŞ

Yönetim kavramı, çok eski olmasına karşılık işletme yönetimi kavramı ise yaklaşık bir asır önce ortaya çıkmış ve halen geliştirilmekte olan bir kavramdır. İşletme yönetimi kavramının bu kadar yeni olmasının nedeni, 18. Yüzyılda başlayan endüstri devrimine kadar üretime dayalı büyük ölçekli işletmelerin yokluğudur. Bu açıdan bakıldığında endüstri devriminden önceki zamanı işletme yönetimi kavramı “öncesi devir” veya “bilimsel öncesi devir” şeklinde nitelendirmek mümkündür. Ancak geçmiş dönemlerde de aynı amaca ulaşmak için bir araya gelmiş yöneten ve yönetilen kişi ve toplulukların var olduğu dikkate alınırsa, yönetim faaliyetinin çok eski tarihlerde hatta ilk çağlarda bile var olduğunu söylemek mümkündür.

Yönetim, örgütsel amaçların etkili ve verimli biçimde gerçekleştirilmesi için, yönetim fonksiyonları olan planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve kontrol faaliyetlerinin tümüdür. Yönetim evrensel bir süreç, toplumsal yaşama kadar eski bir sanat ve gelişmekte olan bir bilimdir (Genç, 2008; 16). Süreç olarak yönetim, bir takım faaliyet ve fonksiyonları, sanat olarak yönetim, bir uygulamayı, bilim olarak yönetim, sistematik ve bilimsel bilgi topluluğu anlamına gelir (Genç, 2008; 16). Yönetme ihtiyacı, insanların tek başlarına başaramayacakları amaçlarını, bir grup çabasıyla gerçekleştirme gerekliliğinden doğar.

Başka bir tanıma göre yönetim, ortak bir amacı gerçekleştirebilmek için bireysel ve grupsal çabaların eş güdülenmesidir. Yönetim işbirliği içerisinde bulunan bir grubu ortak bir amaca ya da amaçlar grubuna yöneltme, yönlendirme sürecidir (Budak, 2005; 10). Bu süreçte yöneticiler diğer kişilerin hareketlerini, yani çalışmalarını eş güdüleme çabası içindedirler. Gerçekten yöneticilerin temel görevi, çabaların eş güdülenmesidir. Yöneticilerin, kendilerinin çalışmaları bizzat yapmalarına az rastlanır. Çalışmaları başkalarına yaptırırlar.

Stratejik Yönetim ise, strateji ve yönetim kavramlarının birleştirilmesiyle elde edilen bir kavramdır. Bu yüzden strateji kavramı hakkında bilgi verilmesi gerekmektedir. Literatürde stratejinin kökeni bakımından iki kaynağa dayandığı ifade edilmektedir. Bunlardan biri; latince yol, çizgi veya yatak anlamına gelen stratum kavramıyla. İkincisi ise eski Yunanlı General Strategos'un adıyla ilgilidir. Bu generalin sanatını ve bilgisini belirtmek için kullanılmıştır (Steiner, 1971; 5).

Stratejik yönetim kavramı 1980 yılından itibaren işletme literatürüne girmiş bulunmaktadır. Stratejik yönetim stratejilerin planlanması için gerekli araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim çabalarını planlama ve bu stratejilerin uygulanabilmesi için örgüt içi her türlü yapısal ve motivasyonel tedbirlerin alınarak yürürlüğe konulmasını, daha sonra da stratejilerin uygulanmadan önce ve uygulandıktan sonra amaçlara uygunluğu açısından kontrol edilmesini kapsayan ve işletmenin üst düzey kadrolarının faaliyetlerini ilgilendiren süreçler toplamıdır (Eren, 2005; 25).

BİRİNCİ BÖLÜM

STRATEJİK YÖNETİM

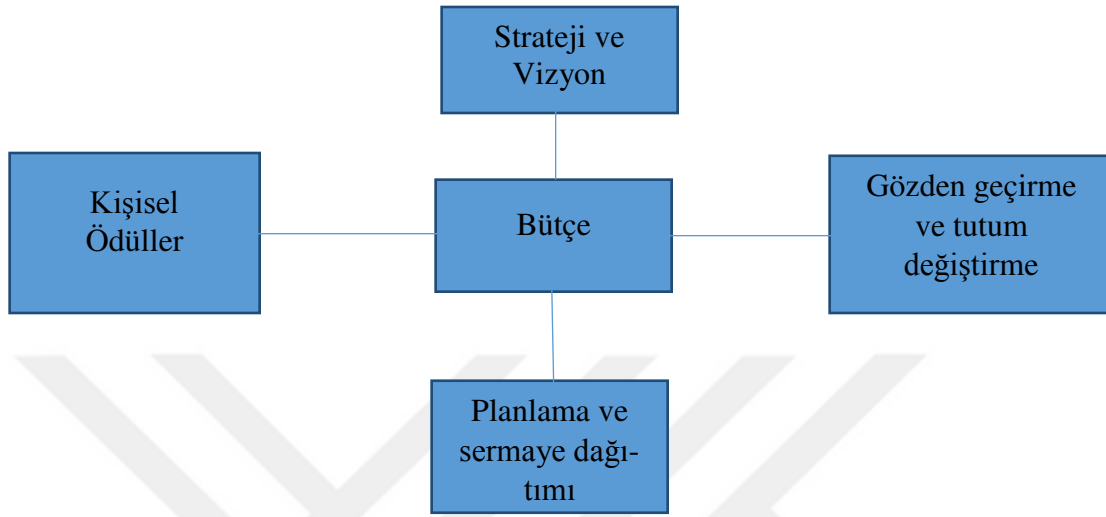
Bu bölümde strateji yönetim kavramı, gelişimi, stratejik yönetim düşüncesinin gelişimi ve okulları, önemi, özellikleri, temel öğeleri, stratejik yönetim seviyeleri yönetim süreci ve ilişkili konular incelenmeye çalışılmıştır.

1.1 STRATEJİK YÖNETİMLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

Stratejik yönetim kavramı 1980’li yıllardan beri işletme yönetimi literatürüne girmiş ve halen yoğun bir şekilde kullanılan bir yaklaşım olmuştur. Bu kavram, strateji ve yönetim kelimelerinin bileşiminden türemiş bulunmaktadır. Bir tanım vermek gerekirse stratejik yönetim “işletmenin çevresi ile ilişkilerin ötesinde geleceği oluşturmak için işletmenin tüm işlevlerinin ve unsurlarının bütüncül bir yaklaşımla uzun dönemde yönetimidir (Çomaklı, Şahim ve Ekinci, 2007; 26). Stratejik yönetim, bir kuruluşu “hedeflerine” taşımaya odaklı bir yönetimdir. Burada “hedef” sözcüğü çok önemlidir. Çok belirgin bir hedefi olmayan bir şirket nereye gittiğini bilmeyen, kendisini uluslararası ve ulusal rüzgarlara bırakmış, başarıyı şansa bağlamış bir şirkettir (Ertuna, 2008; 11). Sun Tzu “Savaş, karargahta kazanılır” diyerek konunun önemine dikkati çekmiştir. Askeri alandaki strateji kavramının iş dünyasında kullanılmaya başlaması. Amerikan şirketlerinde 1940’larda tartışılmaya başlanırsa da, Ford Motor Company’in başkanı olan Robert McNamara tarafından bir yönetim kavramı olarak literatüre geçmesi 1953 yılına rastlamaktadır (Çomaklı, Şahim ve Ekinci, 2007; 2-3).

275 işletme yöneticisinin katıldığı bir araştırmada yöneticilerin çoğu stratejiyi yönetmenin strateji oluşturmaktan çok daha önemli olduğunu söylediler. Bu yöneticilere göre sözü edilen stratejiyi yürütmeye şirket değerleri ve yönetim tarzı en önemli faktörlerdir. Amerika’da yapılan bir araştırmada görüldü ki vakaların çoğunda gördüğümüz (yaklaşık %70) sorun; strateji yoksunluğu değil stratejilerin yanlış uygulanmasıdır. Yönetim kontrol sisteminden, stratejik yönetim sistemine geçişi aşağıdaki şekilde görselleştirmek mümkündür (Norton ve Kaplan, 2000; 24):

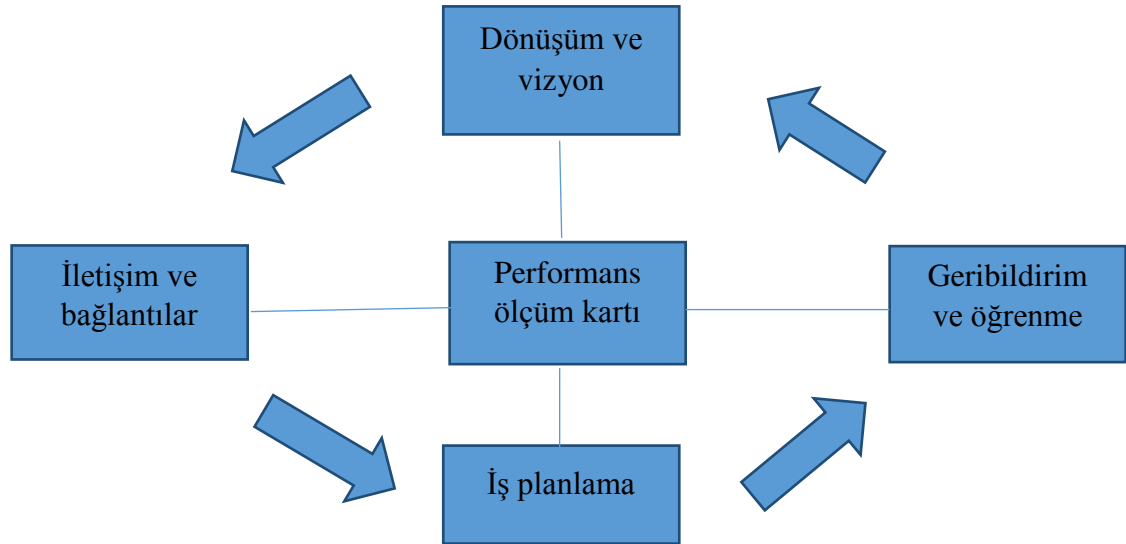
Şekil 1.1. Kısa Dönemli Kontrol Merkezli Finansal Yapı (Yönetim Kontrol Sistemi)



Kaynak: Norton, D.P., ve Kaplan, R.S., "The strategy Focused Organization, Harvard Business School Press, New York.2000, s.24

Bütçe; Strateji ve Vizyon, Kişisel Ödüller, Planlama ve Sermaye Dağıtımı, Gözden Geçirme ve Tutum Değiştirme olmak üzere dört ana dala ayrılmıştır.

Şekil 1.2. Uzun Dönemli Strateji Bakışlı Tasarım



Kaynak: Norton, D.P., ve Kaplan, R.S., "The strategy Focused Organization, Harvard Business School Press, New York.2000, s.24

Performans Ölçüm Kartı; Dönüşüm ve Vizyon, İletişim ve Bağlantılar, İş Planlama, Geribildirim ve Öğrenme olmak üzere dört ana dala ayrılmıştır. Bu dallar da görüldüğü gibi birbiriyle ilişkilidir.

Esasında, stratejilerin temelinde güçlü yönlerden yararlanma, zayıf yönlerden sakınma yatar (Ertuna, 2008; 10). Strateji kavramını değerlendirirken pek çok insan şu şekilde düşünür:

Geçmişten yararlanarak planlar tespit edip, gelecekteki ilerleme ve başarılar için bir yol belirleme. Bu fikir beyinlere öylesine güçlü yerleşmiştir ki, insanlar:

1. Kendileri farklı şekilde düşünüyor olsalar bile strateji geliştirmede farklı yollar kullanılabileceğini kabul etmezler.
2. Stratejik düşünmenin kesintisi olduğunu kabul etmezler. Oysa stratejik düşünme; bir öğrenme ve var olma yoludur, yılda bir kez oturup birtakım tekniklerle yapılabilecek bir şey değildir.
3. Stratejinin sadece “en yukarıdaki insanlara özgü entelektüel bir uygulama” olduğunu düşünürler (Clayton Çeviren Zaman, 2004; 19).

1.1.1. Strateji

Strateji kelimesi eski Yunancada yer alan strategos kelimesinden gelmektedir. Strategos kelimesi, M.Ö. 508 yılında ortaya çıkmıştır. O zamanlar Atina 10 bölgeden oluşmaktadır ve bu kabilelerin başındaki kişiler strategeos olarak adlandırılmaktadır. Bu kişiler ayrıca, Atina’nın savaş konseyini oluşturmaktadır ve ülkeyle ilgili kararlarmaktadırlar, aktif olarak savaşlarda yer almayarak askerlere taktik destek vermektedirler. Bundan yola çıkarak, strategos kelimesi stratejist, strateji yapan, strateji üreten manasına gelmektedir (www.xyze.com/stratejik-yonetim).

Bazı kaynaklarda stratejinin Latince yol, çizgi veya nehir anlamındaki “Stratum” dan geldiği belirtilmektedir. Bununla birlikte strateji geniş bir girişkenlik anlamı da taşımaktadır. Bizanslılar devrinde yüksek bir rütbe sayılan strategos’luk bizzat kral tarafından verilmiştir (Çomaklı, Şahım ve Ekinci, 2007; 10). Strateji kelimesi Türkçe ’de

“sürme, gönderme, gütme ve bir amaca varmak için eylem birliği sağlama ve düzenleme sanatı” olarak tanımlanmaktadır (Akgemci, 2007; 3).

Strateji kelimesinin oldukça eski bir tanımına da ekonomide rastlamak mümkündür. İktisatçı ve matematikçi olan Neuman ve Morgenstren stratejiyi “kişisel faydasını maksimum kılmaya çalışan iki oyuncunun rasyonel davranışları” şeklinde tanımlanmaktadır. Burada strateji; ekonomik açıdan kişisel faydasını maksimum yapmak isteyen oyuncuların (rakiplerin) karşılıklı davranışlarını olasılık hesaplarına dayandırarak matematiksel açıdan değerlendirip aldıkları kararlar manasına gelmektedir (Akgemci, 2007; 3).

İşletme yönetimi alanında bazı strateji tanımları şu şekilde belirtilebilir (Akgemci, 2007; 4).

“Strateji bir değişim oluşturmak ve bu değişime hükmedebilmektir.”

“Strateji ulaşmaya degecek bir gelecek için bugünden çalışmaktır.”

“Strateji başkaları tarafından algılanamayan fırsat ve tehditleri algılayabilmektir.”

“Strateji amaçlanan geleceğe ulaşabilmek için çevresel fırsat ve tehditleri öngörerek, örgütün üstün ve zayıf yönlerini bir kaldıraç olarak kullanabilmektir”.

Strateji, aynı zamanda işletmeyi rakiplerinden farklılaştırma ile ilgilidir. İşletmenin yaptığı işte daha iyi olmasından öte, farklı olmasıdır. Başka bir deyişle strateji, işletme için rekabet ettiği pazarda pozitif farklılık veya rekabet üstünlüğü sağlayan bir araçtır (Akgemci, 2007; 4-5).

Burada stratejiyi çokça karıştırıldığı taktikten ayırmak gerekir. Stratejiler uzun dönemdeki hedeflerimize nasıl ulaşırız? Bu hedefleri nasıl gerçeğe dönüştüreceğiz? Bu noktayı nasıl yakalayacağız? Sorularına cevap verirken, taktikler bunları yapmak için hangi kısa dönem programları gereklidir? Sorusuna cevap verir. Bundan başka, her strateji bir grup taktik veya hareket plan ve programı ortaya koymalı ve bunlar tarafından desteklenmelidir. Stratejilerin görece daha uzun bir ömrü vardır, ancak bunlar yıllık değerlendirmeye tabidirler. Temelde niteliksel bir karakter taşırlar bu yüzden taktiklere ve niceliksel hale getirilmiş sorumluluk haline dönüştürülmeleri gerekir. Genelde şirketler, her hedef için mantıksal ya da önceliğe dayanan bir sırayla oluşturulmuş üç ya da beş anlamlı strateji geliştirmelidirler. İletişim ve anlaşılma kolaylığı sağlamak için, emir cümlesi

biçiminde bir cümleden uzun olmayan ifadeler olmalıdırlar (Quigley Çeviren Çelik, 1998; 84).

Stratejik yönetim proaktif bir yönetimdir. Etrafında olanlara tepki gösteren (reaktif), onlara uyum sağlayan (simbiyotik) bir yönetim değil, şartları değiştirme çabası içinde olan, istikbali inşa etmeye yönelik (proaktif) bir yönetimdir. Stratejik yönetim başarısızlıklarının nedenlerini araştıran, geriye bakan değil, başarısızlıkların nedenlerinden ders alan ileriye bakan bir yönetimdir (Ertuna, 2008; 5).

1.1.2. Planlama, Amaçlar ve Plan

Bilinen tanımıyla planlama “neyin, ne zaman, nerede, kim tarafından ve nasıl yapılacağının önceden kararlaştırılmasıdır”. Bu tanıma uygun olmayan bir düşünce, yönetici için gelişigüzelik anlamına gelir. Her yönetim faaliyetinde başarı, etkin bir planlama sayesinde mümkün olabilir, yönetim süreci, planlama, örgütleme, kadrolama, yöneltme, koordinasyon ve denetim fonksiyonlarını içerir. Bunlar üst yöneticilerden en alt kademedeki çalışana kadar, tüm yöneticilerin işlerini yürütürken, yerine getirmek durumunda oldukları görevlerdir (Genç, 2008; 60). Planlamanın yönetimi sistemin ayrılmaz bir parçası olduğuna dair yaklaşım Fayol’un uzun dönemli planlama kavramını ortaya atmasından beri çarpıcı bir biçimde değişmiştir. Yüzyılın ilk yarısında çevre şartları daha uygun, istikrarlı ve sosyal baskılar çok etkili değildir (Yüzbaşıoğlu, 2004; 89).

Örgüt hiyerarşisi içinde üst kademe yöneticiler, planlamaya ve örgütlemeye görece olarak daha fazla zaman ayırırken, alt kademe yöneticileri, yöneltme ve denetim işine daha fazla zaman harcarlar. Yönetimsel faaliyetlerde süreçler belirlenirken, önceliklerin belirlenmesi gerekir. Önce nereye ulaşmak istendiğinin belirlenmesi, sonra da bu hedeflere ulaştıracak her tür kaynağın tedarik ve seçimi yapılır. Bu işlev planlamadan başka bir şey değildir. Planlama örgütün ulaşmak istediği hedefleri önceden belirleme sürecidir. Planlama, yönetim olgusunun ilk ve temel evrensel ögesidir. Planlama, örgütlerin kısa, orta ve uzun dönemde ulaşmak istedikleri hedefleri belirlemektir. Planlama, gelecekteki hareket tarzının esasını tespit etme süreci ve tutulacak yol, davranış biçimi ve amaçlar ile bunlara ulaştıracak araçların ve imkanların seçimi veya belirlenmesi şeklinde

tanımlanır (Genç, 2008; 60). Plan bir karardır ve kararlar toplamıdır. Bir başka ifadeyle plan, bugünden gelecekte nereye ulaşmak istendiğinin ve nelerin yapılacağıının önceden kararlaştırılmasıdır. Böyle bir karar plandır; dolayısıyla karar vermekle plan yapmak bir bakıma aynı şeydir. Aralarındaki tek fark, planın kararlar toplamı olmasıdır. Planlama ise, planı ortaya çıkarmak için yapılan faaliyetleri içerir. Plan bir sonuç iken, planlama bir süreçtir. Plan bulunduğumuz nokta ile varmak istediğimiz nokta arasındaki boşluğu dolduran köprüdür. Planlama ise bu köprüyü inşa etme çabasıdır (Genç, 2008; 60).

1.1.3. Stratejik Planlama

Sistematiik olarak işletmenin ulaşmayı düşündüğü amaçların, ürün-pazar yeteneklerinin ve bu amaçlara ulaşmak için işletme kaynaklarının elde edilmesi ve geliştirilmesine ilişkin stratejilerinin yazılı hale getirilerek kesin bir hüviyet kazandırılmasına “stratejik planlama” adı verilmektedir. Stratejik planlar, bir örgütün amaç ve misyonlarında açıklanan durumlara erişmek için tepe yönetim tarafından belirlenen uzun vadeli planlardır. Stratejik planlama, işletmeyi bir bütün olarak değerlendirerek, işletmenin ulaşmayı hedeflediği ana amaçların en yüksek yönetim düzeylerinde sistematiik olarak belirlenmesini ve bu amaçlara ulaşmak için gerekli olan işletme kaynaklarının elde edilmesi ve geliştirilmesini sağlamada kullanılan oldukça önemli bir örgütsel araçtır. Stratejik planlamanın amacı, işletmeyi olmak istediği yere taşımak ve bu süreçte işletmenin yer aldığı sektörde sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmesini ve bunu korumasını sağlamaktır (Şimşek, 2008; 451).

Stratejik planlama işletmelerin performanslarına katkı yapabilecek stratejileri geliştirmek üzere üstlendikleri planlama süreçlerini kapsar. Stratejik planlama, sürekli yenilenme ve uzun vadeli bakış açısı özellikleriyle klasik planlamadan ayrılır. Stratejik planlamada; değişim önceden görülmeye çalışılır, beklenen değişikliklere hazırlık yapılır, beklenmeyen değişikliklerin de olabileceği göz önünde tutulur, ihtimaller ve alternatifler oluşturulur, yönetim ve örgütte değişiklik gerekeceği ve değişikliklere ayak uydurulması gereği önceden kabul edilir (Özgür, 2004; 7).

Hızının çoğu defa pek kestirilemediği değişimlerin yaşandığı günümüz iş dünyası işletmelerin bir taraftan iç dinamiklerine eğilerek onları çok daha dikkatli bir biçimde irdelemelerini gerekli kılarken, diğer taraftan kendilerini bekleyen yoğun ve acımasız rekabetle baş edebilmek için çaba harcamalarını zorunlu kılmaktadır. Özellikle karar vericiler, işletmelerini daha dinamik hale getirmek ve gelecekte oluşacak fırsatlardan yararlanmak için uzun vadeli düşünme melekelerini geliştirmeli ve stratejik planlamayı ön planda tutarak sürekli uyanık olmalıdırlar (Diken, 2006; 292).

Stratejik konular ile ilgili kararlar bir stratejik plan çerçevesinde somutlaşır ve uygulamaya rehberlik eder. Stratejik plan, uzun vadede anlamlı sonuçlar elde edebilmek için amaç belirleme ve kaynak tahsisini yönlendiren, iç ve dış çevresel faktörlerin incelenmesine dayalı uygulamaya yönelik pratik bir rehberdir. Robinson ve Pearce, rekabetçi çevreyle etkileşimli, geleceğe yönelik büyük ölçekli planların, örgüt hedeflerinin başarılmasında etkili olduğunu dile getirirken Crittenden, stratejik planlamanın örgütün amaç ve hedeflerinin gerçekleşmesini sağlayacak prosesleri sistematize ettiğini savunmuşlardır (Crittenden, 2000; 13).

Stratejik planlama süreci şu on adımdan oluşmaktadır (Ganiev ve Newson, 2003; 351):

1. Bir plan geliştirilmesi,
2. Örgütün tanımlanması,
3. Örgütsel misyon ve değerlerin açıklanması,
4. Dış ve iç çevresel faktörlerin değerlendirilmesi,
5. Stratejik konuların tanımlanması,
6. Strateji formülasyonu,
7. Strateji ve planın gözden geçirilmesi ve adaptasyonu,
8. Örgüt vizyonunun geliştirilmesi,
9. Uygulama,
10. Strateji ve planlama sürecinin yeniden değerlendirilmesi.

Stratejik planlama sürekli güncellenir. Stratejik planlama sistematiktir; tesadüfi ya da içgüdüsel olmayıp belli bir metodolojisi ve akışı vardır. Stratejik planlama süreçtir; bir sonuçtan ziyade stratejistlerin takım çalışması yaptıkları ve yükümlülük aldıkları bir yolculuktur. Belli kişilerce yapılır, bu kişilerin kararlara dahil olması ve istekli olmaları

gerekir. Stratejik bir planın içermesi gereken özellikler ise şöyle belirtilmektedir (Ganiev ve Newson, 2003; 351):

1. Yazılı hale getirilmeli,
2. Bir yıldan fazla zaman dilimindeki faaliyetleri içermeli,
3. Alternatif stratejik tercihler hakkında bilgi içermeli,
4. İşlevsel alanlarla ilgili daha kısa planları da kapsamalı,
5. Gelecekte ihtiyaç duyulacak kaynakları tanımlamalı,
6. Süreklilik arz eden izleme ve düzeltme prosedürlerini kapsamalı,
7. Plana çevresel gözlem verileri dahil edilmelidir.

Stratejik planlama, özellikle büyük İşletmelerin yönetim sistemlerinde hala önemli merkezi bir rol üstlenmektedir. Aynı zamanda, son yirmi yılda strateji formülasyonu ve belirsiz çevre şartlarının etkisiyle stratejik planlama uygulamalarında değişiklikler meydana gelmiştir. Stratejik planlama; daha merkezi olmayan, informal, daha kısa süreli, daha hedef odaklı, faaliyet ve kaynaklarla ilgili olarak daha az spesifik bir hal almıştır. Stratejik planlamanın işletmelerin stratejik yönetim sistemlerindeki rolü de değişmiştir. Stratejik planlama, stratejik karar oluşturma ile daha az ilgili ve yönetimin performansı ve koordinasyonu ile daha ilgili hale gelmiştir (Grant, 1995; 515).

1.2. STRATEJİK YÖNETİM DÜŞÜNCESİNİN GELİŞİMİ VE STRATEJİK YÖNETİM OKULLARI

1.2.1. Stratejik Yönetim Düşüncesinin Gelişimi

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 sonrasında 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 sıçramış 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 ulaşılacak noktaları belirleme ve buna göre davranma" anlayışına dayanıyordu. Ancak 1970'li yıllarda bunun yeterli olmadığı anlaşıldı. Bu durumda "ulaşılacak hedefler" belirleme yerine "izlenecek yön" çizmenin 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 öngörülemediği 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. Ancak her durumda gelecekte öngörülmeleyen durumlar oluşabiliyordu.

Dolayısıyla geleceği öngörmeye çalışıp her duruma hazır olunabilecek senaryolar üretmek yerine gelecekte her şeyin olabileceğini ve bunun önceden bilinemeyeceğini kabul etmek gerekmekteydi. 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 1.1. Stratejik Yönetim Düşüncesinin Gelişimi

	Evreler	Özellikler
1880	Bilimsel Yönetim Dönem	-
1950	Planlama	Görünür gelecek, parçacı yaklaşım, ulaşılabacak 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	Öngörülmeleyen gelecek, bilinmeyen çevre, stratejik değerler, kültür

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

1.2.2. Stratejik Yönetim Okulları

Aşağıda tarihsel sıra içerisinde gelişen stratejik yönetim okulları ele alınmıştır. Bu okullardan ilk üçü “kuralcı” olarak tanımlanmıştır. Bunlar stratejik planlama sürecinin nasıl olması gerektiğinin kurallarını vermektedir. Bu kurallara uyulması beklenmektedir. Bunları izleyen sekiz okul ise “Tasvir edici” olarak nitelenebilir. Bu okullar, açık kurallar vermek yerine, stratejik planlama anlayışının ne olduğunu açıklamaktadır (Erkut, 2009; 31).

Tablo 1.2. Strateji Formülasyonlarında Düşünce Ekolleri

EKOL	SÜREÇ
Kuralcı Modeller	
Tasarım	Kavramsal
Planlama	Biçimsel
Konumlandırma	Analitik
Tanımlayıcı Modeller	
Bilişsel	Zihinsel
Girişimci	Vizyoner
Öğrenme	Ortaya Çıkma
Politik	Güç
Kültürel	İdeolojik
Çevresel	Pasif
Bütünleştirici Modeller	
Şekilsel	Bölümlü

Kaynak: Mintzberg (1990; 17 ve 1994; 3); Mintzberg ve Lampel (1999; 23-24)'den aktaran Erkan, Türkiye İstatistik Kurumu Matbaası, Şubat, Ankara, 2008, s. 12

Mintzberg strateji formülasyonu ile ilgili ekolleri 10 grup halinde inceler (Tablo 1.2). Tasarım ekolü, strateji formülasyonunu SWOT1 analizini temel alan biçimsel olmayan (genellikle yöneticinin zihnindeki) ve kavramsal bir süreç olarak ele alır. Planlama ekolünün tasarım ekolünden farklılığı sürecin biçimselleştirilmiş olmasıdır. Konumlandırma ekolü süreçten çok stratejilerin içeriğine (ürün farklılaştırma, ürün çeşitlendirme vs.) yoğunlaşır. Başka bir deyişle, planlama ekolünün ortaya çıkarttığı fikirleri gelecek tahminlerine dönüştürür. Bu üç ekol biçimsel bir strateji geliştirme yapısı ortaya koyan ekollerdir. Bilişsel, girişimci, öğrenme ve politik ekoller ise sürecin belli bir bölümünde yoğunlaşırlar. Bilişsel ekol strateji geliştirirken insan beyninde neler olup bittiğini dikkate alırken, girişimci ekol strateji geliştirme sürecini güçlü liderin vizyon oluşturma süreci olarak ele alır. Öğrenme ekolü stratejiyi müşterek öğrenme sonucu ortaya çıkan bir olgu olarak görürken, politik ekol güç çatışmasına odaklanır. Kültürel ekol ise sürecin iş birliği boyutu ile ilgilenir. Çevresel ekol stratejiyi dış güçlere bir tepki olarak

algılar. Şekilsel ekol ise diğer bütün ekollerin yaklaşımlarını strateji geliştirme sürecinde ayrı bölümler halinde biçimlendirmeye çalışır.

1.2.2.1. Tasarım Okulu

Tasarım Okulu stratejik yönetim okulları içinde en eskisi ve en etkilisidir ve anahtar kavramları hala stratejik yönetim derslerinin ve stratejik yönetim uygulamalarının temelini oluşturmaya devam etmektedir. Bu okulun temel kavramları Kaliforniya Üniversitesi'nden (Berkeley) Philip Selznick'in Leadership in Administration (1957) adlı eseri ile M.I.T.'den Alfred D. Chandler'in Strategy and Structure (1962) adlı eserlerinden kaynaklanmaktadır (Sarvan ve Diğerleri, 2003, s, 75). Bu düşünceye göre işletmenin çevresi ile arasındaki uyumun sağlanmasında GZFT (SWOT) analizi iyi bir işlev görür. Buna göre firmanın ayırt edici özellikleri ve iç kaynakları ile çevrenin fırsat ve tehditlerinden oluşan beklentilerini uyumlaştırmak, "başarının yakalanması"nda temel bir düstur olacaktır (Dinçer, 1998; 65).

Bu okulun görüşüne göre üst yönetim basit, açık ve benzersiz stratejiler formüle eder. Yöntem olarak analitik ya da sezgisel değildir. Yani formel ya da informal olarak uç noktalarda yer almaz. Bu açılarından da, stratejiler herkes tarafından uygulanabilir (Erkut, 2009; 31).

1.2.2.2. Planlama Okulu (Planning School)

Bu okul Tasarım Okulu'na paralel olarak gelişmiştir. Stratejiyi uzun dönemli resmi bir planlama süreci olarak inceler. Tasarım Okulu'nun yöntemini benimsemiştir. Stratejinin nasıl geliştirildiği sorusuna cevap arar. Daha çok kural koyucu bir nitelik taşır ve bu sebeple, yöneticilere strateji geliştirme süreciyle ilgili tavsiyelerde bulunur. Planlama Okulu'nun strateji geliştirme modeli, amaçların belirlenmesi, strateji ve/veya stratejilere karar verilmesi, işletmenin iç ve dış çevresinin analizinin yapılması, belirsizlik ve risk durumlarının hesaplanması ve bütçeler ve prosedürlerin oluşturulması aşamalarından oluşmaktadır.

Planlama Okulu'nun stratejik yönetim düşüncesine en önemli katkısı, strateji geliştirme sürecini bilinçli bir çaba olarak sunması ve bu çabayı analitik bir biçimde

rasyonelleştirmesidir. Planlama süreci ayrıntılı bir biçimde tanımlanarak, her safhanın, bir takım tekniklerle desteklenmesi ve sonunda stratejinin ortaya çıkması sağlanmaktadır. Bunun sonucunda mekanik yapı ile strateji geliştirme kontrollü, bilinçli, uzun ve biçimsel bir süreç haline gelmektedir (Sarvan ve Diğerleri, 2003;78-79). Bu okulun öne sürdüğü varsayımlar; strateji geliştirmenin bilinçli ve formel bir süreç olduğu, sürecin adım adım safhalarına ayrılabilirdiği ve her adım için kontrol listesi hazırlanabildiği, strateji geliştirme sürecinin sorumluluğunun ilke olarak tepe yöneticisine ait olduğu, uygulama sorumluluğunun planlayıcı kadroda kaldığı; stratejilerin tamamıyla tanımlanmış süreçten sonra geliştirilebileceği, daha sonra amaçlar, bütçeler, programlar ve çeşitli eylem planları vasıtasıyla uygulamaya koyulabileceği, şeklinde sıralanabilir.

Planlama Okulu'nun Tasarım Okulu'ndan ayrıldığı en önemli noktası, resmi bir planlama sürecini içermesidir. Bu açıdan, okul rasyonel bir yaklaşımla ve mekanik tarzda bir plan yapma modeli olarak da görülebilir. Bu nokta Planlama Okulu'na getirilen en önemli eleştiridir. Çünkü stratejilerin biçimselleştirilmesi ile dinamik yapı göz ardı edilmekte, strateji geliştirme ile uygulama birbirinden ayrı tutulmaktadır (Sarvan ve Diğerleri, 2003; 78-79). Diğer taraftan planlama sürecinin böylesine ayrıntılı tanımlanması ve her safhasının bir takım teknikle desteklenmesi, insanların da mekanik olarak yorumlandığını göstermektedir. Halbuki strateji sadece hesaplara dayanan bir çaba değil, hırs ve heyecanların olaylara dahil olmasını gerektiren bir olgu olduğu burada vurgulanmaktadır (Dinçer, 1998; 70).

1.2.2.3. Konumlandırma Okulu (Positioning School)

Konumlandırma Okulu'nun yaklaşımı, M.Ö. askeri stratejiklerdeki anlayışa kadar uzanır. Bilimsel yönetim döneminde ise, konumlandırma ile ilgili öncü akademik çalışmalar içinde Hattan ve Schendel'in araştırması dikkat çeker. Uygulamacılar açısından bakıldığında ise, Boston Danışmanlık Grubu'nun çalışmaları ile PIMS Projesi önde gelen uygulamalardır. Bu okul stratejik yönetim düşüncesinin kural koyucu boyutunda katkıda bulunmuştur.

Bu okulun varsayımları; pazarda özellikle kavranabilir bir konumdan bahsetmesi; pazarların ekonomik ve rekabetçi olduğu; strateji geliştirme sürecinin hesaplamaya dayanan, analitik bir süreç olduğu; bazen diğer işletme stratejilerini yönlendiren, bazen de sanayi içindeki stratejik grupların strateji türlerini tanımlamaya yardım ettiği; süreçte analistin kilit rol oynadığı, hesaplamaların sonuçlarını yöneticilere verdiği ve seçimleri bir görevli olarak kontrol ettiği; stratejilerin bu süreçlerden sonra ortaya çıktığı, böylece organizasyon yapısının bölüm stratejileri, bunları konumlandırma stratejileri, onları da pazar yapısı şekillendirdiği şeklinde sayılabilir (Dinçer, 1998; 76-77). Bu yaklaşımın temel mantığı, kuruluşları çevreleri içinde konumlandırmaya dayanmaktadır. Bu amaçla, çevrenin farklı durumlarına ilişkin biçimsel incelemeler yapılır. Bu yaklaşımda planlamacıların yerini incelemeciler almaktadır (Erkut, 2009; 32). Burada bu bakış açısının insan unsurunu fazla dikkate almaması, organizasyonu mekanik bir sistem gibi görmesi, stratejik düşüncenin (burada biçimsel analiz) tepede geliştirilmesi eleştirilen yönleri olarak sayılabilir. Bu okulun öncüsü ise Michael Porter'dır. Porter yaptığı çalışmalarla bu yaklaşıma popülerlik kazandırmıştır (Erkut, 2009; 32).

1.2.2.4. Girişimcilik Okulu (Entrepreneurial School)

Stratejinin ne olduğunu tanımlayan okullardan biridir. Girişim okulunda strateji; bir yön duygusu, bütüncül bir imaj, bir bakış açısı ve nihayet liderin vizyonu olarak tanımlanır. Bu okul, liderin kişisel yapısıyla ilgilenir ve bunu stratejik başarı için kilit kavram olarak görür. Bu okulda verilmek istenen mesaj, “vizyon oluştur”, gerçekleşen mesaj ise “merkezileştir, sonra umut et”dir. Bu okulun en belirgin kavramı olarak vizyon stratejinin zihinsel temsili olarak görülmekte, liderin zihninde meydana getirilmekte ve ifade edilmektedir. Lider vizyon aracılığı ile organizasyon için ne yapılması gerektiğini ortaya koyar ve yol gösterici fikrileri oluşturur. Vizyon kelimeler ve numaralarla ifade edilen anlaşılabilir bir plandan çok, bir görüntü (image) olarak ifade edilmektedir (Sarvan ve Diğerleri, 2003; 82-83).

Bu okulun varsayımları; örgütün geleceğinin bir vizyonu, uzun dönemli bir istikamet duygusu şeklinde özellikle bir liderin zihninde bakış açısı olduğu; strateji geliştirme süreci, liderin sezgi ve tecrübelerine dayalı yarı bilinçli bir işlem olduğu; liderin faaliyetler

üzerinde kişisel geribesleme (feedback) yaparak, stratejinin geliştirilmesi gibi, uygulanmasında da yakın ve kişisel kontrollerini devam ettiren; organizasyonun da liderin düşünce ve uygulamalarına boyun eğdiği, eğmese bile üzerinde kolayca manevra yapılabildiği bir kavram şeklinde ifade edilebilir. Bu okulda tasarım okulunda olduğu gibi süreç üst yönetime odaklanmıştır. Ancak tasarım okulundan farklı olarak ve planlama okulunun da tam karşısı olarak, süreç sezgilere dayandırılmakta ve sezgisel olarak işletilmektedir. Ancak bu noktada özellikle zor durumda olan organizasyonlar için öne sürdüğü çözüm önerisi “vizyoner bir lider bul” demekten öteye gitmediği için eleştiriye maruz kalmıştır (Dinçer, 1998; 82).

1.2.2.5. Bilişsel Okul (Cognitive School)

Bilişsel okul, stratejilerin, zihinsel bir süreç ile insan beyninden kaynaklandığı gerçeğini temel alır. Bu görüşe göre strateji, insan beyni içindeki bir çerçeve, bir model, bir harita, bir kavram ya da bir şema görünümündedir. Tüm bu görüntüler insan beyni içinde nasıl oluşmuştur? Bunları oluşturan beyinsel işleyiş nasıl bir süreçtir? Bilişsel okul bu soruların yanıtlarını akademik çalışmalarla araştırmaktadır (Erkut, 2009; 33). Bilişsel Okul, özellikle bilişsel psikolojiden yararlanarak insan bilişinde stratejinin nasıl geliştiğini, stratejinin zihnine odaklanarak betimlemeye çalışır. Bu akım sıkı dokunmuş bir düşünce okulu olmaktan ziyade, birbiriyle gevşek biçimde ilişkili araştırmalardan oluşmuş görüntüsündedir. Strateji oluşturmada ortaya çıkan farklı bilişsel tarzlar bu okulun ilgilendiği diğer alanlardan biridir (Sarvan ve Diğerleri, 2003, s 86-87).

1.2.2.6. Öğrenme Okulu (Learning School)

Öğrenme okulu, stratejilerin tam olarak formüle edilemeyeceği ve zaman içinde gelişen bir yapıda olduğu anlayışı üzerine kurulmuştur. Bu anlayış, stratejik planlama uygulamalarına önemli bir yenilik getirmiştir. Her koşulda ve uygulamada, baskın özellikler taşıyan kural koyucu okulların karşısına güçlü bir tez koyulmuştur. Bu bakış açısı ile stratejiler, yalnızca izlenecek ve hiçbir zaman terk edilmeyecek bir yol çizgisi olmaktan çıkmıştır. Stratejiler, kurumsal öğrenmenin bir aracı haline gelmiştir. Bu bakış açısına göre,

başlangıçta formüle edilen stratejiler geliştirilebilir. Ancak terk edilen her strateji ve stratejinin terk edilme nedenleri, yeni geliştirilen stratejinin oluşum nedenlerini açıklamaktadır. Başka bir deyişle, terk edilen her strateji, yeni gelişen stratejinin oluşumunu sağlayan bir öğrenme referansıdır. Bu görüşün en önemli düşünürü Henry Mintzberg'dir (Erkut, 2009; 33)

Mintzberg, nispeten daha eski çalışmaları da dahil olmak üzere stratejinin bir plan olarak tanımlanmasına karşı çıkmıştır. Mintzberg'e göre bu tanım organizasyonlar için yetersizdir ve araştırmacılar için de uygulanamaz durumdadır. Mintzberg stratejiyi, "kararlar akımı içerisinde bir örüntü" olarak tanımlamayı tercih etmektedir. Bu tanıma göre, organizasyonun herhangi bir yönü ile ilgili olan bir dizi karar zaman içerisinde bir tutarlılık sergilerse, bir stratejinin biçimlendirdiği düşünülebilir. Mintzberg stratejiyi iki ana başlık altında incelemekte ve bunlara niyet edilen ve gerçekleşen strateji adını vermektedir. Bu iki strateji bir arada ele alındığında üç farklı durum ortaya çıkmaktadır. Niyet edilen stratejilerin gerçekleştirilmesi ki, bunlara kasıtlı stratejiler denebilir. Niyet edilen stratejilerin, bir takım nedenlerle gerçekleştirilmemesi ki, bunlara gerçekleşmeyen stratejiler denebilir. Niyet edilmediği halde gerçekleşen stratejiler de ortaya çıkan strateji şeklinde adlandırılabilir. Mintzberg'in ısrarla üzerinde durduğu diğer bir nokta da strateji belirleme ile strateji uygulamanın birbirinden ayrılamayacağıdır. Zira böyle bir ayrım, niyet edilen bir stratejinin oluşturulmasını izleyen öğrenmeyi göz ardı etmektedir (Sarvan ve Diğerleri, 2003; 93-94).

Sonuç olarak, Mintzberg strateji geliştirmeyi uygulamanın içinden gelen ve uygulama ile birlikte düşünülen bir zanaat olarak görmekte ve bu zanaatın beş temel niteliğini aşağıdaki gibi özetlemektedir (Dinçer, 1998: 88): 1. Strateji hem gelecek için bir plan, hem de geçmişten gelen bir numunedir. 2. Stratejiler sadece planlanarak ortaya çıkmaz, aynı zamanda mevcut durumlardan da kaynaklanır. 3. Etkili stratejiler çok çeşitli yollardan geliştirilebilir. 4. Stratejik yönlendirmeler küçük sıçramalarla vuku bulur. 5. Bütün bunlardan sonra, strateji, düşünce ile eylemi, kontrol ile öğrenmeyi, durgunluk ve değişimi birlikte ele almanın bir zanaatı olarak gelişebilir. Öğrenme okulu, stratejik planlamada deneysel yaklaşımların yapılabilmesi için de, uygun bir ortam meydana getirmiştir. Strateji üretimi ve uygulanması arasındaki yoğun etkileşim ve değişen koşullar

içinde sürekli olarak yeni stratejik arayışlara yönelme, bir anlamda “dene, öğren, dene” diye ifadelendirebileceğimiz bir süreç oluşturmuştur (Erkut, 2009; 33).

1.2.2.7. Güç Okulu (Power School)

Güç okulu, strateji üretimini bir güç oyunu olarak tanımlamaktadır. Bu oyun iki farklı alanda oynanmaktadır. Birincisi, mikro güçtür ve şirket içinde yer almaktadır. Organizasyon içindeki güç sahiplerinin karşı karşıya gelmeleri, çatışmaları, uzlaşmaları, sürecine dayanan bir mücadele ile strateji oluşur. İkincisi, makro güçtür ve şirket dışında yaşanmaktadır. Buna göre, organizasyon gücünü çevrede yer alan taraflar ve ilişkiler üzerinde kullanır ve “ortak” stratejileri kendi çıkarları doğrultusunda müzakere eder (Erkut, 2009; 34).

1.2.2.8. Kültür Okulu (Cultural School)

Betimleyici okullar arasında yer alan Kültür Okulu’nun üzerinde yoğunlaştığı örgütsel değişken örgüt kültürüdür. Kültür Okulu örgüt kültürü ile strateji ilişkisini betimlemeye çalışmaktadır. Kültür Okulu strateji belirlemeyi ortaklaşa ve işbirlikçi bir süreç olarak görmekte ve stratejinin köklerini örgüt kültüründe aramaktadır. Kültür Okulu’nun dayandığı temel disiplin antropolojidir. Bu okulun varsayımlarının en iyi şekilde anlam bulduğu cümle ise “bir elma asla ait olduğu ağaçtan çok uzağa düşmez” ifadesidir. Kültür Okulu’na göre strateji belirleme ideolojik bir süreçtir ve örgüt kültürü ile çok sıkı bir etkileşim içerisindedir. Bu nedenle de bazı strateji araştırmacıları nihai olarak örgüt kültürünün strateji ve örgüt yapısından daha önemli olduğu fikrini savunmaya başlamışlardır (Sarvan ve Diğerleri, 2003; 99). Böylelikle Kültür Okulu stratejik yönetim düşüncesi açısından ayrı bir ekol olarak ortaya çıkmıştır.

1.2.2.9. Çevre Okulu (Environmental School)

Çevresel Okul, strateji oluşumunu, içinde yer alınan çevrenin taleplerini gözetmek, karşılamak olarak görür. Bir başka deyişle, bu okulun yaklaşımında dışarıdan gelen istekler ve etkilenmeler üzerinde yoğunlaşılır. Bu okulun görüşleri çerçevesi içinde üç teorinin

temel alındığı söylenebilir. Birincisi “Durumsal Teori”dir. Özel çevresel koşullarla karşılaştırıldığında organizasyonlardan hangi yanıtların beklendiği göz önüne alınır. İkincisi, stratejik tercihlere ciddi sınırlar getiren “Popülasyon Ekoloji” teorisidir. Üçüncüsü “Kurumsal Teori”dir. Organizasyonların yüz yüze kaldığı kurumsal baskılarla ilgilidir (Erkut, 2009; 34).

1.2.2.10. Bütünleştirme Okulu (Biçimsel Okul)

Biçimsel okul, diğerlerinden önemli bir farklılığı, bütün diğer okulların mesajlarını bir şekilde bütünleştirmek için bir imkân önermesidir (Sarvan ve Diğerleri, 2003; 107). Bütünleştirme Okulu, stratejiyi bir bütün olan örgütle bütünleştiren bir yaklaşım sunar ve o bütünün bir görelî konumu veya süreci olarak ele alır. Bu okul diğerlerini ortak bir bakış açısıyla bir araya getirir; stratejinin mahiyeti, strateji yapma süreci, stratejik şartlar gibi öğeleri farklı safhalarda, kendi tarihi döneminde veya bazen de kendi hayat eğrisinde bulunduğu safha içinde bütünleştirmeye çalışır (Dinçer, 1998; 103).

Wyer ve diğerleri tarafından yapılan bu çalışmada Mintzberg’in stratejik yönetim yazını kapsamında ele alınabilecek on okulun her birinin stratejiye kendi bakış açıları ile yaklaştığı ve kendi eğilimlerini sergilediği kabul edilmekte, ancak bu okulları tek tek ele alarak her bir okulu diğerinden tecrit etmenin doğru olmayacağı vurgulanmaktadır. Bu kapsamda okulların birbirini tamamlayacak şekilde bütünleştirebileceği fikrine dayanılarak bir model geliştirilmekte ve bu modelde Öğrenme Okulu merkezde olmak kaydıyla diğer okulların bakış açılarına da yer vermektedir (Sarvan ve Diğerleri, 2003; 111).

1.3. 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).

1.4. STRATEJİK YÖNETİMİN ÖZELLİKLERİ

Stratejik yönetim, genel yönetimin sahip olduğu özellikleri kapsamının 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 bulundukları 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 1.3. 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, tehirlenebilir, 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, Beta Basım, İstanbul, 2004, 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.

1.5. 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):

1.5.1. 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 bağılıkları 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.

1.5.2. 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.

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. 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).

1.5.3. 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.

1.5.4. İşletmenin Kaynakları

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

1.6. 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 (Çomaklıvd, 2007: 80). İşletmenin, özellikle uzun vadedeki

başarısı, bu üç seviyedeki stratejilerin bir bütünlük içerisinde ele alınmasına ve uygulanmasına bağlıdır.

1.6.1. 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 (Dinçer; 1998; 47).

1.6.2. 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. Başka bir ifadeyle, bir işletme içindeki bölümlerle ilgili kararların koordinasyonu bu kademedeki strateji ile gerçekleştirilir (Dinçer; 1998; 47).

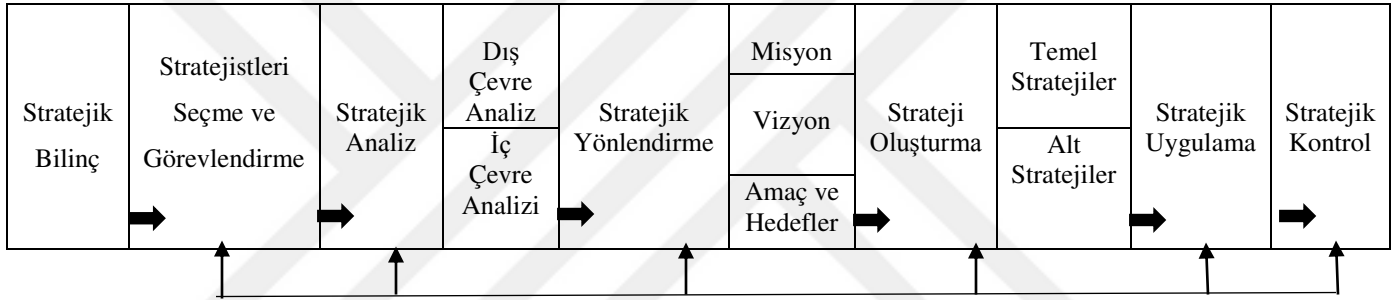
1.6.3. Fonksiyonel Strateji

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 verimliliğin en üst düzeye çıkarılma konusunda fazlaca durulur. Bu seviyedeki strateji, bir fonksiyon içindeki faaliyetlerin koordinasyonunu sağlar ve 34 daha çok uygulamaya yöneliktir. Rekabet üstünlüğü ve sinerji, bu seviyede iki önemli strateji ögesi olarak ortaya çıkar (Dinçer; 1998; 47).

1.7. STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİ

Stratejik yönetim süreci, özel bir karar alma veya problem çözme süreci olarak düşünülebilir (Dinçer ve Fidan, 1996; 222). Bu anlamda stratejik yönetim sürecini, örgütlerin uzun dönemde yaşamını devam ettirilmesine ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamasına yönelik bilgi toplama, analiz, seçim, karar ve uygulama faaliyetlerinin tümü olarak tanımlayabiliriz (Ülgen ve Mirze, 2010: 33). Stratejik yönetim süreci Şekil 3.1.3'deki gibi özetlenebilir.

Şekil 1 .3. Stratejik Yönetim Süreci



Kaynak: Ülgen ve Mirze, İşletmelerde Stratejik Yönetim, Beta Basım Yayımları Dağ. A.Ş. İstanbul, 2010, s .57

Değişen çevre koşulları, rakiplerin buna ayak uydurması örgütleri stratejik bilince sahip olmaya yöneltmiştir. Şekil 1.3'de de özetlendiği gibi stratejik yönetim sürecinin başlayabilmesi ve uygulanabilmesi için örgütlerin bu bakış açısına sahip olması gerekmektedir. Bu sebeple süreci uygulayabilmek için örgütte görev alacak stratejistleri seçmek ve görevlendirmek gerekmektedir. Görevlendirilen stratejistler analiz yaparken hem iç çevreyi, hem de dış çevreyi analiz ederek durum tespiti yapmakta, mevcut durumu ortaya koymakta ve gelecekte olabilecek gelişmelerin neler olduğunu sorgulamaktadırlar. Stratejik yönlendirme evresinde bütün bu analizler yapıldıktan sonra örgütün misyonu, vizyonu, amaç ve hedefleri belirlenmektedir. Strateji oluşturma evresinde de belirlenen bu amaç ve hedeflerin hangi stratejilere göre nasıl uygulanabileceğinin cevabı verilmektedir. Hazırlanan stratejik planların uygulanacağı, stratejik uygulama evresinde örgütün yapısı ve aldığı kararlar ile ilgili çalışmalar yapıldıktan sonra uygulanan stratejiler ile elde edilen nicel ve nitel veriler stratejik kontrol evresinde değerlendirilmektedir. Her aşamada önceki

evrelere dönüş yapılabilen stratejik yönetim süreci örgütlerin varlığını sürdürebilmesi açısından büyük öneme sahip bulunmaktadır. Şekil 1.3’de görüldüğü üzere dinamik bir süreç olan stratejik yönetim, örgütlerin daha etkili ve iyiyollar bulmasına, sorunlarını daha hızlı ve pratik bir biçimde çözmesine yardımcı olmaktadır.

1.7.1. Stratejik Bilince Sahip Olma

Stratejik Yönetim süreci ‘stratejik bilince’ sahip olmakla başlar (Ülgen ve Mirze, 2010: 33). Bilinç, sözlük anlamında; “insanın kendisini ve çevresini tanıma yeteneği”, “algı ve bilgilerin zihinde duru ve aydınlık olarak izlenme süreci” (<http://www.tdk.gov.tr>) olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımlardan yola çıkarak stratejik bilince sahip olabilmek için önce stratejik düşünmenin, stratejik yönetim sürecinde ilk adım olduğunu söyleyebiliriz. O halde stratejik düşünmenin tanımını yapacak olursak; Mütercimler’in (2011: 51) Gilbert’den aktardığına göre; stratejik düşünme, rakibe üstün gelme ve bunu da, aynı şeyi onun size uygulamaya çalıştığını akılda tutarak yapma sanatıdır. Stratejik düşünme, sizin temel becerinizle başlar ve onların en iyi şekilde nasıl kullanıldığını inceler. Stratejik düşünme bazen de ne zaman oyundan kaçınılacağını bilmek anlamına gelir.

Strateji çizmenin başlıca nedeni, uzun dönemli ve akılcı eylemler gerçekleştirmektir; akıl yoluyla yürütülen bütün eylemler planlı eylemlerdir. Pratiğe dönük stratejik düşünce, bütünüyle gelecekteki eylemleri planlamakla ilgilenir (Betz, 2010: 244).

Tepe yöneticisinin bir fonksiyonu olan stratejik yönetim, geleceğin planlanarak alınan kararlarla, örgütün stratejik eylemlerini gerçekleştirebilmesi açısından önem arz etmektedir. Bu da üst yönetimin desteğiyle gerçekleşir.

O halde, Mirze ve Ülgen (2010: 57) stratejik bilinçliliği örgütlerde yöneticilerin;

- İş dünyasında ve onun bir parçası olarak bulunduğu üst sisteminsürekli değişim içinde bulunduğunu,

- Sektördeki örgütlerin ve rakiplerin değişen çevre koşullarına uygun çeşitli stratejiler ürettiği ve uyguladığını,

- Bu stratejilere cevap verebilecek ve hatta örgütü daha verimli duruma getirecek yeni stratejilerin gerekliliğini, anlayabilmesi, bu konularda kafa yorması, fikirler üretmesi ve çalışmalar yapması biçiminde ifade etmektedirler (Ülgen ve Mirze, 2010: 57).

1.7.2. Stratejistlerin seçimi ve görevlendirilmesi

Stratejistler bir organizasyonun başarısızlık ve başarısından en fazla sorumlu olan örgüt bireyleridir. Bu kavram, klasik stratejik yönetim yaklaşımının tipik bir kavramıdır. Stratejistler organizasyonlarda; Başkan, CEO, Yönetici, Direktör, Yönetim Kurulu Başkanı, Dekan, Rektör, Girişimci ve benzeri gibi çeşitli isimlerde olabilirler. 1990'lar sonrası hakim olan güncel stratejik yönetim yazınına göre stratejistler sadece tepede bulunan yöneticiler değildir. Marjinal olarak tüm örgüt bireyleri stratejiden sorumlu bir stratejist olarak kabul edilebilirler. Günümüzde stratejistler yerine stratejik yönetim sürecinin tasarımı ve uygulanmasından sorumlu olan kişiler olarak tanımlanan stratejik liderler kavramının da kullanıldığı dikkat çekmektedir (Bakoğlu, 2010; 29-30).

Stratejik yönetim süreci “stratejik bilinç”e sahip olmakla başlar. Stratejik bilinç işletmelerde bulunan yöneticilerin;

- Kurumların ve rakiplerinin sürekli olarak çeşitli stratejiler ürettiği ve uyguladığını,
- Bu stratejilerin nasıl daha etkili olarak geliştirilebileceğini,
- Değişim için çevresel fırsat veya tehditlerden nasıl yararlanabileceğini anlayabilme ve bu konularda kafa yorma anlamındadır (Ülgen ve Mirza, 2004; 31).

Strateji oluşturma “çılginca” düşünmeyi gerektirir. Sektörünüzde herkesin kabul ettiği dogmalara karşı koymayı içerir. Eğer Apple Macintosh'u kuran ekip, bilgisayarı yalnızca “main frame” ortamı olarak düşünse ve daha 1970'li yıllarda “her kadın, erkek ve çocuk için bir bilgisayar” dünyasını hayal etmeseydi bilgisayar sektörü bugünlere gelebilir miydi? Acaba PC devrimini IBM'ciler neden göremedi? Fotokopi makineleri-nin mucidi olan XEROX, acaba neden Canon'a bu kadar büyük bir piyasa kaptırdı? Neden dünün devleri ve sektörün sarsılmaz liderleri bugün ciddi taarruz altındalar? Tüm bunların nedeni, stratejilerini bir “devrim” olarak düşünmemiş olmaları. Strateji oluşturulurken bütün sektör varsayımlarını yıkmak, yıkıcı düşünmek gerekir. Strateji oluşturma sektör sınırlarını

yeniden tanımlamayı içerir. Sektörde iş yapma biçimlerini yeniden algılamayı gerektirir. Hayal gücü hiyerarşisi, tecrübe hiyerarşisinin önüne geçmeye başladı (Akat, 2004; 262).

1.7.3. Stratejik Analiz Evresi

İşletmenin analiz edilmesi, bir anlamda, işletmenin kimliğini ortaya koyma çabasıdır. Bu çaba, işletmenin faaliyetleri için rehberlik etme ve hatalarını düzeltme imkanı veren bir içe bakış olarak nitelendirilebilir. İşletmenin analizi, çevre fırsatlarından yararlanmak ve tehlikelerden korunmak için bir firmanın hammadde, pazar, insan ve diğer kaynaklarını inceleyerek sahip olduğu gücü belirleme sürecidir. Bu süreç, işletmenin neler yapmaya kabiliyetli olduğu ve hangi kaynaklara sahip bulunduğu konusunda bilgi verir. Bu bilgiler, işletmenin ne yaptığı veya ne yapmayı arzu ettiğiyle ilgili bilgilerden farklıdır (Dinçer, 2005; 107).

Stratejik sorunların araştırılması, verilerin toplanması, analizi ve özetlenmesinden ibarettir. Kolaylık bakımından analiz iki aşamada yapılır; dış analiz ve iç tahmin. Büyük bir şirket için detaylı bir araştırma çok fazla veriyi gerektirir. Bu yüzden ana sorunların özetlenmesi önem taşır (Anıl, 2000; 11). Burada belirlenen her bir gruptaki işletmenin, özellikle genel çevre değişikliklerinden farklı şekillerde etkileneceği açıktır. Herhangi bir çevre değişikliği, bir sektördeki küçük bir işletmeyi iflasa sürüklerken diğerine önemli fırsatlar sunabilir. Bu sebeple, çevre analizinde işletmenin bağımlı olduğu dış çevre faktörleri dikkatli bir şekilde se-çilmeli ve gelecekte ne tür değişikliklerin olabileceği tahmin edilerek, işletme üzerindeki etkileri belirlenmeye çalışılmalıdır (Dinçer, 2005; 441).

1.7.3.1. Dış Çevrenin Analizi

Genel anlamda çevre kavramı, işletme ile ilgili her şeyi kapsar. Dış çevre ise, işletmenin kendisiyle ilgili fakat kendi dışındaki faktörlerden oluşur. Bu düşünceden hareketle dış çevreyi “bir sistemle ilgili olan ve o sistemin dışında kalan her şey” olarak tanımlayabiliriz. Bu tanım ilk bakışta basit ve kolay anlaşılabilir olmakla birlikte, uygulamada bir işletmenin kendi sınırını ve dolayısıyla dış çevresini tayin edebilmek

oldukça zordur. Çünkü işletme ve çevresi arasında sürekli ve karşılıklı bir etkileşim bulunmaktadır ve bu etkileşimin nerede başlayıp, nerede bittiğini tespit etmek pek kolay değildir. Ayrıca işletme ile çevresi arasında alt sistem, üst sistem ilişkisi bulunmaktadır ve her ikisi de daha büyük bir sistemin parçası durumundadırlar (Dinçer, 2005; 71).

İşletmelerin çevresi içinde bulundukları sektör ve içinde bulundukları ekonominin toplamıdır. Bilindiği üzere ekonomiler sektörlerden oluşur. Her işletme uğraştığı iş alanına göre bir veya birkaç sektörün içerisine dahil edilebilir. Birkaç sektörün içine dahil edilme durumunda bir karmaşa çıkacağı düşünülebilir. Örneğin meşrubatlar için renklendirici üreten bir işletme kimya sektörünün mü yoksa gıda sektörünün mü bir firmasıdır? Sorunun cevabı söz konusu işletmenin her iki sektöre de dahil edilebileceğidir. Yahut kendisini nasıl tanımlama kararını yine kendisinin vermesidir. Pek tabi ki vereceği bu karara göre iş çevresinin analizi (sektör analizi) farklı olacaktır. Burada üç durum söz konusudur. Ya kimya sektörünü analiz edecek, ya gıda sektörünü analiz edecek veyahut ta her iki sektörün analizlerini yapıp bir karma (sentez) oluşturacak (Dinçer, 2005; 72). Tüm bu açıklamalardan sonra işletmelerin etkilendikleri çevreyi genel dış çevre ve iş çevresi olarak iki grupta inceleme söz konusudur. Aşağıda önce işletmelerin içinde bulundukları makro ekonomik çevre sonra da içinde bulundukları sektörel çevrenin analizinde işletmeyi etkileyen unsurlar açıklanmaya çalışılacaktır.

1.7.3.1.1. Genel Dış Çevre

Çevresel etkenlerin kaynakları genel olarak üç ana grupta toplanır; devlet, ekonomi ve toplumsal yaşam.

a. Devlet: Devlet, yaptırım gücüne sahiptir. Örneğin, turizm sektöründe turistik mal ve hizmetlerden alınan KDV oranlarının azaltılması ya da artırılması, yurt dışına çıkışlarda konut fonu uygulaması, çalışma saatleri ile ilgili kurallar getirilmesi, kumarhanelerin faaliyetlerine izin verilmemesi turizm işletmeleri üzerinde gelir hareketlerine neden olan önemli etkiler gösterir (Dinçer, 2005; 72).

b. Ekonomik durum: Bir ülkedeki ekonomik koşullar, ticarete bulunulan diğer ekonomik koşulları ya da dünya genelinde ekonomik konjonktürde meydana gelen

değişiklikler işletmeleri etkiler. Özellikle büyük sermaye gerektiren işletmeler, ekonomik olumsuzluklardan daha fazla etkilenir. Örneğin, bir otel işletmesi, genel ekonominin güçlü olduğu, iş amaçlı seyahatlerin artış gösterdiği dönemlerde kuşkusuz faaliyet alanını genişletmek ve yeni yatırımlar yapmak ister. Benzer şekilde, yabancı bir ülkede faaliyet gösteren çokuluslu işletmeler yeni yatırımlar yapmak istediklerinde değerlendirmelerini ekonomik koşullara göre yaparlar (Dinçer, 2005; 73).

c. Toplumsal ve demografik koşullar: Toplum içerisindeki demografik koşullarda ve/veya yaşam tarzlarında meydana gelen değişiklikler, işletmeler için fırsat veya tehditler oluşturabilir. Yaş, gelir düzeyi, eğitim durumu, nüfusun coğrafi dağılımı gibi bazı değişkenler, demografik değişkenlere örnek olarak verilebilir. Örneğin, çalışan nüfus içerisinde kadınların oranının artması, yaşam süresi-nin uzaması ve daha yaşlı bir tüketici grubunun artış göstermesi işletmelerin bu gruplara uygun ürün üretmelerini gerektirir (Akat, 2004; 118).

Stratejik planların geliştirilebilmesi için çevredeki değişmelerin takip edilmesi, fırsat ve tehditlerin göz önüne alınarak gerçekleştirilmek istenen amaçların belirlenmesi gerekir. Bu maksatla, dış çevrenin analizi, işletmenin dış çevresindeki değişme ve gelişmelere bağlı olarak işletmenin karşı karşıya kalacağı fırsat veya tehditlerin önceden tahmin edilmesine yönelik çalışmaları kapsar (Dinçer, 2005; 73).

1.7.3.1.2. İş Çevresi Analizi

Dış çevrenin analizinde, öncelikle işletmenin içinde bulunduğu mevcut pazar ve rekabet yapısı incelenir. Daha sonra küresel, ve ulusal çevrelerde meydana gelecek değişme ve gelişmeler tahmin edilerek, pazar üzerinde yapacağı etkiler belirlenir. Başka bir ifadeyle, dış çevre şartlarında meydana gelecek değişikliklerin etkisiyle işletmenin içinde bulunduğu pazarın gelecekte alacağı şekil tahmin edilir, yeni değerlerin oluşacağı alanlar tanımlanır. Bu tanımlama işletmenin stratejik amaçlarının tespitinde önemli rol oynayacaktır (Dinçer, 2005; 40).

İşletmenin bulunduğu çevrenin analizinde en önemli konu, işletmenin mevcut pazar payı ve pazar genişlemesi kavramlarında yoğunlaşır. Örneğin turizmde bir çok otel işletmesi, pazarı; otel odaları, restoran ve banketlerle sınırlanmış olarak kabuleder. Bu

anlayışa göre, pazarda yalnızca sınırlı miktarda mal ve hizmetlere talep olduğu için, işletmenin pazarlama faaliyetleri, pazardaki rakiplerinin paylarını alarak kendi payını artırmaya yönelik olmalıdır (Akat, 2004; 119).

Çevre analizinin en önemli kısmı müşteri analizidir. Şirket müşterinin bir ihtiyacı karşılamak için vardır. Bu ihtiyaçlar müşterinin kısmen farkında olduğu, kısmen de farkında olmadığı ihtiyaçlardır. Müşterinin farkında olmadığı ihtiyaçlar “uyuyan, uyandırılması gereken” ihtiyaçlardır. Şirket, müşterilerinin ihtiyaçlarını ne denli doğru saptar, bu ihtiyaçların giderilmesinin müşteri için ne derece önemli olduğunu anlarsa o derece başarılı olacaktır. Dünya üzerindeki, ülkedeki ve müşterinin ekonomik sosyal ve kültürel boyutlarındaki tüm değişiklikler müşterilerin ihtiyaçlarını etkileyecektir. Çevre analizinde müşterinin mevcut ve değişmekte olan ihtiyaçlarının çok iyi anlaşılması başarının ön şartıdır (Ertuna, 2008; 101).

Bir işletmenin çevresinin belirlenebilmesi, öncelikle, o işletmenin açıklıkla tanımlanmasına ve sınırların çizilmesine bağlıdır. İşletmelerin pek çok çeşidi, farklı büyüklükleri ve seviyeleri vardır ve aynı şekilde çeşitli türde, büyüklükte ve seviyede çevre bulunmaktadır. Mesela, ticari, sınai ve eğitim ve sağlık alanındaki işletmelerden söz edildiği zaman, aynı şekilde ticari, sınai veya eğitim ve sağlık çevresinin bulunduğu söylenebilir. Çok uluslu bir işletme için daha büyük ve uluslararası bir çevre bulunur. Diğer taraftan bir işletmenin her bir alt sistemi için de ayrı ayrı çevreler söz konusu olur. Mesela, işletmenin pazarlama bölümü için işletme dışında bir pazarlama çevresi veya kullanılan teknoloji için teknolojik çevresi bulunmaktadır (Dinçer, 2005; 72). Teknoloji, gelişmeye devam edecektir. Bunun sonucunda, işletmeler için hem fırsat hem de zorluklar olacaktır. Enerji yönetimi, mükemmel bir örnektir. Gelecekteki birkaç on yıl boyunca sonuçta hem yenilenebilir hem de yenilenemeyen enerji kaynakları ile ilgili ileri gelişmeler kaydedilecektir. Yönetimin zorluğu, en verimli enerji satın alımının ve kullanımının nasıl belirleneceği üzerine olacaktır (Çetin, 1997; 8).

1.7.3.2. İşletme Analizi

İşletme analizinde, işletmenin mevcut şartları değerlendirilir; sahip olduğu kaynak ve kabiliyetleri analiz edilir. İşletme içi kaynak ve kabiliyetlerin analizi, dış çevredeki gelişmelerden ne kadar istifade edilebileceğinin belirlenmesi için işletmenin sahip olduğu kaynak ve kabiliyetlerin teşhisine yönelik çalışmalardır. Bu çalışmalar işletme içi faktörlerin, hem geçmiş yıllar itibariyle nasıl bir başarı gösterdiğini, hem de mevcut başarı ve gücünü belirler. Ayrıca sahip olunan kaynak ve kabiliyetler en güçlü rakibe göre kıyaslanarak, işletmenin üstünlük ve zayıflıkları ortaya konulmaya çalışılır (Dinçer, 2005; 40).

İşletme plan ve stratejilerinin gerçekçi olabilmesi için işletmenin değerlemesi, güçlü ve zayıf yönlerinin ortaya konulması gerekliliği vardır. İşletme değerlendirme, hataları düzeltme olanağı sağlayan bir içe bakış faaliyeti olarak nitelendirilebilir. Bazı düşünürlere göre bu faaliyet “işletmenin kimliğini ortaya koyma” çabası olarak da nitelendirilmektedir. Zayıf noktaların ortaya konulması uzun dönemli planlama ve stratejiler için ciddi güçlük ve sınırlamalara yol açan sorunların ortadan kaldırılmasına ve önlenmesine doğru atılan bir adım niteliğindedir. Gerçekte zayıflıkların tümünün iyileştirilebileceği söylenemez. Ancak, işletme bunlarla yaşamaya alışmalı, kendisine zararlı olacak adımları atmaktan ve başaramayacağı faaliyetlere girmekten kaçınmalıdır. Zaten bu hususlar onun izleyeceği ve başarı elde edeceği yollar (strateji) ve planlarla ilgilidir. Bazı zayıflıkların ortadan kaldırılması uzun bir zaman boyutunu zorunlu kılar. Bunun için uzun dönemli planlarda tedavi yöntemleri düşünülmelidir. Öte yandan, işletmeler hangi yönlerden güçlü olduklarını da tanımak zorundadırlar. Çünkü işletme çabalarını yoğunlaştıracığı faaliyet sektörlerini ve alanlarını da böylece tanıma olanağına kavuşabilecektir. Ayrıca, bu inceleme sonucunda işletme çoğu kez farkında olmadığı bazı imkan ve fırsatları yakalayarak genişleme ve gelişme yollarının neler olduğunu anlayabilecektir. Tüm sorumlu yöneticiler işletmelerini değerlendirme yoluna giderek geliştirecekleri strateji ve planların başarı şanslarını artıracak ve rekabet yarışından başarı ile çıkabileceklerdir (Eren, 2005; 171).

Gary Hamel ve Prahalad'ın Temel yetenekler argümanı ile birlikte firmanın stratejilerinin oluşmasında geçmişteki dışsal güçleri kendi lehimize kullanıp stratejik

avantaj üretme mantığına dayalı dıştan içe (out side in) strateji üretme mantığının tam tersine bir şekilde strateji oluşturma yaklaşımı gündeme gelmiştir. Ürün/pazar rekabetine dayalı geleneksel rekabet anlayışı firmanın güçlü olduğu dış çevrede bir konum elde etmesi (endüstrinin yapısı kapsamında rekabet üstünlüğü elde etme) mantığına dayalıyken çağdaş strateji yaklaşımında firma kendi sahip olduğu, kendine özgü, az çok sürdürülebilir kaynak ve yeteneklere dayalı çok katmanlı bir oyun anlayışına dayalı rekabet eder hale gelmiştir. Buna göre rekabet avantajı sadece firmanın ürün/pazar arenasında nasıl oyun oynadığının değil, aynı zamanda hangi varlıklarla oyunu oynadığının bir fonksiyonudur (Bakoğlu 2010; 151).

Hamel ve Prahalad temel yeteneklerden hareketle stratejinin oluşturulması gerektiğini ileri sürmekte ve bu yaklaşımıyla stratejinin içsel düzeyde analizden bir farklılık gündeme getirerek içsel faktörlere dayalı strateji oluşum süreçlerinin temelini atmaktadırlar. Bu yaklaşımlarına göre strateji belirlemenin içsel süreçleri olarak; sırasıyla mevcut temel yeteneklerin belirlenmesi, temel yetenek elde etme gündeminin saptanması, temel yetenek oluşturulması, temel yeteneklerin konumlandırılması ve temel yetenek liderliğinin korunması ve savunulması aşamalarından oluşan bir süreci önermek-tedirler. Buna göre stratejik üstünlük sağlamak için temel yetenek perspektifini oluşturmak ve temel yetenekleri geliştirerek sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmek gerekir. Örneğin aşağıdaki Şekil 4’de gösterilen firma mevcut yetenekleri ile mevcut pazarda ya da yeni pazarda çeşitli fırsatlar oluşturabileceği gibi, yeni temel yetenek alanları geliştirerek mevcut pazarda ya da yepyeni bir pazarda çok farklı stratejik alternatifler oluşturabilir (Bakoğlu, 2010; 153).

Şekil 1.4. Temel Yetenekten Hareketle Stratejik Alternatifler

Yeni	İlk artı 10 Mevcut pazardaki ürünümüzü korumak ve geliştirmek için hangi temel yetenekleri oluşturmamız gerekir?	Mega fırsatlar Geleceğin en heyecan verici pazarlarında yer alabilmek için oluşturmamız gereken yeni temel yetenekler hangileridir?	
Temel Yetenek	Mevcut temel yeteneklerimizi daha iyi kullanarak mevcut pazarlarda ki konumumuzu iyileştirme olanakları nedir?	Mevcut temel yeteneklerimizi yenilikçi bir şekilde konumlandırarak ya da kombine ederek hangi ürün ya da hizmetleri geliştirebiliriz?	
Mevcut	Mevcut	Pazar	Yeni

Kaynak: Gary Hamel and C. K. Prahalad, Competing For The Future, Harvard Business School Press'den yararlanılarak hazırlanmıştır, 1996: s. 227.

İşte bu bağlamda Temel Yetenek işletmenin mevcut ve gelecekte ihtiyaç duyabileceği temel yetenekleri doğru olarak tanımlamasına olanak sağlayabilecek önemli bir araç olarak öne çıkmaktadır. Matris mevcut ve geleceğe ilişkin pazar koşulları ile temel yeteneklerin tek bir düzlem üzerinde karşılaştırılması ve aradaki açığın tespit edilerek olabildiğince hızlı kapatılması esasına dayanmaktadır. Şekil 1.4'ta da görüleceği üzere matrisin yatay eksen mevcut pazar ve gelecekte öngörülen yeni pazar koşullarını gösterirken, dikey eksen işletmenin bugün itibarıyla sahip olduğu ve değişen pazar koşullarına paralel olarak gelecekte sahip olması gereken yeni temel yetenekleri göstermektedir. Yatay eksen sağa doğru gidildikçe pazar koşulları, dikey eksen de yukarıya doğru çıkıldıkça ihtiyaç duyulan öz yetenekler değişmektedir.

1.7.3.3. Durum Belirlenmesi

İşletmenin durum belirleme matrislerinde en çok kullanılan analiz yöntemi SWOT Analizi'dir. Bu nedenle, öncelikle SWOT matrisinin hazırlanması önerilmektedir. Ancak performans güçleri veya denge analizi biçiminde durum belirleme matrisleri de yapılır. Bu kısımda ayrıca stratejik kontrol bölümünde yer alan Dengeli Değerlendirme Çizelgesi de Kullanılabilir.

- ✓ Kritik başarı faktörlerinin belirlenmesi,
- ✓ SWOT Analizi

✓ Mevcut uygulanan stratejiler

İşletmenin mevcut stratejileri, halen uyguladığı cari stratejilerdir. Kurumsal, rekabetçi ve işlevsel stratejiler kısaca açıklanacaktır. Dikkat: Bu stratejiler uygulanması önerilen stratejiler değildir.

1.7.3.3.1. Swot (Fütz) Analizi

Stratejik yöneticiler ve araştırmacılar, uzun süreden beri şirketlerin rekabet avantajlarının çıkış noktalarına ilgi duymuşlardır. Genellikle bu çaba, bir tarafta şirketin karşı karşıya bulunduğu fırsatlar ve tehditler ile diğer tarafta kurumun güçlü ve zayıf noktaları arasındaki ilişkiler üzerinde yoğunlaşmıştır (Campbell ve Kathleen çeviren Sungur, 2002; 19). Stratejik yönetim açısından işletme ve çevresi arasındaki ilişki, iki farklı noktada odaklaşır; çevre şartları ve örgütün kabiliyeti ve kapasitesi. Stratejik yönetimin temel amacı, örgütün kaynak ve kabiliyetleri ile çevre şartlarının arasında uyum sağlamaktır. Çünkü işletmenin amaçlarını gerçekleştirmesi bu uyum sürecine bağlıdır.

Çevre şartları, sürekli değişen şartlar nedeniyle işletmeyi ya bir fırsatla ya da bir tehditle karşı karşıya bırakmaktadır. Buna mukabil, her işletmenin sahip olduğu kaynak ve kabiliyetlere bağlı olarak üstün ve zayıf yönleri bulunmaktadır. İşletmenin bir bütün olarak mevcut durumunun ve tecrübesinin incelenmesi, üstün ve zayıf yönlerinin tanımlanması ve bunların çevre şartlarıyla uyumlu hale getirilmesi sürecine SWOT (FÜTZ) analizi adı verilebilir. Bu analizin yapılabilmesi, öncelikle işletmenin her bir faktörü, kendisi için anlamlılık derecesine göre değerlendirmesine; daha sonra, işletmenin iç faktörlerini gözden geçirmesine bağlıdır. Burada analiz içinde yer alan öğeleri (fırsat, tehdit, üstünlük ve zayıflık) tanımlamaya çalışacağız (Dinçer; 2005; 142-3).

Fırsatlar; Fırsat, kelime anlamı itibariyle herhangi bir faaliyet için elverişli zaman ve gerekli olan diğer koşulların oluşması anlamına gelmektedir. Stratejik yönetim açısından fırsat ise, "elverişli herhangi bir durum" olarak tanımlanabilir. Yeni bir mamulün üretilmesi, uluslararası pazarların ortaya çıkması, maliyet fiyatlarının düşmesi vb. birçok durum işletme için birer fırsat niteliği taşıyabilir. Lee ve Ko'nun belirttiği gibi, fırsatlar, teknolojiye yenilikler, politik ve hukuki çevre faktörlerindeki değişim, sosyo-kültürel

faktörlerdeki değişimler vb. gibi pek çok alanda ortaya çıkabilir. İşletmeler için bulundukları sektördeki fırsatlar genellikle çok sınırlıdır. Bu durum işletmelerin pazardaki çevre faktörlerindeki tüm değişim ve gelişmelerden yararlanmalarını gerektirir (Perreault; McCarthy, 2005; 53).

Üstünlükler; işletmenin herhangi bir konuda rakiplerine göre daha etkili ve verimli olması halidir. Bir işletmenin üstünlüğünü, kolaylaştırıcı faktörler olarak nitelendiren araştırmacılar da bulunmaktadır, onlara göre üstünlük, şu andaki performans düzeyini korumaya kolaylaştırıcı etki yapar ve daha başarılı işler yapabilmek için bir başlangıç noktası oluşturur (Hussey, 1998; 44). Üstünlük, bir yetenek olabileceği gibi, örgütün kendine özgü bir varlığı ya da kaynağı, ya da pazarda avantaj sağlayan (iyi ve kaliteli bir ürün, güçlü bir imaj, birinci sınıf teknoloji gibi) herhangi bir özelliği olabilmektedir (Thompson; Strickland, 1989; 109).

Tehditler; işletmenin gözardı ettiği faktörlerden ortaya çıkan tehlikeler işletme için tehdit oluşturur (Hooley, Saunders ve Piercy, 2004; 43). Tehdit durumunda işletmeye yönelik bir kargaşa ve bir meydan okuma vardır (Kotler, 2000; 60). Tehdit işletmenin amaçlarını gerçekleştirmesini zorlaştıran veya imkansız hale getiren yeni bir durum demektir. Bir işletmede başarıyı engelleyebilecek veya zarara sebep olabilecek her şey, bir tehdit unsurudur. Tehdit durumunda işletmeye yönelik kargaşa ve elverişsiz bir eğilimin zorunlu kıldığı bir meydan okuma vardır (Eren, 2005; 146).

Zayıflıklar; bir işletme için zayıflık, rakiplerine göre daha az verimli veya etkili olduğu yönleri ve faaliyetleri demektir. Daha basit bir ifadeyle zayıflık, işletmenin rakiplerine göre kötü olduğu durumdur. Ayrıca zayıflık için bir başka ölçü olarak, çevrede meydana gelen değişimler karşısında işletmenin yetersiz kalması veya değişikliğe cevap verememesi kullanılabilir (Dinçer, 2005; 147).

FÜTZ analizi herkes tarafından bilinen çok yaygın bir analizdir. Bu analize bünye ve çevre analizleri de denebilir. Strateji çalışmalarında bünye ve çevre çok iyi bir şekilde incelenir. Bünyedeki kuvvetli ve zayıf yönler ortaya çıkarılır; çevrenin ise sunduğu fırsatlar ve dayattığı tehditler incelenir. Analiz çok basit bir analizdir, fakat, analizi maharetle uygulamak zordur. Bünye analizinde objektif olabilmek çok zordur. Şirket bizim şirketimizdir. Güçlü yönleri abartmak, zayıf yönler içinse mazeret üretmek çok kolaydır.

Ayrıca, alışkanlıklar gerçekleri görmeyi zorlaştırabilir. Bu nedenle FÜTZ analizinde dışarıdan bakan bir göz önemlidir. Bu nedenle şirketler tarafsız danışma kurulları kurmakta ve bu tür analizlerde onların görüşlerinden yararlanmaktadır. Burada bünye içinde kurulan komiteler de yararlı olabilir. Şirketlere yeni katılan yöneticileri bu komitelerde görevlendirmek yaygın bir uygulamadır. Ayrıca, strateji danışmanları da “dışarıdan bakan göz” görevini görebilir (Ertuna, 2008; 40).

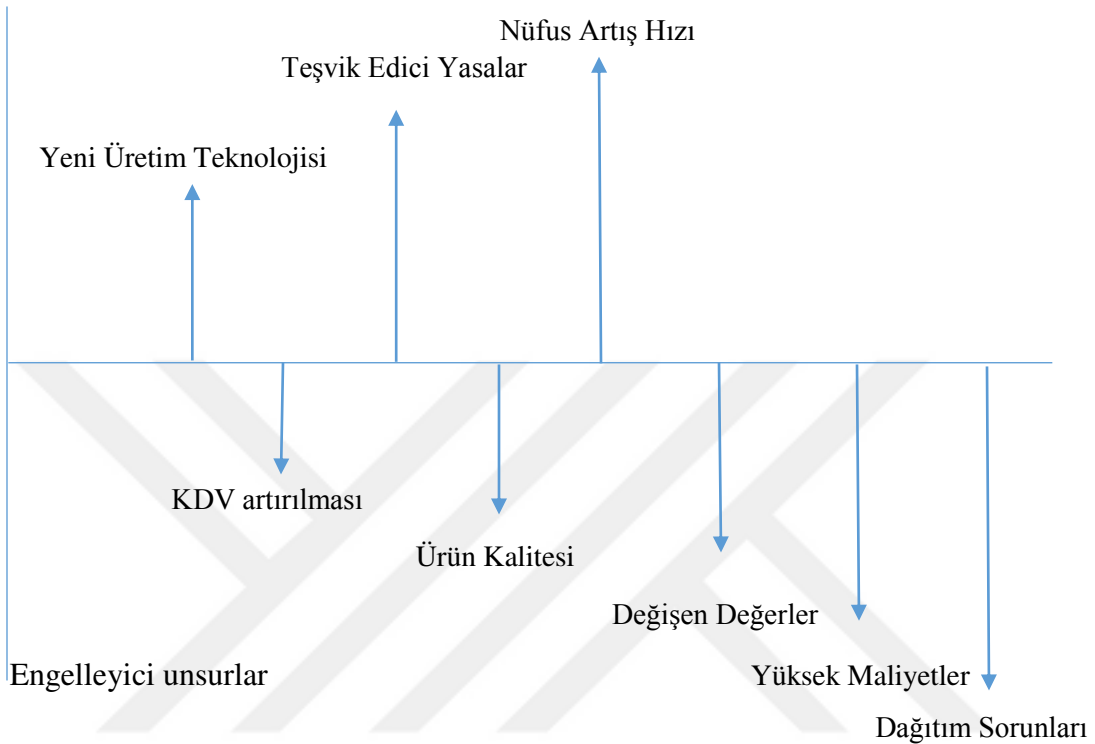
1.7.3.3.2. Performans Güçleri Analizi

Bu analizde, tüm gruplar stratejik niyetleri esas alınarak, her bir niyet için ayrı ayrı olmak üzere, bu niyetlere ulaşmayı engelleyen ve destekleyen unsurlar belirlenir. Çalışma öncesi katılımcılar iki gruba ayrılır ve ilk grup tarafından birinci ve ikinci niyete, ikinci grup tarafından da üçüncü ve dördüncü stratejik niyete performans güçleri analizi uygulanır. Beşinci stratejik niyet ise, her iki grup tarafından analiz edilmiştir. Her stratejik niyet için ayrı ayrı oluşturulan performans güçleri analizi sonuçları bir tabloda yazılı hale getirilir (www.eso.org.tr/dosyalar/ESO-Stratejik-Rapor-Enson.doc).

İtici unsurlar performansı yükselten faktörler olarak koordinat düzleminde yukarıya doğru bakan oklarla gösterilir. Engelleyici unsurlar işletme performansını düşüren faktörler olarak aşağı yönde oklar olarak çizilirler. Burada önemli olan, her itici veya engelleyici unsurun, o unsurun işletme performansında etkileme gücüne göre uzun veya kısa olarak çizilmesidir. Uzun oklar, kısa oklara göre işletme performansı üzerindeki etki derecesi daha yüksek olan unsurları göstermektedir (Ülgen ve Mirze, 2010; 167).

Şekil 1.5. Performans Güçleri Analizi

İtici unsurlar



Kaynak: Ülgen, H., ve Mirze; K.; İşletmelerde Stratejik Yönetim, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2010, s.167.

Performans güçleri analizi, itici veya engelleyici unsurların önem ve etkili olma derecelerine göre, göreceli olarak çizildiği takdirde işletmenin nasıl bir durumda olduğu görülür. Şekilde işletmenin performansını engelleyici unsurların, itici unsurlardan daha fazla olduğu görülmektedir. Bu durumda performansın düşme eğiliminde olduğu görülmektedir; işletme bu grafiği baz alarak uygun stratejiyi seçmek zorundadır.

1.7.3.3.3. Denge Analizi

İşletmenin çevresel unsurlarının ve işletme yeteneklerinin işletme üzerindeki etkilerini göreceli olarak belirten bir durum belirleme analizidir ve bu bağlamda hem iç hem de dış çevre analizlerinde kullanılabilir (Ülgen; Mirze, 2004; 167).

Bu teknik de aynen performans güçleri analizi gibi koordinat düzlemi üzerinde hazırlanmaktadır. Yatay çizgi işletmedeki herhangi bir unsurun mevcut durumunu

yansıtmaktadır. Bu unsur, işletmenin pazar payı, bölgesel pazar payı, karlılığı, üretim kapasitesi de olabilir. Katılımcılardan analizi yapılacak unsuru mevcut durumda (dengede) tutmaya neden olan faktörleri belirtmeleri istenir. Bazı faktörler analizi yapılan unsuru mevcut durumundan daha aşağı itelemeye çalışır. Bu faktörler doğal olarak “azaltan faktör”lerdir. Bazı faktörler ise, unsurun mevcut durumunu yukarı doğru itelemeye çalışır. Bunlar ise “yükselten faktör”lerdir. Unsurun mevcut durumunu dengede tutacak azaltan ve yükselten faktörler önem derecelerine göre göreceli olarak uzun, orta veya kısa çizgilerle belirtilir. Mevcut durumu (dengeli durumu) sağlayan azaltan ve yükselten faktörlerin belirlenmesinden sonra olay, faktörlerin etkisinin azaltılarak veya çoğaltılarak, isteğe göre mevcut durumun (denge durumunun) sürdürülmesi, yükseltilmesi veya düşürülmesidir (Ülgen; Mirze, 2004; 168-9).

1.7.4. Strateji Yönlendirme Evresi

Stratejinin oluşturulması olgusunu net bir şekilde ortaya çıkarabilmek için; önce formülasyon kavramının gelişiminde en etkili olan çalışmalardan hareketle formülasyon yaklaşımının (stratejinin oluşturulması) tarihsel olarak nasıl bir süreçten geçtiği incelenecektir. Stratejinin oluşturulmasına yönelik yaklaşımların tarihsel süreçte sınıflandırılmasında Mintzberg, Quinn ve Ghoshal’ın Strateji Süreci adlı kitaplarında sunduğu çerçeve kullanılacaktır. Daha sonra, formasyon kavramının (stratejinin biçimlenmesi, oluşması) oluşmasında en etkili olan üç klasik çalışma gündeme getirilerek, kavram ve yol açtığı argümanlar nedenleri ile gösterilmeye çalışılacaktır (Bakoğlu, 2010; 90). Stratejiyi işletmeye ilk uygulayan modern yazar ise Von Neuman ve Morgenstein (1947)’dir. Kullandıkları oyun teorisinde stratejinin işletmeye uygulanması üzerinde çalışmışlar, fakat teorileri işletmeye uygun olmakla beraber diğer yönetim kavramlarına entegre edilmiştir (Henderson, 1983; 1-12).

1.7.5. Strateji Formülasyonu

Strateji formülasyonunda 1970’ler: Kenneth Andrews’un SWOT Analizi; strateji formülasyonu, strateji yazınında daha çok stratejinin nasıl dizayn edilmesi veya bilinçli bir şekilde nasıl formüle edilmesi gerektiği konularına odaklanmıştır. Harvard işletme

Okulundan Kenneth Andrews strateji formülasyonu konusunda oldukça etkili bir model geliştirmiştir. SWOT analizi olarak bilinen bu modelde; bir firma içsel kapasitesi (Güçlülük ve Zayıflık) ile dışsal durumu (Fırsat ve Tehditleri) arasında uyumu sağlamalıdır.

Strateji Formülasyonunda 1980’ler: Michael Porter; 1980’lerde strateji formülasyonuna analitik bir yaklaşım Porter’dan gelmiştir. Yazar, işletme stratejisi ile endüstriyel organizasyonun arasında entelektüel bir köprü kurarak Andrews’un Modelindeki dışsal çevre unsuruna daha çok odaklanmıştır ve bu yolla firmanın rekabetçi stratejisine daha formal bir yaklaşım sunmuştur. Bu yaklaşıma göre bir endüstrinin çekiciliğini ve yapısını beş güç belirler (Rekabette Beş Güç Modeli); mevcut alıcı ve tedarikçilerin pazarlık gücü, yeni girenlerin ve ikame malların tehdidi ve rekabetin yoğunluğu. Stratejinin formüle edilmesi, bu güçlerin detaylı ve dikkatli analizini gerekli kılar (Bakoğlu, 2010; 90).

Strateji Formülasyonunda 1990’lar: Gary Hamel ve C.K. Prahalad; strateji formülasyonunda 1990’ların popüler düşüncesini Hamel ve Prahalad’ın firmanın temel yetenekleri üzerine olan “Stratejik Niyet” adlı makaleleri yansıtmaktadır. Porter, Andrews’un Modelinde dışsal tehdit ve fırsatlarda odaklanırken; temel yetenek argümanı içsel güçlülük ve zayıflık boyutlarında odaklanmaktadır. Görüntü olarak Hamel ve Prahalad’ın Temel Yetenek kavramı, Porter’ın Endüstri Analizi ile rekabet stratejilerini oluşturması birbirlerinin alternatifi gibi görülebilir. Ancak, Andrews’in modeline tekrar bakıldığında, bu iki yaklaşımın daha çok birbirini tamamlayıcı olduğu görülebilir. Her iki yaklaşımda, stratejik düşünme ve analizin kalitesini arttırmak için yararlı fakat iki değişik türde strateji formülasyonu analizidirler (Bakoğlu, 2010; 91). Strateji oluştururken işletmeler aşağıda belirtilen kavramları dikkate almalıdırlar:

1.7.5.1. Misyon

Misyon, kelime anlamı itibariyle, bir kişi veya bir toplumun üstlendiği özel görev demektir. Misyon, işletmenin niçin var olduğunu ve ne yapmak istediğini göstermektedir. Her işletme yazılı olsun veya olmasın bir felsefe veya bir misyona sahiptir. Misyon, herhangi bir örgütün varoluş nedenidir ve onun stratejik amaçlarını nasıl

gerçekleştireceğini belirleyen çerçeveyi oluşturmaktadır. Misyon, işletmenin uzun dönemli vizyonunu, ne olmak istediğini ve kimlere hizmet vermek istediğine ilişkin olarak tanımlanmaktadır. Misyon işletmenin kendisini tanımlamasıdır. İşletmenin faaliyette bulunduğu pazar, hizmetleri, fonksiyonları veya faaliyetleri bu tanımlamanın temel unsurlarını oluşturmaktadır. Tanımlanmış bir misyona sahip olan bir işletmede, çalışanlar ne için, nasıl ve ne şekilde çalışacaklarını daha iyi kavrayacaklardır. Bu da onların gelecekte yapacakları işlerde daha başarılı olmalarını sağlayacaktır (Doğan, 2000; 188).

Biz hangi işteyiz? Asıl işimiz ne? Bir otobüs firmasıysanız, bu sorunun yanıtını iki şekilde verebilirsiniz. Biz otobüsçüyüz veya biz taşımacıyız. Eğer kendinizi otobüsçü olarak tanımlarsanız şirketinizin yapması gerekenler farklı, taşımacı olarak tanımlarsanız farklı olacaktır (Kırım, 2004; 16). Misyon ifadenizi yazmaya başlamadan önce, değerlerinizi belirleyin. Kurucuların belirli bir misyonu tanımlamalarından çok önce bir değerler dizisi oluşturdıklarını unutmayın (Quigley Çeviren Çelik, 1998; 57).

1.7.5.2. Vizyon

Vizyon, tüm çalışanların paylaştığı örgütün geleceğine ait bir resim demektir. Bu açıdan vizyon geleceğin nasıl olabileceğini ve hangi yollarla yapılabileceğine dair inançları bir araya getiren hayali bir tasarım, fotoğraf olarak düşünülmelidir. Vizyon; devrimci, değişimci karakterde ve zoru basarmanın simgesi olabilmelidir (Akgemci, 2007: 21).

Vizyon, bir yöneticinin geçmişte ve şimdi düşünülmemiş ya da basarılmamış olan, gelecekte basarılmasını düşündüğü, yapılması gerekenlerle ilgili açıkça ifade edilen ve o kişinin kendine özgü düşünceleridir (Eren, 2002: 11). Vizyon; yöneticinin kendine özgü, gelecekte yapılması düşünülen tüm faaliyetleri planlaması, değerlendirmesi, tanımlaması, açıklaması ve paylaşması ile ilgili çabaları içine alır. Yönetici tüm bunları tek başına yapamayacağından bunları astlarıyla da görüşmesi, fikirlerini açıklaması gereklidir.

Açıklandığı gibi vizyon, geleceğe ilişkin tasviri, idealleri ve öncelikleri, varolma nedenini ortaya koyan, örgütsel başarıyı belirlemeye yarayacak zorlayıcı ölçütleri içermektedir.

1.7.5.3. Amaç ve Hedefler

Amaçlar, bir organizasyonun temel misyonlarını gerçekleştirmek için elde etmek istediği spesifik sonuçlardır (Porter, 2004; 44). Amaçlar başarı için zorunludur. Çünkü bir yönü gösterirler, değerlendirmede gösterge olarak kullanılırlar, sinerji yaratırlar, öncelikleri ortaya çıkarırlar, koordinasyonda odaklanırlar ve planlama, örgütleme, motivasyon, aktivitelerin etkin kontrolü için temel oluştururlar (Dess, 2004; 147). Stratejik amaçlar; genel amaçların ve misyonun, işletmenin faaliyet alanına göre özelleştirilmiş ve tanımlanmış şeklidir. Örgüt misyonuna göre iyi niyetlerden ve yönetimin kendi değerlerine göre tercihlerinden daha farklılaşmıştır. İşletmenin kabiliyet ve kapasitesi, geçmiş tecrübeleri, dış çevre şartları stratejik amaçların belirlenmesinde daha etkili olur. İşletmelerde sekiz değişik alanda stratejik amaç belirlenebilir. Bu alanlar şunlardır; (Dinçer, 2005; 172).

- | | | |
|----------------------|------------------------|----------------|
| - Pazarlama | - Verimlilik | -Yenilik yapma |
| - Finansal Kaynaklar | - Fiziki Kaynaklar | -Karlılık |
| - Beşeri Kaynaklar | - Sosyal Sorumluluklar | |

Burada belirtilen sekiz stratejik amaç alanı, işletmelerin önemli başarı kriterlerini oluştururlar. İşletmeler sadece bir alanda değil, birden çok alanda kendilerine amaç belirledikleri takdirde, başarılarını daha gerçekçi olarak görebilirler. Mevcut yönetimlerde daha ziyade sadece karlılığa yönelik amaçların belirlenmesi, başarıların ölçülmesinde özellikle uzun vadede yanıltıcı olabilir (Dinçer, 2005; 173).

Tablo 1.4. Stratejik Amaçlar ve Stratejik Alanlar

STRATEJİK ALANLAR	STRATEJİK AMAÇLAR
Pazarlama	Mal ve/veya hizmetlerin kalitesini geliştirmek suretiyle her bir üretim hattında ve stratejik iş biriminde pazar payını %15 arttırmak (veya pazar payı ölçülerinde bir numara olmak)
Verimlilik	Temel üretim süreçlerinde veya stratejik iş biriminde üretim maliyetini %5 oranında azaltmak ve/veya faydayı artırarak şirketi daha iyi duruma getirmek.
Finansal Kaynaklar	Güçlü olan finansal yapıyı muhafaza etmek.
Beşeri Kaynaklar	Çalışanlar arasında verimliliği arttırmak için, güvenli, teşvik eden, ve etkili bir çalışma çevresi geliştirmek.
Fiziki Kaynaklar	Yukarıdaki amaçlara katkıda bulunmayan iş veya mamulleri tecrit etmek.
Yenilik Yapma	Ar-ge için satışların %7'sinden daha azını harcayarak, yeni ürünlerde lider olmak.
Sosyal Sorumluluk	Kendi amaçlarını gerçekleştirirken ahlaki değerlere sadık kalmak, kaynakları aynı zamanda içinde yaşadığı toplumu geliştirmede kullanmak.
Karlılık	Öz sermayesinin geri dönme oranını yıllık olarak %20'de tutmak.

Kaynak: Ömer Dinçer, Stratejik Yönetim İşletme Politikası Beta Basım, İstanbul, 1988, s.145.

Hedefler, belirlenmiş bulunan stratejik amaçların işletmenin bölümlerine göre ayrıntılı hale getirilmiş nihai durumudur. Bunlar stratejik amaçların gerçekleştirilebilmesiyle ilgili olan ve rakamlarla ifade edilebilen sonuçlardır. Tali (ikincil) stratejik amaçlar, taktik amaçlar veya uygulama amaçları da denilmektedir.

Hedefler veya taktik amaçlar, stratejik amaçların bir fonksiyonudur ve stratejik amaçlara göre daha kısa vadelidir. Genel olarak bu iki amaç birbiri ile uyum içinde olmalı ve desteklemelidir. Ancak taktik amaçlar, adından da anlaşılacağı gibi, bazen stratejik amaçların zıddı bir görünüm arz edebilir. Bu zıtlık kısa vadelidir ve özellikle uzun dönemde hedefler, stratejik amaçların gerçekleştirilmesine yardım etmelidir. Konunun daha iyi anlaşılabilmesi için aşağıda bazı hedeflerin listesi sunulmuştur (Dinçer, 2005; 174).

- Yüzde olarak belirlenmiş pazar payına ulaşmak için değişik satış birimlerinin yapması gereken satış miktarı,
- Toplam satış tutarı için belirlenen rakam,

- Kazanılması gereken müşteri sayısı için belirlenen bir sayı,
- Yenilenmesi gereken yatırım tutarları,
- Toplam iş gücü içinde personel devir oranı,

Satışlardan beklenen karlılık için mamullere veya müşteri grubuna göre belirlenmiş satış rakamları. Hedefler aynı zamanda, stratejik amaçların gerçekçi olup olmadığını göstermesi bakımından oldukça faydalıdır. Böylece her alt seviyede belirlenen ve uygulamaya gittikçe yaklaşan bu hedefler, daha üst amaçların revizyonunda etkili olur (Dinçer, 2005; 175).

1.7.6. Strateji Seçimi

İşletmelerde stratejilerin belirlenmesi ve uygulanması kilit üst düzey yöneticilerin sorumluluğundadır. Bu kişiler, 10 ile 20 yıl zaman ufkunda işletmenin olanaklarını, bu süre zarfında içinde yer aldıkları sanayi içinde rekabet avantajlarını öngörmek durumundadırlar. Yüksek teknoloji kullanan sanayilerde stratejik kararların alınmasında öngörülerde bulunmanın zorluğu ve bu durumlarda yöneticilerin farklı niteliklerle donanmış olması gerektiği açıktır. Görüldüğü gibi, karar alma noktasında yer alan yöneticilerin nitelikleri, olaylara yaklaşım biçimleri, örgütün yönetim biçimi, yöneticiler arasındaki anlaşma ve anlaşamama durumu aralarındaki pazarlıklar, politik tavırlar vb. örgütçe izlenecek stratejilerin belirlenmesinde oldukça fazla önem taşımaktadır (Burgelman, 1996; 45).

Yöneticiler, örgütsel sistem ile ilgili durumsal değişkenleri belirleyip tanımladıktan ve bu değişkenler arasındaki ilişkileri inceleyip, yorumladıktan sonra, içinde faaliyette bulunulacak ortamda örgütsel etkinliği sağlamaya yönelik ana hareket biçimlerinin neler olabileceği, bu hareket biçimlerinin uygulamaya nasıl aktarılabilceği konularında kararlar oluşturacaklardır. Örgütçe izlenebilecek ana hareket biçimleri ile ilgili seçenekler belirlenip, bunlardan birinin seçimi sırasında, durumsal değişkenler ve özellikle çevresel boyutlar ile ilgili algılar temelinde oluşturulan varsayımlar göz önünde bulundurulur. Bu varsayımlar, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi sürecindeki faaliyetleri yönlendirecek temel yönelimlerin belirleyicisidirler. Örgütün sahip olduğu somut ve soyut kaynakların etkin kullanımı, onun amaçlarına ulaşmak için yapacağı rasyonel çalışmalarla ilgilidir. Bu ise ancak tanımlanmış bir strateji ile olanaklıdır. Bu stratejiler, yöneticiler tarafından tanımlanırlar ve onlar tarafından bir süreç içinde uygulamaya aktarılırlar. Gelecek ile ilgili

olarak önemli ölçüde belirsizlikle karşılaşan ve bu süreçte başarılı olmak isteyen yöneticiler, yukarıda belirtilen işlemleri gerçekleştirirlerken aynı zamanda yeni tür soyut ve somut kaynaklara ulaşmak isterler (Sanchez ve Heene, 1997; 227).

1.7.7. Stratejilerin Uygulanması

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

Uygulama süreci, seçilen stratejilere uygun olarak hazırlanan planların gerçekleştirilmesi için yönetimin yapacağı her türlü faaliyet olarak tanımlanabilir. Bu süreç planlama, örgütleme, motive etme, yönlendirme, bütünleştirme, haberleşme, yenilik yapma ve kontrol etme gibi bütün yönetim fonksiyonlarını kapsar (Dinçer, 2005; 349).

Bir uygulama sürecinde birbiriyle ilgili birçok faaliyet ve tercih bulunmaktadır. Bu süreç kısaca aşağıdaki gibi özetlenebilir (Dinçer, 2005; 350):

- Stratejiler tamamlandıktan sonra, bir bütün olarak örgütün her kademesinde ölçülebilir amaçlar haline getirilir,
- Merkezi görev yerleri belirlenir ve SİB'leri tanımlanır,
- Gerekiyorsa örgütün yapısı yeniden düzenlenir ve kadrolanır,
- Koordinasyon için yöntem ve usuller oluşturulur, yetki devredilir,
- Örgütün bölümlerine veya SİB'lerine kaynak tahsisi yapılır,
- Faaliyetlere rehberlik edecek işletme ve bölüm politikaları tespit edilir,
- Yöneticilerin her birinin amaçları açıklanır,
- Başarıyı ölçmede kullanılacak usul ve teknikler belirlenir,
- Bilgi toplamaya ve işletmeyi değerlendirmeye yarayacak yönetim bilgi sistemleri kurulur,
- Arzu edilen davranışları pekiştirmede kullanılacak ödüllendirme ve teşvik sistemleri açıklanır,

- Örgüt tarzı ve değerlere yönelik eğitim yapılır ve yönetici kabiliyetleri geliştirilir,
- Kontrol mekanizmalarının yeterliliği gözden geçirilir

Strateji seçimi safhasında seçilecek stratejik alternatiflerin kapsamı, değişik stratejileri inceleme, analiz ve teşhislerimize en uygun stratejinin seçimi yapılmaktaydı. Stratejinin uygulanması safhasına gelince, burada uygulama için gerekli organizasyon yapısı, yıllık uygulama programları ve bunlara uygun kaynak dağıtımları, bütçe oluş-turma, prosedürler yeni stratejiye uygun liderler ve yöneticilerin atanması ile stratejilerin uygulanma sonuçlarının değerlendirilmesi ve kontrolü işlemleri yürütülmektedir (Eren; 2005; 385). Stratejiyi uygularken; oyunları karıştırmak, stratejileri öngörülebilir bir sıralamayla değiştirmek demek değildir. Rakip, herhangi sistemli bir örüntüyü, değişmeyen tek bir stratejinin tekrarında olduğu gibi, kolaylıkla fark eder ve ondan yararlanır. Karıştırmada önemli olan, öngörülebilir olmamaktır (Avinash, 2005; 26).

1.7.8. Stratejilerin Değerlendirilmesi Süreci

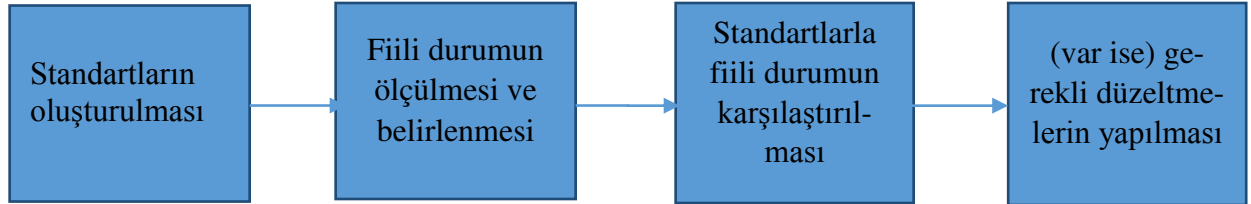
Stratejik yönetim sürecinin son safhası, seçilen strateji ile uygulama sonuçlarının karşılaştırılması safhasıdır. Bu safhada uygulanan stratejinin, işletmeyi amaçlarına ne ölçüde ulaştırdığı değerlendirilir. Aynı zamanda, bu safha, yeni stratejilerin de belirlenmesi sürecinin başlangıcını oluşturur. Sonuçları değerlendirme ve kontrol için gerekli bilgiler işletmenin faaliyet raporları ve performans verilerinden elde edilir. Bu safhanın etkili olabilmesi, faaliyet sonuçlarının ve işletmenin içinde bulunduğu durumla ilgili verilerin gerçekçi bir şekilde tespitine ve yorumlanmasına bağlıdır. Bunu sağlamak için, işletmede kapsamlı ve güvenilir bir bilgi sistemine ve haberleşme yapısına ihtiyaç vardır. Son yıllarda, bilgisayar destekli bir çok “kurumsal kaynak planlaması” programı, işletmelerin stratejik bilgi sistemi olarak kullanılmaya başlanmıştır (Dinçer, 2005; 73).

İşletmelerde kontrol işlevi; geriye yönelik kontrol, ileriye yönelik kontrol ve eş zamanlı kontrol olmak üzere üç şekilde gerçekleştirilmektedir. Geriye yönelik (feedback) kontrol, iş yaşamında en çok uygulanan kontrol biçimidir. Bu durumda, yapılan işler ve faaliyetler tamamlandıktan sonra kontrol yapılmaktadır. İleriye yönelik (feed forward) kontrol tekniğinde, işlerin ve faaliyetlerin gerçekleşmesinden önce, kullanılacak girdilerin kontrol edilerek, faaliyet sırasında oluşabilecek hataların ve yanlış uygulamaların en alt

düzeye indirilmesi amaçlanmaktadır. Bu kontrol tekniği ile, faaliyetleri oluşturan girdiler, daha faaliyetler başlamadan çok sıkı bir şekilde kontrol edilerek işletmelerde önleyici bir kontrol düzeni oluşturulur (Ülgen ve Mirza, 2004; 400).

Eş zamanlı (concurrent) kontrol tekniğinde ise, daha çok, sürekli yapılan ve sonuçları zaman alan işlerde, ardışık ve karşılıklı bağımlılık ilişkisi bulunan faaliyetler sürerken, faaliyetlerin her evresinde, belirli noktalarda kontrol yapılmaktadır. Stratejik yönetim süreci, dinamik bir faaliyetler topluluğu olduğundan ve faaliyetler de birbiriyle ardışık ve karşılıklı ilişkiler içinde bulunduklarından, eş zamanlı kontrol uygulamaları yapılmasını gerektirir. Eş zamanlı, geriye ve ileriye yönelik kontrol tekniklerinde, önce işletmenin amaçlarına uygun standartlar oluşturulur. Bu standartlar, açıklandığı gibi girdilerle ilgili, süreçlerle ilgili veya son ürünle ilgili olabilir. Daha sonra, elde edilen girdiler, oluşturulan süreçler veya elde edilmiş son ürün ile ilgili ölçümler yapılır ve bunlar daha önce belirlenmiş standartlarla karşılaştırılır. Hataların bulunması halinde veya standartlara uygun bulunmayan girdi, süreç ve ürünlerle karşılaşıldığında gerekli düzeltmeler yapılarak sonuçlar uygun ve hatasız hale getirilir (Ülgen ve Mirza, 2004; 400-1).

Şekil 1.6. Stratejik Yönetim Kontrol Süreci



Kaynak: Ülgen Hayri ve S. Kadri Mirze İşletmelerde Stratejik Yönetim, Literatür Yayınları, İstanbul, 2010, s. 439.

İşletmelerde stratejik yönetim nihai sonuca odaklıdır. Bu da; bir işletme için yaşamını sürdürmek ve rekabet üstünlüğü elde etmektir. O halde, işletme varlığını sürdürdüğü sürece stratejik değerlendirmelerini yapacak ve kontrollerini sürdürecektir. Varsa hatalar düzeltilecek ve böylece hedeflenen sonuçlara varmak mümkün olacaktır. Ancak, bu durum her zaman böyle olamamakta, işletmeler rekabet üstünlüğü elde edememekte ve uzun dönemde yaşamını sürdürmekte zorlanmakta, sonunda da faaliyet alanını terk etmektedir. Genelde, bu durum arzu edilmeyen, yani amaçlanan stratejilerin tersine gelişen bir sonuçtur (Ülgen ve Mirze, 2004;402).

İKİNCİ BÖLÜM

İŞLETME STRATEJİLERİ

Bu bölümde; işletme stratejilerinin türleri, stratejinin genel özellikleri, benzer kavramlarla ilişkisi, stratejik kararlar, stratejik odaklılık ve stratejik liderlik konuları incelenmeye çalışılmıştır.

2.1. STRATEJİ TÜRLERİ

Stratejik yönetim literatürünü ana hatları ile ele alıp inceleyecek olursak, 250 den fazla stratejik seçenek türüne rastlayabiliriz. Önemli olan bu stratejik alternatif türlerini kendi içinde tasnif edip sınıflandırarak incelemektir. Bu takdirde, hangi koşullar altında yöneticilerin ana sınıflardan hangisine gireceklerini tayin etmek ve daha sonra da bu sınıf içinde hangi stratejik seçeneğin uygun olacağına karar vermek mümkün olabilecektir (Eren, 2005;221). İşletmelerin veya SİB'lerin (Stratejik İş Birimleri) izleyebilecekleri stratejileri ana hatları ile üç sınıfta toplamak mümkündür. Bunlar:

- 1) Büyüme (growth) stratejileri,
- 2) Durgun büyüme ve dengelilik (stability) stratejileri,
- 3) Tasarruf (retrenchment) stratejileri.

2.1.1. Temel stratejiler

Temel stratejiler, işletmenin veya çeşitli iş birimlerinin yaşamlarını sürdürebilmesi ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi için gelecekte yapması veya yapmaması gerekli olan iş ve faaliyetlerle ilgilidirler. İşletme mevcut durumda hangi işleri ne şekilde ve nasıl yapmaktadır? Bu işleri olduğu gibi sürdürmeli midir? Yoksa mevcut işleri büyütmeli veya küçültmeli midir? Ya da bazı işleri küçültürken yeni bazı işlere girmeli midir? Tüm bu sorular işletmenin faaliyette bulunduğu “işin tanımının” genişletilmesi veya daraltılması ile ilgilidir (Ülgen ve Mirze, 2004; 199-200).

İşletmeler, bir rekabet ortamında varlıklarını muhafaza etmek ve pazarda giderek daha etkili hale gelmek için mücadele ederler. Bu mücadelenin başarısını belirleyen en

önemli faktör, uygun stratejilerin seçimidir. Uygun strateji seçimi için, öncelikle alternatif strateji ve faaliyetler ortaya konulmalıdır.

Alternatif stratejiler belirlenirken, stratejik açıklığı nasıl kapatabiliriz? Sorusunun muhtemel bütün cevapları listelenir. İşletmenin önünde hiç değişmeme durumundan, mevcut şartları iyileştirmeye ve saldırgan bir şekilde büyümeye kadar çeşitli stratejik alternatifler vardır. Her bir alternatif, dikkatli bir şekilde değerlendirildikten sonra en uygun olanı seçilir. Hangi stratejik karar alanında bulunursa bulunsun, bir işletmenin izleyebileceği bir çok strateji bulunmaktadır. Bu stratejiler; hızla büyüme yönünden değişmeme veya durumunu koruma yönüne ve hatta tasfiye etmeye kadar geniş bir alanda yer alır. Yine bu stratejilerin işletme içi ya da dışı boyutları bulunmaktadır. İç boyutlu stratejilerde işletmenin sahip olduğu kaynak ve kabiliyetlerden faydalanırken, dış boyutlu stratejilerde başka işletmelerle ortak işbirliği veya birleşme sağlanır (Dinçer, 2005;197).

2.1.1.1. Büyüme Stratejileri

Gelecekteki doğrultular açısından her şirketin en temel problemi (her canlının desek daha doğru olur) varlığını sürdürmektir. Ve bir şirketin uzun dönemde varlığını sürdürebilmesi için General Electric firmasından Lowell Steele'in özlü bir biçimde dile getirdiği gibi, iki stratejik yeteneğe sahip olması gerekir: Büyüme yeteneği ile değişme yeteneği (Steele, 1989;10).

Büyüme stratejileri küçük, orta ve büyük işletmelerde farklılıklar gösterir. İşletme kendi iç imkanlarıyla başka firmaları satın alarak, ya da başka firmalarla birleşerek de büyüyebilir. Büyüme stratejileri iç büyüme yolları ve dış büyüme yolları olarak kendi içinde iki alt başlıkta incelenecektir:

İç büyüme yolları: İşletmeler bir taraftan rekabet ortamında yaşamlarını sürdürürlerken, diğer taraftan da, büyümeye ve faaliyetlerde bulundukları alanlarda, gelişmeye çalışırlar. Günümüzde işletmelerin iç büyüme stratejilerini altı grupta toplayabiliriz. Bunlar;

- 1) Uzmanlaşma (Specilazitaion);
- 2) Yatay Farklılaştırma;
- 3) Dikey Farklılaştırma;

- 4) Tek Yönlü Farklılaştırma (Cenctric);
- 5) Yığışım (Conglomerate);
- 6) Türdeşlik (Congeneric), olarak özetlenebilir. Şimdi her bir stratejik gelişme ilkesini açıklayalım (Eren, 2005; 222).

Uzmanlaşma; bu strateji, sınırlanmış belirli bir pazar üzerinde ancak bir ürün çeşidi ile faaliyetlerini planlama ve geliştirme esasına dayanır ve faaliyetlere kesinlik ve açıklık kazandırmak amacını güder (Eren, 2005; 222).

Yatay çeşitlendirme; işletmenin daha önce ürettiği ürün veya ürünlerin endüstrisinde kalarak genişleme planıdır. İşletme teknolojik gelişmeleri yakından izleyerek eski ürünlerinin endüstrisinde ve üretim teknolojisi ona benzer ve ona bağlı olan ürünlerin imalatına yönelecektir. Ancak işletme, yaptığı bu çeşitlendirmenin talep ve müşteri üzerindeki etkilerini önceden teste tabi tutacaktır (Eren, 2005; 223).

Dikey çeşitlendirme (Bütünleştirme); belli bir konumdaki üretim faaliyetlerini, üretim faktörleri kaynaklarına doğru ya da nihai ürünlere doğru genişletmeye dikey çeşitlendirme veya bütünleştirme (integration) denir. İşletme üretim sürecine giren hammadde ve yarı mamullerin üretimleriyle ilgilenir ve onları kendisinin üretmesinde bazı ekonomik yararlar umabilir. Veyahut ta ürettiği ürünleri ara mal olarak sattığı sanayi kollarının üretimleriyle ilgilenir ve faaliyet sahasını bu alanlara kaydırır (Eren, 2005; 224).

Tek yönlü çeşitlendirme (Konsantrik); işletme belirli ürünlerinin bir çeşiti için benzer veya yeni bir takım müşteriler arar, böylece çeşitlendirme itibariyle pazarlar üzerinde yoğunlaşır. İşletme için yeni teknolojik özellikler taşıyan birtakım farklı ürünler üreterek alışılmış müşterilere satar. Bu takdirde çeşitlendirmenin yönü ürünlere dönüktür. Böyle bir stratejik plan, işletmeye geniş gelişme olanakları sağlar.

Yığışım (Conglomerate); işletmenin üretim konuları yönünden birbirlerinden farklı birçok endüstrilerde faaliyetlerde bulunarak gelişme stratejileri izlemesine yığışım denir.

Türdeşlik (Congeneric); ticari yönden dar biçimde birçok faaliyet sektörlerinin bir grup altında birleştirilmesine türdeşlik niteliğinde gelişmeler adı verilir. Türdeşlik biçiminde, ticari açıdan birçok işletmenin işbirliğine yönelmelerinin nedeni, üretilen çeşitli ürünler arasında ticari faaliyetler yönünden birçok ortak noktaların bulunmasıdır (Eren, 2005; 225).

Dışsal büyüme; bir firmanın başka bir firmayla birleşerek sağladığı büyümedir. Bilindiği gibi dünya ekonomisinde özellikle bilgi ve iletişim teknolojilerinde ortaya çıkan gelişmelerin yarattığı etkiler çok çeşitli açılardan ortaya çıkabilmektedir. Ülkelerarası ilişkilerin gelişmesi sınır kavramının ortadan kalkmasına neden olurken, pazarlarda ortaya çıkan farklılıklardan yararlanmak adına özellikle yeni faaliyet alanlarında ekonomik ölçek tanım ve kavramlarında değişikliklerin ortaya çıkmasına yol açmaktadır. Diğer bir ifade ile paylaşma ve buna bağlı büyüme stratejilerinin güncelleşmesi gerçeği ile karşılaşmıştır. Bu yaklaşımın yaygınlık kazanmasına bağlı olarak finans sektöründe de dünya genelinde birleşme ve satın almalar yaşanmıştır (Kırman, 2000; 4).Dış büyüme yolları; iki şekilde yapılabilir. Bunlar:

1) Başka işletmelerle birleşme veya onları satın alma yoluyla büyüme (Mer-ger): Bu strateji işletmenin kendi mevcut faaliyetlerini geçmişte olduğu gibi sürdürdüğü takdirde satış ve karlar bakımından erişeceği hedeflerden daha yüksek hedeflere ulaşabilmek için başka işletmelerin kurulmuş ve çalışmakta olan üretim tesislerini ve dağıtım birimlerini satın alma veya onlarla birleşme yolunu tercih etmesidir. (Eren, 2005; 228).

1) Müşterek yatırım ortaklığı (Joint Venture): İki veya daha fazla şirketin ayrı bir tüzel kişiliğe sahip ortaklaşa yeni bir şirket kurması ve şirketi kuran ana işletmelerin her birinin yeni kurulan şirketin hisselerine sahip olmasına ortak girişim (joint ventures, JV) denir. Joint Venture temelde bir anonim şirket ortaklığı olarak düşünülebilir, bu ortaklık yerel ya da uluslararası olabilir. Bir giriş stratejisi olarak bakıldığında ise birden fazla ülkedeki ortakların oluşturduğu bir işbirliği olmaktadır. Ortaklığın birkaç tüzel kişiden oluşması gibi, bir joint venture belirli bir işin yapılması amacı ile ortaklığı ve kontrolü paylaşan iki veya daha fazla yatırımcının oluşturduğu bir girişimdir (Uzman, 2002; 46).

2.1.1.2. Küçülme Stratejileri

Küçülme stratejileri, işletmelerin izleyeceği temel stratejilerden bir diğeridir. İşletmeler bazen mevcut durumları ile piyasada ayakta duramayacaklarını anladıklarında ya da herhangi bir tehdit unsuru söz konusu olmaksızın karşılaştıkları bir fırsatı değerlendirebilmek amacıyla küçülme kararı alabilirler. Bir işletmede organizasyonel

küçülme, işletmenin yönetim kademelerince işletmenin verimliliğini, etkinliğini ve rekabet gücünü artırmak ve geliştirmek amacıyla alınan kararlar ve uygulamalar dizisidir. İşletmenin yöneticileri tarafından bir strateji olarak belirlenen küçülme, işletmenin işgücünü, maliyetleri ve iş süreçlerini etkilemektedir. Genel anlamda küçülme kavramı organizasyon ölçeğinin küçülmesini ifade etmektedir (Cameron, 1994; 189).

Tasarruf stratejilerini kendi içinde dört ana başlıkta toplayabiliriz. Bunlar;

Etrafına bakma stratejileri: Bu strateji, mevcut çevresel baskılar ve koşullar altında işletme faaliyetlerinin verimliliğini sağlayacak çabalar üzerine yoğunlaşmaktadır.

Tüm ekonomide veya işletmenin faaliyette bulunduğu endüstride gerileme, talepte azalmalar veya durgunluk olduğu zaman işletme tasarruf stratejileri arasından önce etrafına bakma stratejisi izler. Bu stratejide emeklilik veya işten çıkarma suretiyle personel azaltma, varlıkları azaltma tedbirleri mesela arsa, bina satma vb, işletmenin kurmay kadrolarını azaltma, işletmenin faaliyet alanını daraltma, pazarlama harcamalarını azaltma, yenilik yapma çabalarından vazgeçme gibi uygulamalarla işletmeler bu stratejiyi hayata geçirirler.

Tecrit etme stratejisi: Bu strateji işletmenin herhangi bir stratejik iş biriminin satılması veya faaliyetinin durdurulması ile ilgilidir. Bazen stratejik bir iş birimi tamamen kapatılamaz ama alt kısımlarından birinin faaliyetine son verilir. Gerçekte bu strateji etrafına bakma stratejisinin ikamesi onun yerine geçebilecek bir stratejidir. Yönetim için izlenmesi gereken zor bir karardır. Bu karar insanın çalışan bir organın faaliyetinin sona erdirilmesi ile eşdeğerdir.

Son verme stratejisi: Bu strateji, sadece bir tek stratejik iş birimini değil, işletmenin tamamını satma veya kapama konuları ile ilgilidir. Birçok işletme yöneticisi, bu stratejiyi en az tercih edilen bir alternatif olarak değerlendirmektedir. Son verme stratejisi başarısızlığı simgelemektedir. Olağanüstü gelişmeler dışında, çok seyrek başvurulana bir yoldur. Çoğu yöneticiler topyekun bir son verme stratejisine gitmek yerine, tecrit etme stratejisine başvurumaktadırlar. Çünkü, son verme stratejisi, onları görevlerinden ettiği gibi piyasadaki prestijlerinin de sarsılmasına neden olmaktadır.

Mahkum işletme stratejisi: Bir işletme ürün veya hizmet satışlarının %75 inden fazlasını tek bir müşteriye satıyorsa veya müşteri bağımsız bir işletme tarafından normal olarak yapılması gereken fonksiyonların bir kısmını üstlenmişse bu işletme müşteriye mahkum bir

strateji izliyor denebilir. Yöneticiler pazarlama fonksiyonunu güçlendirmede yeteneksiz ve isteksiz ise bu stratejiyi uygular. Bir kuruluşun mahkum işletme stratejisi izlemesi halinde, onu mahkum eden müşteri ya da işletme onun adına birçok kararları vermektedir. Ayrıca, ürün dizaynı, üretim kontrolü, kalite kontrolü gibi konularda da bazı kararlar müşteriler tarafından verilecektir. Bu durum güçlü olan firmanın zamanla ürün ve hizmet fiyatlarının azaltılması veya yükseltilmemesi konusunda baskılarına da neden olacaktır (Eren, 2005; 242).

2.1.1.3. Durağan Stratejiler

Bir işletmenin izlediği stratejiye şu nedenlerden dolayı durgun büyüme stratejisi adı verilmektedir;

1. İşletme aynı veya benzer amaçları izlemeye devam etmekte, geçmişte olduğu gibi, yine her yıl aynı oranda büyümesini sürdürmektedir.
2. Çevresine aynı veya çok benzer ürün ve hizmetler sunmaya devam etmekte ve herhangi bir değişiklik yapmamaktadır.
3. Ana stratejik kararları, fonksiyonel yavaş büyümeyi sürdürme konusunda yoğunlaşmıştır.

Durgun büyüme stratejisinde kararlı veya dengeli bir gidiş vardır. İşletme yıldan yıla faaliyetlerini fazla bir riske girmeksizin genişletmektedir. Ürün ve hizmetlerde, dağıtım kanallarında, üretim kapasitesinde çok az ölçüde ana fonksiyonel değişimler olmaktadır. Etkili bir durgun büyüme stratejisinde, işletme kaynaklarını halihazırda sürdürdüğü faaliyetlerine tahsis etmekte veya hızlı rekabet avantajı sağlayabilmek için dar bir ürün ve pazar kısmı üzerinde odaklaşmaktadır. Durgun büyüme stratejisi, işletmeyi rekabeti azaltma amacıyla yasal patent edinerek savunmacı bir hareket uygulamaya yöneltebilir. Durgun büyüme stratejisi işletmenin bulunduğu alanda emin adımlarla gelişmeyi sürdürmesi, yeni alanlara girmek ve riski artırmaktan kaçınması anlamına gelmektedir. Durgun büyüme stratejilerini dört grupta inceleyebiliriz (Eren, 2005; 233).

➤ **Yavaş büyüme stratejileri:** Yavaş büyüme stratejisi izleyen bir işletme geçmiş yıllarda olduğu gibi belirlediği amaçlarına aynı biçimde erişme çabalarını sürdürmektedir.

Fakat burada enflasyonun etkileri de dikkate alınarak parasal ayarlamalar yapılmaktadır. Diğer bir deyimle, nakdi artışlar değil reel artışların düzeyi aynen sürdürülmektedir. Belirlenen amaçlar genellikle en-düstrinin büyüme ortalamasına yakın veya daha altındadır (Eren, 2005; 235).

➤ **Kar veya harmanlama stratejileri:** Bir işletmenin stratejik iş biriminin temel amacı nakit oluşturma olduğu zaman, izlenecek strateji de kar veya harmanlama stratejisi olmaktadır. Ancak, kar veya harmanlama stratejisinin izlenebilmesi için işletmenin stratejik iş biriminin ürün hayat eğrisinin olgunluk çağına girmiş olması veya Boston danışma grubunun portföy analizinde görüldüğü gibi ürünün “nakit ineği” durumunda bulunması gereklidir. Çünkü nakit inekleri (cash cows) kendi ihtiyacından daha fazla nakit getiricidirler ve işletmenin kar lokomotifi olarak görülürler (Eren, 2005; 235).

➤ **Fasıllı durgun büyüme stratejileri:** Burada işletme, gelişme stratejisi izlerken gerçekleştirmek istediği amaçlar düzeyini durgun büyüme stratejileri düzeyine indirerek, dikkatini daha çok verimliliği yükseltecek faaliyetlere odaklamıştır. Firma belirli bir süre bu durgun büyüme stratejisini sürdürür, kendine gelir, nefes alır sonra tekrar büyüme stratejisine devam eder (Gay, 1996; 206).

➤ **Destekli büyüme stratejileri:** Bu strateji, işletmenin dış çevre koşullarının özellikle kaynaklarının temininin aleyhine döndüğü durumlarda tepe yöneticileri tarafından uygulamaya konan bir seçenek olarak ortaya çıkmaktadır. Desteklenen amaç, gelecekteki faaliyetlerin garanti altına alınması ve yapılması muhtemel olan kaynak israflarının önlenmesidir. Durgun büyüme şeklinde dönüşüm olarak ifade edilen bu stratejinin seçim nedeni gelecekte çevresel koşulların büyüme ve gelişme stratejisini izlemeye imkan vermemesidir. İşletmeler, uzun ömürlü sosyal organizmalar olduklarına göre, geleceği düşünmek ve yaşamak için gerekli karar ve tedbirleri almak zorunluluğu ortaya çıkmaktadır. Bu desteği ise, ancak kaynaklarını dengeli bir şekilde kullanarak, mevcut olan büyüme stratejisini durgunlaştırmak suretiyle sağlayabileceklerdir (Eren, 2005; 237).

2.1.2. Kurumsal Stratejiler

Üst düzey yönetim stratejileri olarak da adlandırılan bu stratejiler; işletmenin uzun dönemde, karşılaştırmalı üstünlüklere sahip olarak firma değerini yükseltebilmesi için

hangi konumda bulunması, hangi iş alanlarında faaliyet göstermesi, bunları nasıl uygulayacağı ile ilgili, daha çok misyon değişikliğini içeren konularda yapılan strateji çalışmaları ve uygulamalarıdır. Kurumsal Stratejiler genellikle üst düzey yöneticilerin uzun dönemli uğraşı alanındadır. İşletmenin uzun dönemde yaşamını sürdürebilmesi ve rekabet üstünlüğüne sahip olarak değerini yükseltebilmesi için gelecekte hangi konumlarda olması, hangi iş alanlarında faaliyet göstermesi, bunları nasıl uygulayacağı ile ilgili konular işletmenin üst düzey yöneticilerinin sürekli olarak düşündüğü, üzerinde uğraştığı ve çözüm aradığı konulardır (Ülgen ve Mirze, 2004; 223).

Kurumsal stratejiler iki ana grupta toplanabilir. Bunlar:

2.1.2.1. Çeşitlendirme Stratejisi

Halihazırdaki işler dışında iyi fırsatlar bulunabildiği zamanlarda, çeşitlendirme makul bir yoldur. Sanayi yüksek ölçüde cazip bulunduğu ve şirketinde başarılı olabilmek için güçlü iş karışımına sahip olduğu zamanlarda, iyi bir fırsat ortaya çıkmış olur. Üç tür çeşitlilik söz konusudur. Yeni ürünler farklı bir müşteri grubuna cazip gelebilirse de, şirket mevcut imalat hattındaki ürünleri de güçlendirerek teknolojik ve/veya pazarlama gücü getirecek yeni ürünler arayabilir (konsantre çeşitlilik stratejisi). İkincisi, yeni ürünlerin teknolojik olarak mevcut imalat hattı ile bir ilgisi bulunmamasına rağmen, halihazırdaki müşterilerine cazip gelebilecek yeni ürünler arayabilir (yatay çeşitlilik stratejisi). Nihayet, şirket, mevcut teknolojisi ile, ürünleri ile, veya pazarları ile bir ilişkisi olmayan yeni işler arayabilir (kümeleşmiş çeşitlilik stratejisi). Sonuçta çeşitlendirme stratejileri temelde büyüme stratejilerinden olduğu unutulmamalıdır (Kotler, 2000;75).

2.1.2.2. Çekilme Stratejisi

İşletmelerin üst düzey yönetimlerinde uygulanan ve onların sorumluluğu altında bulunan stratejilerden bir tanesi de faaliyette bulundukları işlerin bazılarının veya tamamının terk edilmesi hususunda uyguladıkları stratejilerdir. Çekilme stratejileri olarak tanımlanan bu strateji İngilizce işletme literatüründe “retrenchment”, “disinvestment”, “divestment” ve “liquidation” gibi terimlerle ifade edilmektedir. Türkçe literatürde de

çeşitli yazarlarca “tasarruf” “etrafına bakma”, “tecrit etme”, “geri dönme”, “gerileme”, “son verme”, “esaret”, “işletmeyi satma” stratejileri olarak adlandırılan bu stratejilerin hemen hemen hepsi aynı veya benzer durumları ifade etmek için kullanılmaktadır. Kurumsal bir üst yönetim stratejisi olan ve genellikle amaçlanan bir daralmaya ve küçülenmeye odaklanmış bu stratejileri, çekilme stratejileri olarak adlandırılabilir. Ayrıca, çekilme stratejileri içindeki alt grupları da “tasarruf”, “kısmi tasfiye”, “tam tasfiye” olarak adlandırılır. İşletme her zaman arzu ettiği sonuçlara ve amaçlara varamayabilir veya elde edilen ve varılan sonuçlar beklentilerini karşılamayabilir. Bu durumlarda, üst düzey yönetimi işletmenin varlığını sürdürebilmek açısından önemli kararlar vermek zorundadır. Bunun yanında, işletme varlığını sürdürebilecek durumda olmasına rağmen rekabet üstünlüğü elde edemeyebilir ve ortalamanın altında getiri elde eder.

Tüm bu durumlar işletme paydaşlarının beklentilerini karşılamayabilir. Ayrıca, çevresel analizlerde, yepyeni sahalarda ortalamanın üzerinde getiri sağlanabilecek bir takım fırsatlar belirlenebilir. Halihazır işleri iyi olsa dahi, işletme bu yeni ve cazip fırsatlardan yararlanabilmek için kaynaklarının bir kısmını mevcut işlerinden çekip bu cazip sahalara yatırmak isteyebilir (Ülgen ve Mirze, 2004; 229).

2.1.3. Rekabet Stratejileri

Rekabet serbest piyasa mekanizması içinde faaliyet gösteren en az iki iktisadi birimin fiyat ve fiyat dışı çeşitli araçlar ile karlarını yükseltmek ve en büyük pazar payını elde etmek amacıyla giriştikleri etkileşim sürecini ifade eder. İşletmeler rekabet üstünlüğünü; mevcut ya da potansiyel rakipler tarafından aynı zamanda gerçekleştirilmeyecek, değer yaratan bir stratejinin uygulanması, rakiplere kıyasla aynı stratejinin daha üstün bir şekilde gerçekleştirilmesi ya da değer yaratan eşsiz bir kaynak portföyüne sahip olunması sonucu elde edebilirler (Güleş, 2004; 38).

Sektörde/pazarda benzer mal ve hizmetleri aynı grup müşteriye sunan işletmeler birbirleri ile rekabete girerler. Rekabet, bir bakıma, müşterilerin gereksinimlerini karşılarken, onların beklentilerini gerçekleştiren ve onlar için değer oluşturan stratejilerle pazarda mücadele etmek demektir. Değer oluşturma, müşteriye düşük maliyetli veya farklı özellikli mal ve hizmet temin ederek gerçekleştiğine göre, pazarda işletmeler arası

mücadelede bu konularda yoğunlaşır. İşletmeler ya en düşük maliyetle mal ve hizmet üreterek müşteriye sunar ya da daha yüksek fiyatlarla sunulan farklı özellikli mal veya hizmetlerle müşterinin beklentilerini karşılar.

İşletme, strateji uygulamalarını geniş bir platformda müşterilerini gruplamadan tüm müşterileri hedefleyerek yapabileceği gibi, belirli bir müşteri grubuna odaklı olarak, sadece onları hedefleyerek de yapabilir. Bunun yanında, yukarıdaki uygulamaların her ikisi birden de gerçekleştirilebilir. Bu stratejileri rakiplerden daha iyi uygulayacak işletmeler, sektörde rekabet üstünlüğü elde edecek ve bunun sonucunda ortalamanın üzerinde getiri sağlayacaklardır. Aşağıda rekabetçi stratejiler kapsamlı olarak ele alınacaktır (Ülgen ve Mirze, 2004; 259).

2.1.3.1. Maliyet Liderliği Stratejisi

Maliyet liderliği stratejisi kimi zaman düşük maliyet stratejisi olarak da anılmaktadır. Bunun nedeni, birçok işletmenin kendilerini belirli bir endüstri kolunda düşük maliyet lideri haline getirerek rekabetçi üstünlük elde etmesi olarak gösterilebilir (Akın, 2001; 255).

Maliyetlerin düşürülmesi için sadece birkaç faaliyetle ilgili maliyet düşürme çalışması yapmak yetmemektedir. Uygulamada maliyet düşürmek için akla ilk gelenler: Tedarikçilerle pazarlık yaparak girdi fiyatlarını düşürmek, enerji, haberleşme, yönetim ve ofis giderlerini azaltmak, çalışanların yan ödemelerini azaltmak vb. olmaktadır. Belki bunlara başka bir dizi unsur da eklenebilir. Ancak, iş/yönetim rekabet stratejilerinden maliyet liderliği stratejisi uygulamasında, işletme yukarıdaki gibi sadece belli başlı faaliyetlerini değil, tüm faaliyetlerini inceleyerek gerekli maliyet iyileştirmelerini yapmaktadır.

Bir işletmede, her faaliyetin rakiplerden mutlaka daha düşük maliyetli olması veya olacağı beklenemez. Burada önemli olan o faaliyetin değer oluşturmadaki önemi ve oluşturulan değerın büyüklüğüdür. Dolayısı ile faaliyet ile ilgili kararlar ve analiz bu iki unsura göre belirlenir (Ülgen ve Mirze, 2004; 260-1).

Maliyet liderliği işletmeye elbette kimi avantajlar sağlayacaktır. Bu avantajlar; işletmeye pazar ortalamasının üzerinde getiri sağlamak ve girdi maliyetlerindeki artışlarla işletmenin başa çıkabilmesini sağlayarak, tedarikçilerle daha fazla pazarlık yapabilme gücü kazandırmaktadır (Çetinkaya, 2008; 59).

Bu strateji, aynı ürünü daha ucuza üretebilme gücünü ifade etmektedir. Tüketiciler pazarda mevcut ürünleri değerlendirirken ve satın-alma kararlarını verirken rakip ürünler arasında fiyat karşılaştırması yapmaktadırlar. Bu sebeple, üreticiler ve pazarlamacılar fiyatlarını belirlerken mutlaka rakip ürünlerin fiyatlarını göz önüne almak zorundadırlar (Şakrak, 1997; 176).

2.1.3.2. Farklılaştırma Stratejisi

İşletme burada, pazarın büyük bir kısmı tarafından değerli tutulan önemli müşteriler uğruna üstün icraat üzerinde odaklanır. Firma, servis lideri, kalite lideri, stil lideri, veya teknoloji lideri olmaya çalışır, fakat bütün bu şeyleri yapabilmek mümkün değildir. Şirket arzu edilen farklılığa katkıda bulunacak bu kuvvetleri işleyecektir. Böylece, kalite lideri olmaya çalışan firma, en iyi parçaları ve hammaddeleri kullanmalı, onları uzmanca monte etmeli, dikkatle kontrol etmeli ve onun kalitesini etkili bir şekilde tüketicilere iletebilmelidir (Kotler, 2000; 80). Farklılaştırma stratejisi, ürünün markalaşmasına yardım etmesiyle müşteri sadakatinin artırılmasında ve eşsiz pazar gereksinimlerine odaklanmasıyla maksimum pazar payına ulaşılmasında temel araç olarak görölmektedir (Güleş, 2004; 58).

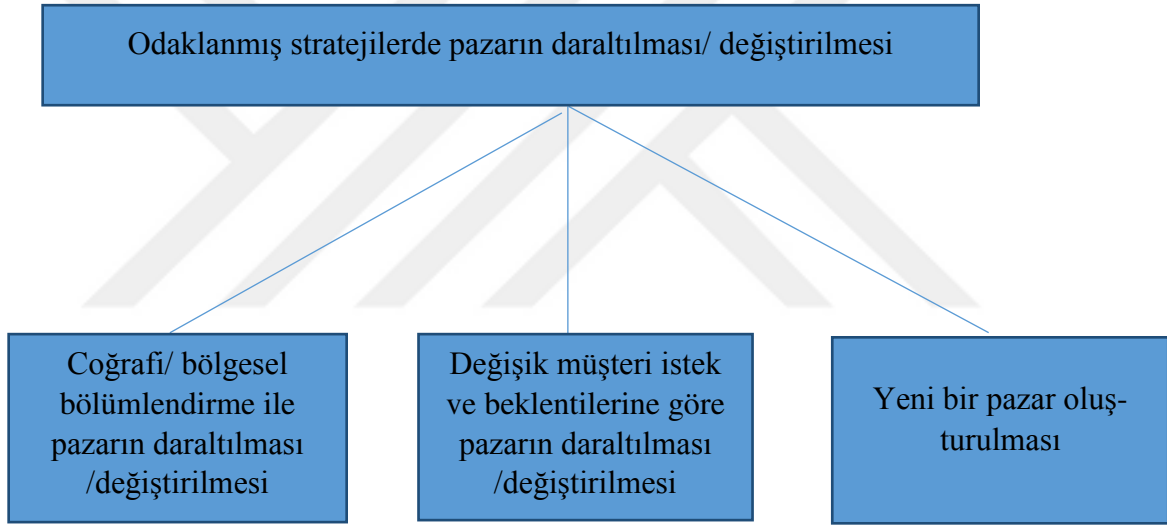
2.1.3.3. Odaklanmış Stratejiler

Odaklanma stratejisi, endüstri içinden dar bir alanın hedef pazar olarak seçilmesine dayandığından diğer stratejilerden farklıdır. Odaklanma stratejisini uygulayan işletmeler, kendilerine endüstri içinden bir bölüm ya da grup seçerek onlara hizmet etmek için uygun stratejiler geliştirir. Bu anlamda odaklanma stratejisinin, maliyet odağı ve farklılaşma odağı olmak üzere iki farklı uygulaması vardır (Güleş, 2004; 58).

Odaklanmış maliyet liderliği stratejisi: İşletmeler belirli müşteri gruplarına odaklanmış olarak, maliyet liderliği stratejisi uygulayabilirler. Bu durumda, maliyet liderliği stratejisi için söylenen her şey burada da geçerlidir. Tek farklılık, pazarın müşteri grubuna uygun olarak daraltılmış olmasıdır.

Odaklanmış farklılaştırma stratejisi: Aynı şekilde, işletmeler ana bir rekabet stratejisi olan farklılaştırma stratejisini belirli müşteri grubuna odaklanmış olarak dar bir pazarda uygulayabilirler. Bu strateji de bu nedenle ana farklılaştırma stratejisinin tüm özelliklerini taşımaktadır (Ülgen ve Mirze, 2004; 264).

Şekil 2.1. Odaklanmış Stratejilerde Pazarın Daraltılması/ değiştirilmesi



Kaynak: Ülgen Hayri ve S. Kadri Mirze, İşletmelerde Stratejik Yönetim, Literatür Yayınları, İstanbul, 2004, s. 268.

Odaklanma stratejisinin işletmeler için sağladığı faydalar ve getirdiği bazı sakıncalar vardır. Stratejinin işletmeye sağladığı faydalar (Eren, 2005: 264):

- Odaklanma stratejisini gerçekleştiren firma, potansiyel olarak sektör açısından ortalamanın üstünde getiri elde edebilir.
- Pazara girmek isteyen muhtemel rakiplerin, müşteri bağımlılığından çekinmeleri ve cesaretlerinin kırılmasıdır.
- Dar bölgede faaliyette bulunma nedeniyle müşterilerin değişen ihtiyaçlarının işletme tarafından anında saptanabilmesidir. Odaklanma stratejisinin işletmeye getirdiği sakıncalar ise (Porter, 2003: 58):

- Geniş ürün yelpazesi olan rakiplerle, odaklanmış firma arasındaki maliyet farklılığı, dar bir hedefe hizmet vermenin maliyet avantajlarını ortadan kaldıracak veya odaklanmayla ulaşılan farklılaştırmayı dengeleyecektir.
- Stratejik hedefle pazar arasında istenen ürünlerde veya hizmetlerdeki farklılıklar bir bütün olarak daralır.
- Rakipler, stratejik hedef dahilinde alt pazarlar bulurlar ve odaklananın odağını dışarıda bırakırlar.

Genel rekabet stratejilerinin başarılı biçimde uygulanabilmesi, farklı kaynakları ve becerileri gerektirir. İşletmelerde genel rekabet stratejilerinin uygulanabilmesi için farklı organizasyonel ayarlamaların, kontrol prosedürlerinin ve yenilikçi sistemlerinde olması gerekir. (Porter, 2003: 50).

2.1.4. Fonksiyonel Stratejiler

Kurumsal ve rekabet stratejilerine uygun olarak, orta ve alt yönetim düzeylerinde uygulanan teknik bilgi ve uzmanlık isteyen stratejilerdir. Bu stratejilere bölüm politikaları da denmektedir. Pazarlama, satış, üretim, tedarik ve lojistik, insan kaynakları yönetimi, arge ve finansman ile ilgili stratejilerdir (Ülgen ve Mirze, 2004; 269).

Fonksiyonel strateji, üretim veya pazarlama gibi her bölümdeki yöneticiler için iskelet oluşturur. İşletme içerisindeki çeşitli fonksiyonel bölümlere ait kararlardan oluşur. Taktik de denilebileceği gibi fonksiyonel stratejiler işletme stratejisi ışığında, fonksiyonel birim, şube, takım gibi iş birimlerinin başarı için ortaya koydukları stratejilerden oluşurlar. Bu stratejiler ile strateji hiyerarşisi tamamlanmış olur (Stoner, 1995; 272).

2.2. 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 kaldırılmasıyla 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 belirlemekte, 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.

2.3. STRATEJİNİN BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ

2.3.1. 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 (Güzeltik, 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.

2.3.2. 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.

2.3.3. 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 özele 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.

2.3.4. 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.

2.3.5. 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 yapılacağını 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 ulaştıracak “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.

2.4. 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 geliştirmeye ilgilidirler. Eylemsel kararlar, yönetsel kararlar yönünde, işlerin yürütülmesini, kaynakların etkili ve verimli biçimde üretim

sürecine girmesini sağlamaktadırlar. Ürünlerin üretimi, dağıtımı 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 kararları ilgilendiren başka bir husus da işletmenin amaçlarının belirlenmesidir. Amaçları kesin ve açık bir biçimde belirledikten sonra onlara ulaşmak için faaliyet sahasının seçimi veya daha önce yapılan faaliyetlerin gerekiyorsa çeşitlendirilmesi, mevcut kaynakların amaçları gerçekleştirmek uğruna optimal bir şekilde dağıtılması olacaktır. O halde stratejik kararlar işletmenin rekabet ortamında gelecekte çevrede meydana gelebilecek olayların derinliği ne bir incelemesini gerektirmektedir (82). Şu halde, bu tür kararları etkileyen en önemli husus çevrede başgösterecek olan ekonomik, sosyal, politik v.b.g. değişimlerdir. (<http://www.merih.net/m2/str/weroler03.htm>).

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

2.5. STRATEJİK ODAKLILIK

Burada strateji odaklılık Gatignon ve Xuereb'in (1990) tanımladığı gibi ele alınmaktadır. Bu tanıma göre strateji odaklılık üç temel bileşenden oluşmaktadır: müşteri odaklılık, rakip odaklılık ve teknoloji odaklılık. Bu bileşenlerin tanımları ve kapsamaları aşağıdaki gibidir (Akman vd., 2008: 95).

2.5.1. 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 (Han, J. K., Kim, N. ve Srivastava, R. K., 1999; 62).

2.5.2. 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 (Siguaw ve Diamantopoulos, 1995; 77).

2.5.3. 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 (Akman, 2003; 58).

2.6. 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; 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.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞLETME YÖNETİCİLERİNİN STRATEJİK YÖNETİM

UYGULAMALARINI BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Çalışmanın bu bölümünde Cibuti’de faaliyet gösteren işletme yöneticilerini katılımıyla gerçekleştirilen bir araştırma yer almaktadır. Bu bölümde araştırmanın; amacı, önemi, kapsamı örnekleme, yöntemi, kısıtları, hipotezleri, veri toplama ve analiz yöntemi ile ilgili istatistikî ve anova testleri sonuçlara yer verilmiştir.

3.1. ARAŞTIRMA AMACI

Bu araştırmanın temel amacı; Cibuti’de faaliyet gösteren işletmelerin stratejik yönetime ilişkin uygulamaları ve yöneticilerin bu uygulamalara ilişkin olarak farkındalık düzeyleri arasındaki farkı ortaya çıkarmak ya da saptamaktır. Bu amaç kapsamında; stratejik analiz 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. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Bu Araştırmanın amacı kapsamında Cibuti’de faaliyet gösteren işletmelerin stratejik yönetim konusundaki bilgi düzeyleri, farkındalıkları, 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.

3.3. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE ÖRNEKLEMİ

Araştırmanın ana kütlesi, Cibuti’de faaliyet gösteren ve muhtelif sektörlerde imalat yapan 200 şirket oluşturmaktadır (Cibuti Bilim ve Sanayi teknoloji Müdürlüğü, 2013). Bu işletmeler içerisinde ana kütleyi temsil etmede yeterli sayı olan %95 güven aralığında 116 adet işletme kolayda örneklem tekniği ile tespit edilerek bu işletmeler üzerinde anket yapılmıştır. Kolayda örnekleme tekniğindeki esas; ankete cevap veren herkesin örneğe dahil edilmesidir. En kolay bulunan denek en ideal olanıdır. Denek bulma işlemi arzu edilen örnek büyüklüğüne ulaşıncaya kadar devam eder (Altunışık ve diğ: 2010; 140).

3.4. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Cibuti’de faaliyet gösteren imalat işletmelerinde stratejik yönetim uygulamalarının konu edildiği araştırma, anket yöntemlerinden, yüz yüze görüşme yoluyla anket yöntemi kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Ayrıca ankette yer alan soruların çok seçenekli olması, her bir işletmenin bizzat ziyaret edilerek yöneticilerle görüşmeyle tekniğinin uygulanmasını mümkün kılmadığından durumlarda zaman ve maliyet unsurları açısından posta yolu ile anket yöntemide tercih edilmiştir.

Araştırmaya katılımın istenilen düzeye ulaştırılabilmesi amacıyla, anket formları işletmelere belirli zaman aralıklarında birkaç defa gönderilmiş ve yine belirli sürelerle anket formlarının doldurulması hatırlatılmıştır. Ancak yine de yeterli sayıya ulaşamadığından bazı işletmelere e-posta gönderilerek anket formlarının doldurulması özellikle rica edilmiştir.

3.5. ARAŞTIRMANIN KISITLARI

Araştırma Cibuti’de faaliyet gösteren imalat işletmelerde yapılmıştır. Bununla beraber elde edilen sonuçların tüm şirketler için genellenemeyeceği gerçeği ile birlikte bu işletmelerde stratejik yönetim ve uygulamaları ile ilgili olarak bir fikir oluşturabileceği söylenebilir. Ayrıca çalışma, 10 ve daha fazla çalışanı olan şirketler üzerine yapılmıştır bu durum araştırma için önemli bir kısıt olduğu düşünülmektedir. Çünkü bölgede bu sayıların

altında çalışana sahip olup imalat yapan çok sayıda işletme bulunmakta olmasına rağmen çalışmaya katılmaları sağlanamamıştır. 150 işletme sahip/yöneticisine anket formları ulaştırılmış 128 adet geri dönüş sağlanmıştır. Bunlarda bir kısmı eksik ve yanlış doldurulduğu için elenmiştir. Geri dönüş sağlanan anketlerden gerçek anlamda 116 işletmeden elde edilen anket değerlendirilmeye alınmıştır. Geçerli anketlerin örnek büyüklüğüne oranı % 58 dir. Bu oranın bu araştırma için yeterli bir büyüklükte olduğu düşünülmektedir.

3.6. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Bu araştırmada, Büyük, orta ve küçük ölçekli işletmelerde stratejik yönetim farkındalık düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını görülmektedir. Bu bağlamda 16 farklı hipotez oluşturulmuştur. Bunlar:

- 1) H0: İşletme yöneticilerinin ait oldukları yaş gruplarına göre stratejik analiz uygulamaları farklılık göstermemektedir.
H1: İşletme yöneticilerinin ait oldukları yaş gruplarına göre stratejik analiz uygulamaları farklılık göstermektedir.
- 2) H0: İşletme yöneticilerinin ait oldukları yaş gruplarına göre stratejik yönetim uygulamaları farklılık göstermemektedir.
H1: İşletme yöneticilerinin ait oldukları yaş gruplarına göre stratejik yönetim uygulamaları farklılık göstermektedir.
- 3) H0: İşletme yöneticilerinin ait oldukları yaş gruplarına göre yöneticilerin stratejik yönetim uygulamaları sürecinde üstlendiği roller farklılık göstermemektedir.
H1: İşletme yöneticilerinin ait oldukları yaş gruplarına göre yöneticilerin stratejik yönetim uygulamaları sürecinde üstlendiği roller farklılık göstermektedir.
- 4) H0: İşletme yöneticilerinin ait oldukları yaş gruplarına göre çalışanların stratejik yönetim uygulamaları sürecinde üstlendiği roller farklılık göstermemektedir.
H1: İşletme yöneticilerinin ait oldukları yaş gruplarına göre çalışanların stratejik yönetim uygulamaları sürecinde üstlendiği roller farklılık göstermektedir.

- 5) H0: İşletmede çalışan kişi sayısına göre stratejik analiz uygulamaları farklılık göstermemektedir.
H1: İşletmede çalışan kişi sayısına göre stratejik analiz uygulamaları farklılık göstermektedir.
- 6) H0: İşletmede çalışan kişi sayısına göre stratejik yönetim uygulamaları farklılık göstermemektedir.
H1: İşletmede çalışan kişi sayısına göre stratejik yönetim uygulamaları farklılık göstermektedir.
- 7) H0: İşletmede çalışan kişi sayısına göre yöneticilerin stratejik yönetim uygulamaları sürecinde üstlendiği roller farklılık göstermemektedir.
H1: İşletmede çalışan kişi sayısına göre yöneticilerin stratejik yönetim uygulamaları sürecinde üstlendiği roller farklılık göstermektedir.
- 8) H0: İşletmede çalışan kişi sayısına göre çalışanların stratejik yönetim uygulamaları sürecinde üstlendiği roller farklılık göstermemektedir.
H1: İşletmede çalışan kişi sayısına göre çalışanların stratejik yönetim uygulamaları sürecinde üstlendiği roller farklılık göstermektedir.
- 9) H0: İşletmenin faaliyette bulunduğu pazara göre stratejik analiz uygulamaları farklılık göstermemektedir.
H1: İşletmenin faaliyette bulunduğu pazara göre stratejik analiz uygulamaları farklılık göstermektedir.
- 10) H0: İşletmenin faaliyette bulunduğu pazara göre stratejik yönetim uygulamaları farklılık göstermemektedir.
H1: İşletmenin faaliyette bulunduğu pazara göre stratejik yönetim uygulamaları farklılık göstermektedir.
- 11) H0: İşletmenin faaliyette bulunduğu pazara göre yöneticilerin stratejik yönetim uygulamaları sürecinde üstlendiği roller farklılık göstermemektedir.
H1: İşletmenin faaliyette bulunduğu pazara göre yöneticilerin stratejik yönetim uygulamaları sürecinde üstlendiği roller farklılık göstermektedir.
- 12) H0: İşletmenin faaliyette bulunduğu pazara göre çalışanların stratejik yönetim uygulamaları sürecinde üstlendiği roller farklılık göstermemektedir.

- H1: İşletmenin faaliyette bulunduğu pazara göre çalışanların stratejik yönetim uygulamaları sürecinde üstlendiği roller farklılık göstermektedir.
- 13) H0 İşletmenin hukuki yapısına göre stratejik analiz uygulamaları farklılık göstermemektedir.
H1: İşletmenin hukuki yapısına göre stratejik analiz uygulamaları farklılık göstermektedir.
- 14) H0: İşletmenin hukuki yapısına göre stratejik yönetim uygulamaları farklılık göstermemektedir.
H1: İşletmenin hukuki yapısına göre stratejik yönetim uygulamaları farklılık göstermektedir.
- 15) H0: İşletmenin hukuki yapısına göre yöneticilerin stratejik yönetim uygulamaları sürecinde üstlendiği roller farklılık göstermemektedir.
H1: İşletmenin hukuki yapısına göre yöneticilerin stratejik yönetim uygulamaları sürecinde üstlendiği roller farklılık göstermektedir.
- 16) H0: İşletmenin hukuki yapısına göre çalışanların stratejik yönetim uygulamaları sürecinde üstlendiği roller farklılık göstermemektedir.
H1: İşletmenin hukuki yapısına göre çalışanların stratejik yönetim uygulamaları sürecinde üstlendiği roller farklılık göstermektedir.

3.7. VERİ TOPLAMA VE ANALİZ YÖNETİMİ

Anket formu 41 adet sorudan oluşmaktadır. Araştırmada verilerin toplanması, işletmenin sahibi veya üst düzey yöneticisiyle yüz yüze görüşerek ve posta yoluyla uygulanmış olup geçerli anket sayısı 116'dır. Anket formlarında araştırmanın amacı, önemi ve doldurulması sırasında dikkat edilecek hususlar açıkça belirtilmiştir. Anket formu ile toplanmış olan verilerin analizinde istatistiksel paket programı kullanılmıştır. 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.

Uygulanan anket formlarının tamamı değerlendirmeye uygun bulunmuş ve her soru kodlanarak SPSS 22 for Windows paket programına veri girişi yapılmıştır. Yapılan

anketlerin geçerliliği için güvenirlik testi yapılmış ve alfa $\alpha= 0,982$ olarak bulunmuştur. Verilerin değerlendirilmesinde;

- 0 ile 0.40 arası ölçek güvenilir değil,
- 0.40 ile 0.60 arası ölçek güvenirliği 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 $\alpha=0.982$ 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 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:

Tablo 3.1 Anket Sorularının Güvenirliği.

	Cronbach's Alfa	Soru
Stratejik Analiz	0,969	9
Stratejik Yönetim Uygulamaları	0,979	9
Stratejik Yönetim Uygulamaları Sürecinde Yöneticilerin Rolü	0,960	6
Stratejik Yönetim Uygulamaları Sürecinde Çalışanların Rolü	0,971	6
Toplam	0.982	32

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

3.8. TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER

Bu bölüm araştırmaya katkı sağlayanların yaş, cinsiyet, eğitim, çalışılan süre ile ilgili bilgilerini kapsamaktadır. Ayrıca araştırma değişkenlerine ilişkin frekans ve yüzde dağılımı gösteren tablo aşağıdaki gibi düzenlenmiştir:

Tablo 3.2. Yöneticilere İlişkin; Yaş, Cinsiyet, Eğitim Durumu.

YAŞ	F	%
21-30	20	17.2
31-40	36	31.0
41-50	44	37.9
51 ve üzeri	16	13.8
CİNSİYET	F	%
Erkek	96	82.8
Kadın	20	17.2
ÖĞRENİM SEVİYESİ	F	%
İlk öğretim	10	8.6
Lise ve dengi	16	13,8
Ön lisans	30	25,9
Lisans	44	37,9
Lisansüstü	16	13.8
İŞLETMEDEKİ ÇALIŞILAN SÜRE	F	%
1 yıldan az	4	3.4
1-3 yıl	6	5.2
4-6 yıl	14	12.1
7-9 yıl	28	24.1
10 yıl ve üzeri	64	55.2

Tablo 3.2’de yöneticiler 4 yaş aralığı grubunda gösterilmiştir. Yöneticilerden 44 (%37,9)’u 41-50 yaş aralığı grubunda, 36 (%31)’i 31-40 yaş aralığı grubunda, 20 (%17,2)’si 21-30 yaş aralığı grubunda, 16 (%13,8)’i 51 yaş üzeri gruptadır. Örgütün yaşı ile kurusallaşması arasında doğru yönlü bir ilişki olduğu varsayımı altında bu sonuçlar, söz

konusu şirketlerin kurumsallaşma düzeylerinin yüksek olduğunun bir göstergesi olarak görülebilir. Kurumsallaşmış işletmelerde stratejik yönetim uygulamalarına daha fazla rastlandığı söylenebilir.

Yöneticilerin yaşları ile stratejik tercihleri arasındaki ilişki çapraz tablolar ile karşılaştırıldığında istatistiksel anlamda bir farklılık görülmemiştir. Ancak 50 yaş altı ve 50 yaş üstü olarak bir ayırım yapıldığında, 50 yaş altındaki yöneticilerin yeniliklere ve değişime daha açık oldukları söylenebilirken; yeni pazarlara girme ve yeni ürünler geliştirme hedefini seçen 50 yaş üzeri yöneticilerin hiçbirinin bu hedef için yenilikçilik ve ilgisiz çeşitlendirme stratejilerini seçmedikleri görülmüştür.

Tablo da görüldüğü üzere ankete katılan yöneticilerin büyük bir çoğunluğu 96 (%82.8'i) erkeklerden oluşmaktadır. Ankete cevap veren yöneticilerin ise yalnızca 20'inin (%17.2'si) bayan yönetici olduğu görülmektedir. Geçen 10 yıl içinde kadınların daha çok yönetici pozisyonu elde ettiğini gösteriyor. Ancak bu durum daha çok orta düzey yöneticilik için geçerli. Üst düzey yöneticilik söz konusu olduğunda kadın sayısı yine az. Öyle ki son on yılın verilerine bakıldığında, üst düzey yönetici kadın oranında biraz değişiklik görülmüştür.

İşletme sahip ve yöneticilerinden 44 (%37,9) kişi lisans mezunu, 30 (%25,9) kişi ön lisans mezunu, 16 (%13,8) kişi lise ve dengi okul mezunu, 16 (%13,8) kişi lisans üstü mezunu geriye kalan, 10 (%8.6) kişi ilk öğretim mezunudur.

Literatürdeki bazı yazarlara göre yöneticilerin eğitim süresi ile işletmenin yenilikçilik düzeyi arasında olumlu bir ilişki olduğu kabul görürken, bazı yazarlar da eğitim düzeyi yüksek olanların düşük olanlardan daha farklı yönetsel kararlar aldıklarını savunmaktadır. Ancak ankete katılan yöneticilerin öğrenim durumları ile stratejik tercihleri arasındaki ilişki çapraz tablolar ile karşılaştırıldığında anlamlı bir farklılaşma görülmemiştir. Bununla birlikte araştırma kapsamındaki işletme yöneticilerinin tamamının eğitim düzeyinin orta olduğu dikkate alındığında, yöneticilerin büyük bir çoğunluğunun değişime ve rekabete açık oldukları gözlenmiştir.

Tablo 1'de ki verilere göre işletmelerin 64 (%55,2)'ın işletme sahibi ve/veya yöneticisi 10 yıl ve üzeri, 28 (%24,1)'ın sahibi ve/veya yöneticisi 7-9 yıl, 14 (%12.1)'ın

sahibi ve/veya yöneticisi 4-6 yıl, 6 (%5,2)'ın işletme sahip ve/veya yöneticisinin 1-3 yıl ve 4 (%3,4)'ın ise 1 yıldan daha kısa süredir işletmede çalıştıkları görülmüştür.

Bu araştırmaya katkı sağlayanların çalışan sayısı, Pazar ve yasal statüsü ile ilgili bilgilerini kapsamaktadır. Ayrıca araştırma değişkenlerine ilişkin frekans ve yüzde dağılımı gösteren tablo aşağıdaki gibi düzenlenmiştir:

Tablo 3.3. İşletme Bilgileri

İŞLETMENİZDEKİ ÇALIŞAN SAYISI	F	%
25' den az	8	6.9
25-50	20	17.2
50-100	36	31.0
100 ve üzeri	52	44.8
PAZAR	F	%
Mahalle	38	32.8
Bölgesel	4	3.4
Ulusal	70	60.3
Uluslararası	4	3.4
YASAL OLARAK İŞLETMENİZİN STATÜSÜ	F	%
Şahıs Şirket	28	24.1
Limited	72	62,1
Anonim	6	5.2
Kollektif	10	8.6

Tablo 3.3'de araştırma kapsamındaki şirketlerde çalışan kişilerin sayısına yer verilmiştir. Tablodaki dağılıma baktığımızda; 8 (%6,9)'su 25'den az sayıda çalışan, 20 (%17,2)'si 25-50 arası çalışan, 36 (%31)'si 50-100 arası çalışan, 26 (44,8)'si 100 ve üzeri işgören bulunmaktadır. Bu dağılımlara bağlı olarak, araştırma kapsamındaki şirketlerde çalışan sayısının yüksek olduğu söylenebilir. Stratejik bilinci sağlamada bu sayı önemli bir gösterge olarak değerlendirilebilir.

Ankete katılan işletmelerin yaklaşık yarısı ve üstü, %60,3' si ulusal pazarda faaliyette göstermektedir. %32,8'si mahalle alanda hizmet vermekte olup %3,4' ü bölgesel ve yine %3,4' ü uluslar arası alanda faaliyet göstermektedir. Ankete konu olan işletmelerin

faaliyette bulundukları pazar dağılımlarına baktığımızda yaklaşık olarak yarısının ve üstünün (%60,3) ulusal bazda faaliyet gösteren işletmeler olduklarını görmektedir. Cibuti'nin en büyük pazarı olan Ulusal Pazar'da, Ulusal Pazar kotasyon kriterlerini sağlayan şirketlerin payları işlem görmektedir.

Tablo'da araştırma kapsamındaki şirketlerin, yasal statüsüne ilişkin analizlere yer verilmiştir. Tablodaki dağılıma baktığımızda; yüzde 24,1'si şahıs şirket, yüzde 62,1'si limited, yüzde 5,2'si anonim, yüzde 8,6'sı ise şahıs kollektif faaliyette bulundukları görülmektedir. Bu dağılıma baktığımızda şirketlerin büyük çoğunluğunun şirketleşerek faaliyette bulundukları söylenebilir.

Ankete katılan işletmelerde stratejik plan hazırlayıcılarının dağılımını gösteren Tabloda görüldüğü gibi, yöneticiler birden çok seçeneği aynı anda işaretlemişlerdir.

Tablo 3.4. İşletmelerin Stratejik Plan Hazırlayıcılarına Göre Dağılımı

	F	%
Üst düzey	58	50
Yönetim kurulu	28	24.1
İşletme sahipleri	26	22,4
Fonksiyonel birimler	4	3.4
Toplam	116	100

Tablo 3.4 incelendiğinde anketi cevaplandıran işletmelerin yaklaşık yarısı 58 (%50) stratejik planın üst düzey yöneticiler, % 24,1'i (25 işletme) yönetim kurulu, 22,4'ü (26 işletme) işletme sahipleri ve %3,4'ü (4 işletme) ise fonksiyonel birimler tarafından hazırlandığını bildirmişlerdir.

Tablo 3.5. İşletmelerin Stratejik Plan Uygulamaları

	F	%
Tamamen Gerçekleşmektedir	36	31.0
Faaliyet sırasında olusturulmaktadır	44	37.9
Faaliyet sırasında revize edilmektedir	36	31.0
Toplam	116	100

Tablo 3.5’de de görüldüğü gibi, stratejik planlama yapan 58 işletmeden sadece 36 (%31) işletme planlarını tamamıyla gerçekleştirebilmekte, 44 işletme (%37,9) planlarını faaliyet sırasında oluşturmakta ve 36 işletme (%31) ise faaliyetleri sırasında planlarını revize etmektedir.

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. İşletmelerin Stratejik Analiz Uygulamaları

	D1		D2		D3		D4		D5		Ort.	S.S
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
Ülkenin ekonomik durum analizi	2	1.7	26	22.4	6	5.2	50	43.1	32	27.6	3.7241	1.15155
Sektördeki teknolojik gelişmelerin analizi	2	1.7	8	6.9	8	6.9	54	46.6	44	37.9	4.1207	0.93804
Hukuki gelişmelerin analizi	4	3.4	6	5.2	8	6.9	46	39.7	52	44.8	4.1724	1.01113
Rakip davranışlarının analizi	2	1.7	4	3.4	6	5.2	48	41.4	56	48.3	4.3103	0.86261
Müşterilerin ihtiyaç, istek ve bek. analizi	2	1.7	6	5.2	4	3.4	44	37.9	60	51.7	4.3276	0.90589
Örgüt yapısının analizi	4	3.4	8	6.9	8	6.9	52	44.8	44	37.9	4.0690	1.02362
Üretilen mal ve hiz. kalitesinin analizi	2	1.7	6	5.2	4	3.4	36	27.6	72	62.1	4.4310	0.91980
Personelin verimlik analizi	4	3.4	6	5.2	2	1.7	40	34.5	64	55.2	4.3276	0.99803
İşletmenin finansal göstergelerinin analizi	6	5.2	10	8.6	4	3.4	36	31.0	60	51.7	4.1552	1.16682

(Kısaltmalar:D1; Kesinlikle Gerçekleştirilmiyor, D2; Başlangıç Aşamasında, D3; Fikrim Yok, D4; Kısmen Gerçekleştiriliyor, D5; Tamamen Gerçekleştiriliyor).

Tablo 3.6 incelendiğinde ankete katılan işletmelerin %43,1’si işletmelerinde ülkenin ekonomik durumun analizinin kısmen gerçekleştirilmekte olduğunu belirtirken %27,6’sı

Ankete katılan işletmelerin %44,8'i işletmelerinde hukuki ve yasal gelişmelerin analizinin tamamen gerçekleştirilmekte olduğunu belirtirken %39,7'si kısmen gerçekleştirildiğini ifade etmiştir. %6,9'u fikrim yok, 5,2 %'si ise başlangıç aşamasında şeklinde yanıtlamış, %3,4'ü kesinlikle gerçekleştirilmemekte cevabını vermiştir. İşletmelerin %48,3'u rakip davranışlarının analizinin tamamen gerçekleştirilmekte olduğunu belirtirken %41,4'ü kısmen gerçekleştirildiğini ifade etmiştir. İşletmelerin sadece %1,7'si kesinlikle gerçekleştirilmemekte cevabını vermiş; %3,4'ü başlangıç aşamasında ve %5,2'si fikrim yok şeklinde yanıtlamıştır.

Üretilen mal ve sunulan hizmet kalitesinin analizine ilişkin soruya işletmelerin %62.1'si tamamen gerçekleştirilmekte cevabını verirken %27.6'sı kısmen gerçekleştirilmekte olduğunu ifade etmiştir. İşletmelerin sadece %1,7'si kesinlikle gerçekleştirilmemekte cevabını vermiş; %5.2'si başlangıç aşamasında ve %3.4'ü fikrim yok şeklinde yanıtlamıştır. Personel verimliliğinin analizine ilişkin soruya işletmelerin %55.2'si işletmelerinde tamamen gerçekleştirilmekte olduğunu belirtirken %34.5'i kısmen gerçekleştirildiğini ifade etmiştir. %5.2'si ise başlangıç aşamasında şeklinde yanıtlamıştır.

%3.4'ü ise kesinlikle gerçekleştirilmemekte cevabını vermiştir. %1,7'si fikrim yok şeklinde yanıtlamıştır.

İşletmenin finansal göstergelerinin analizine ilişkin soruya işletmelerin %51.7'si işletmelerinde tamamen gerçekleştirilmekte olduğunu belirtirken %31'si kısmen gerçekleştirildiğini ifade etmiştir. %8.6'sı ise başlangıç aşamasında şeklinde yanıtlamıştır, %5.2'si ise kesinlikle gerçekleştirilmemekte cevabını vermiştir, %3.4'ü fikrim yok şeklinde yanıtlamıştır.

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. İşletmelerin Stratejik Yönetim Uygulamaları

	D1		D2		D3		D4		D5		Ort. S.S	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
İşletmeye Ait Genel bir Stratejinin Belirlenmesi	4	3.4	18	15.5	2	1.7	60	51.7	32	27.6	3.8448	1.10504
İşletmeye Ait bir Misyonun Oluşturulması	6	5.2	8	6.9	4	3.4	50	43.1	48	41.4	4.0862	1.09680
İşletme Vizyonunun Tasarlanması	8	6.9	8	6.9	0	0	60	51.7	40	34.5	4.0000	1.12390
Örgüte Ait Amaç ve Hedeflerin Belirlenmesi	6	5.2	8	6.9	6	5.2	52	44.8	44	37.9	4.0345	1.09168
Örgüte Ait Kültürü Değerlerinin Oluşturulması	8	6.9	16	13.8	6	5.2	58	50.0	28	24.1	3.7069	1.18483
İşletme Politikalarının Oluşturulması	2	1.7	12	10.3	6	5.2	52	44.8	44	37.9	4.0690	1.00633
İşletmedeki Bölümlere Ait Stratejilerin Oluşturulması	4	3.4	14	12.1	4	3.4	62	53.4	32	27.6	3.8966	1.05448
Geri Besleme Sürecinin Oluşturulması ve Etkin Kılınması	6	5.2	8	6.9	8	6.9	58	50.0	36	31.0	3.9483	1.06660
Çalışanlarda Stratejik Yönetim Bilinci Oluşturulması	8	6.9	16	13.8	8	6.9	60	51.7	24	20.7	3.6552	1.16305

(Kısaltmalar:D1; Kesinlikle Gerçekleştirilmiyor, D2; Başlangıç Aşamasında, D3; Fikrim Yok, D4; Kısmen Gerçekleştiriliyor, D5; Tamamen Gerçekleştiriliyor).

Tablodan 3.7 incelendiğinde ankete katılan işletmelerin %51.7'si işletmeye ait genel bir stratejinin oluşturulmasına ilişkin soruya kısmen gerçekleşti şeklinde cevap verirken %27.6'sı tamamen gerçekleştiğini ifade etmiştir. %15.5'i başlangıç aşamasında;. %3.4'ü ise hiç gerçekleşmedi şeklinde yanıtlamıştır, %1.7'si ise fikrim yok cevabını vermiştir. İşletmelerin %43.1'i misyon oluşturma sürecinin kısmen gerçekleştiğini belirtirken %41.4'ü tamamen gerçekleştiğini ifade etmiştir. %6.9'u başlangıç aşamasında, %5.2'si ise hiç gerçekleşmedi şeklinde yanıtlamıştır. %3.4'ü ise fikrim yok cevabını vermiştir.

İşletme Vizyonun Tasarlanması ilişkin soruya işletmelerin %51.7'si kısmen gerçekleşti şeklinde cevap verirken %34.5'i tamamen gerçekleştiğini ifade etmiştir. Hiç gerçekleşmedi ve başlangıç aşamasında şeklinde yanıtlayanların oranı %6,9 olup fikrim yok şeklinde yanıtlayan olmamıştır. Ankete katılan işletmelerin %44.8'si örgütte amaç ve hedeflerin belirlenmesinin kısmen gerçekleştiğini; %37.9'u ise tamamen gerçekleştiğini ifade etmiştir. %6.9'u başlangıç aşamasında yanıtlamıştır. Hiç gerçekleşmedi ve fikrim yok şeklinde yanıtlayanların oranı %5,2'si cevabını vermiştir.

İşletmede örgüte ait kültürü değerlerinin oluşturulması sürecinin kısmen gerçekleştiğini ifade edenlerin oranı %50.0'dur. %24.1'si ise tamamen gerçekleşti şeklinde belirtmiştir, %13.8'si başlangıç aşamasında, işletmelerin %6.9'u hiç gerçekleşmedi cevabını vermiştir, %5.2'si fikrim yok yanıtlamıştır. İşletmelerin %44.8'si işletme politikalarını oluşturulması sürecinin kısmen gerçekleştiğini belirtirken %37.9'u tamamen gerçekleştiğini ifade etmiştir. %10.3'ü başlangıç aşamasında; %5.2'si ise fikrim yok cevabını vermiştir. %1,7'si ise hiç gerçekleşmedi şeklinde yanıtlamıştır.

İşletmedeki bölümlere ait stratejilerin oluşturulması ilişkin soruya işletmelerin %53.4'ü kısmen gerçekleşti; %27.6'si ise tamamen gerçekleşti şeklinde cevap vermiştir. %12.1'si başlangıç aşamasında; %3,4'i ise fikrim yok şeklinde yanıtlamıştır. %3,4'si ise hiç gerçekleşmediğini ifade etmiştir. İşletmelerin %50'si geri besleme sürecinin oluşturulmasının kısmen gerçekleştiğini belirtirken %31.0 tamamen gerçekleştiğini ifade etmiştir. %6.9'u başlangıç aşamasında; %6.9'u ise fikrim yok cevabını vermiştir. %5,2'si ise hiç gerçekleşmedi şeklinde yanıtlamıştır. Çalışanlarda stratejik yönetim bilincinin

oluşturulmasına ilişkin soruya işletmelerin %51.7'si kısmen gerçekleşti şeklinde cevap verirken %20.7'si tamamen gerçekleştiğini ifade etmiştir. %13.8'i başlangıç aşamasında olduğunu; %6.9'u ise hiç gerçekleşmediğini belirtmiştir. Fikrim yok şeklinde yanıtlayanların oranı ise yine %6.9'tür.

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. İşletmelerin Uyguladıkları Stratejilerin Yönü

	F	%
Büyümeye Yönelik	84	72.4
Mevcut Durumu Korumaya Yönelik	20	17.2
Küçülmeye Yönelik	6	5.2
Tasviye etmeye ve yavarlığına son vermeye yönelik	2	1.7
Etrafına bakma ve kendine gelmeye yönelik	4	3.4
Toplam	116	100

Tablo 3.8 incelendiğinde ankete katılan işletmelerin %72,4'ü büyümeye yönelik bir strateji izlediklerini, %17,2'si mevcut durumu korumaya, %5,2'si küçülmeye yönelik, %3,4i etrafına bakma ve kendine gelmeye yönelik, %1,7'si tavsiye etmeye veya varlığına son vermeye yönelik bir strateji uyguladıklarına dair cevaplar vermiştir. Ağırlıklı ortalama, standart sapma ise olup verilen yanıtların “büyümeye yönelik” ifadesinde yoğunlaşmasıyla uyumludur.

Tablo 3.9. İşletmenin Yöneticiler Tarafından Ne Derecede Stratejik Algılandığı

	F	%
Stratejik Değil	8	6.9
Kısmen Stratejik	52	44.8
Fikrim Yok	4	3.4
Tamamen Stratejik	52	44.8
Toplam	116	100

Tablo 3.9 incelendiğinde araştırma kapsamındaki yöneticilerin işletmelerini hangi düzeyde stratejik gördükleri farklılık göstermektedir. Yöneticilere göre işletmelerin %44,8’si işletmelerinin kısmen stratejik ve yine %44,8’si tam anlamıyla stratejik şeklinde cevap vermiştir. %6,9’u stratejik değil, %3,4’ü fikrim yok şeklinde yanıtlamıştır. Ağırlıklı ortalama; standart sapma olup verilen cevapların “kısmen stratejik” ifadesinde yoğunlaşmasıyla uyumludur.

Tablo 3.10. Stratejik Yönetim Sürecinde Yöneticilerin Rolü

	D1		D2		D3		D4		D5			
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	Ort.	S.S
Misyon Oluşturma	68	58.6	10	8.6	24	20.7	5	8.6	4	3.4	1.8966	1.20946
Vizyon Oluşturma	72	62.1	18	15.5	16	13.8	8	6.9	2	1.7	1.7069	1.05977
İşletme Politikası	68	58.6	8	6.9	26	22.4	8	6.9	6	5.2	1.9310	1.25463
Örgüt Kültürünün Oluşturulmasında	64	55.2	10	8.6	22	19.0	12	10.3	8	6.9	2.0517	1.34324
Bölüm Stratejilerinin Oluşturulması	38	58.6	4	3.4	28	24.1	10	8.6	6	5.2	1.9828	1.29088
İşletme Stratejilerinin Oluşturulması	68	58.6	8	6.9	32	27.6	4	3.4	4	3.4	1.8621	1.14629

(Kısaltmalar: D1;Başlangıçtan Uygulanmakta , D2; Danışman Olarak , D3; Sadece Uygulama, D4; Görev Almadı, D5; İşletmede Uygulanmıyor).

Tablo 3.10 incelendiğinde işletmelerin %58,6’sı işletmeye ait misyon oluşturulmasında yöneticilerinin başlangıçtan uygulamaya; %20,7’si sadece uygulama esnasında %8,6’sı, görev almadı ve yine %8,6’sı ise danışman olarak yer aldığını ifade etmiştir.; %3,4’ü ise işletmede uygulanmıyor şeklinde cevap vermiştir. İşletmeye ait vizyon oluşturulmasına ilişkin soruya işletmelerin %62,1’si başlangıçtan uygulamaya;; %15,5’i ise danışman olarak yöneticilerinin rol aldığını belirtmiştir, %13,8’i sadece uygulamada, %6,9’u görev almadı, %1,7’si ise işletmede uygulanmıyor şeklinde cevap vermiştir.

İşletme politikasının oluşturulmasında işletmelerin %58.6’sı başlangıçtan uygulamaya; %22.4’ü sadece uygulamada; %6.9’u ise danışman olarak yöneticilerinin rol aldığını belirtmiştir. %6.9’u görev almadı; %5,2’si ise işletmede uygulanmıyor şeklinde

yanıtlamıştır. Örgüt kültürünün oluşturulmasında işletmelerin %55.2'si başlangıçtan uygulamaya; %19'u sadece uygulamada; %8.6'sı ise danışman olarak yöneticilerinin rol aldığını belirtmiştir. %10.3'ü görev almadı; %6.9'u ise işletmede uygulanmıyor şeklinde cevap vermiştir.

Bölüm stratejilerinin oluşturulmasına dair işletmelerin %58.6'sı başlangıçtan uygulamaya; %24.1'si sadece uygulamada; %3.4'ü danışman olarak yöneticilerinin rol aldığını ifade etmiştir. % 8.6'sı görev almadığını; %5.2'si ise işletmede uygulanmadığını belirtmiştir. İşletmelerin %58.6'sı işletme stratejilerinin oluşturulmasında yöneticilerinin başlangıçtan uygulamaya; %24.1'si sadece uygulama esnasında; %6.9'u ise danışman olarak yer aldığını ifade etmiştir. %3.4'ü, görev almadı; %3.4'ü ise işletmede uygulanmıyor şeklinde cevap vermiştir.

Tablo 3.11. Stratejik Yönetim Sürecinde Çalışanların Rolü

	D1		D2		D3		D4		D5		Ort. S.S	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
İşletmeye Ait Misyon Oluşturulması	30	25.9	8	6.9	68	58.6	6	5.2	4	3.4	2.5345	1.04656
İşletmeye Ait Vizyon Oluşturulması	30	25.9	8	6.9	66	56.9	6	5.2	6	5.2	2.5690	1.09404
İşletme Politikasının Oluşturulması	48	41.4	4	3.4	50	43.1	8	6.9	6	5.2	2.6552	1.10106
Örgüt Kültürünün Oluşturulmasında	32	27.6	12	10.3	56	48.3	10	8.6	6	5.2	2.2931	1.33783
Bölüm Stratejilerinin Oluşturulması	32	27.6	8	6.9	66	56.9	4	3.4	6	5.2	2.5172	1.09611
İşletme Stratejilerinin Oluşturulması	34	29.3	8	6.9	62	53.4	6	5.2	6	5.2	2.5000	1.12780

(Kısaltmalar: D1;Başlangıçtan Uygulanmakta , D2; Danışman Olarak , D3; Sadece Uygulama, D4; Görev Almadı, D5; İşletmede Uygulanmıyor).

Tablo 3.11 incelendiğinde işletmelerin %25.9'u işletmeye ait misyon oluşturulmasında çalışanların başlangıçtan uygulamaya; %58.6'si sadece uygulama esnasında; %6.9'u ise danışman olarak yer aldığını ifade etmiştir. %5.2'si, görev almadı;

%3.4'ü ise işletmede uygulanmıyor şeklinde cevap vermiştir. İşletmeye ait vizyon oluşturulmasına ilişkin soruya işletmelerin %25.9'u başlangıçtan uygulamaya; %56.9'u sadece uygulamada; %6.9'u ise danışman olarak çalışanların rol aldığını belirtmiştir. %5.2'si görev almadı; %5.2'si ise işletmede uygulanmıyor şeklinde cevap vermiştir.

İşletme politikasının oluşturulmasında işletmelerin %41.4'si başlangıçtan uygulamaya; %43.1'si sadece uygulamada; %3.4'ü ise danışman olarak çalışanların rol aldığını belirtmiştir. %6.9'u görev almadı, %5.2'si ise işletmede uygulanmıyor şeklinde yanıtlamıştır. Örgüt kültürünün oluşturulmasında işletmelerin %27,6'sı başlangıçtan uygulamaya; %48,3'ü sadece uygulamada; %10,3'ü ise danışman olarak çalışanların rol aldığını belirtmiştir. %8,6'sı görev almadı; %5,2'si ise işletmede uygulanmıyor şeklinde cevap vermiştir.

Bölüm stratejilerinin oluşturulmasına dair işletmelerin %27,6'sı başlangıçtan uygulamaya; %56,9'u sadece uygulamada; %6,9'u danışman olarak çalışanların rol aldığını ifade etmiştir. %3,4'ü görev almadığını; %5,2'si ise işletmede uygulanmadığını belirtmiştir. İşletmelerin %29,3'ü işletme stratejilerinin oluşturulmasında çalışanların başlangıçtan uygulamaya; %53,4'ü sadece uygulama esnasında; %6,9'u ise danışman olarak yer aldığını ifade etmiştir. %5,2'si görev almadı ve yine %5,2'si ise işletmede uygulanmıyor şeklinde cevap vermiştir.

3.9. ANOVA TESTLERİ

Çalışmanın bu kısmında ankete katılan işletmelerin faaliyette bulundukları pazar ve söz konusu işletmelerin yaş grupları ve çalışan sayısı ve hukuki statüsü ile stratejik analiz; 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 3.12. İşletme yöneticilerinin ait oldukları yaş gruplarına göre stratejik analiz uygulamalarındaki farklılığının belirlenmesine yönelik tek yönlü varyans (One Way ANOVA) analizi sonuçları.

Stratejik Analizi Uygulamaları	Yaş grupları	
	F	Anlamlılık
Ülkenin Ekonomik Durumu Analizi	10.892	.000
Sektördeki Teknolojik Gelişmelerin Analizi	28.168	.000
Hukuki ve Yasal Gelişmelerin Analizi	32.519	.000
Rakip Davranışlarının Analizi	28.655	.000
Müşterilerin İhtiyaç, İstek ve Beklentilerinin Analizi	30.714	.000
Örgüt Yapısının Analizi	23.941	.000
Üretilen Mal ve Sunulan Hizmet Kalitesinin Analizi	35.807	.000
Personelin Verimliliğinin Analizi	32.338	.000
İşletmenin Finansal Göstergelerinin Analizi	33.031	.000

Tablo 3.12 incelendiğinde ortaya çıkan istatistiksel sonuçlara göre, işletmenin stratejik analizine ilişkin görüşleri yaş gruplarına göre 0,05 istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p=0,000<0,05$). Tablodaki sonuçlara göre “H0: İşletme yöneticilerinin ait oldukları yaş gruplarına göre stratejik analiz uygulamaları farklılık göstermemektedir” Hipotezi red edilerek bunun yerine “H1: İşletme yöneticilerinin ait oldukları yaş gruplarına göre stratejik analiz uygulamaları farklılık göstermektedir” hipotezi kabul edilecektir. Özetle; stratejik analizi yaş gruplarına göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Tablo 3.13. İşletme yöneticilerinin ait oldukları yaş gruplarına göre stratejik yönetim uygulamalarındaki farklılığının belirlenmesine yönelik tek yönlü varyans (One Way ANOVA) analizi sonuçları.

Stratejik Yönetim Uygulamaları	Yaş grupları	
	F	Anlamlılık
İşletmeye Ait Genel Bir Stratejinin Belirlenmesi	21.463	.000
İşletmeye Ait bir Misyonun Oluşturulması	35.221	.000
İşletme Vizyonun Tasarlanması	49.387	.000
Örgüte Ait Amaç ve Hedeflerin Belirlenmesi	26.251	.000
Örgüte Ait Kültürü Değerlerinin Oluşturulması	21.917	.000
İşletme Politikalarının Oluşturulması	25.967	.000
İşletmedeki Bölümlere Ait Stratejilerin Oluşturulması	21.125	.000
Geri Besleme Sürecinin Oluşturulması ve Etkin Kılınması	20.017	.000
Çalışanlarda Stratejik Yönetim Bilinci Oluşturulması	25.862	.000

Tablo 3.13 incelendiğinde ortaya çıkan istatistiksel sonuçlara göre, işletmenin stratejik yönetim uygulamalarına ilişkin görüşleri yaş gruplarına göre 0,05 istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p=0,000<0,05$). Tablodaki sonuçlara göre “H0: İşletme yöneticilerin ait oldukları yaş gruplarına göre stratejik yönetim uygulamaları farklılık göstermemektedir” Hipotezi red edilerek bunun yerine “H1: İşletme yöneticilerin ait oldukları yaş gruplarına göre stratejik yönetim uygulamaları farklılık göstermektedir” hipotezi kabul edilecektir. Özetle; stratejik yönetim uygulamaları yaş gruplarına göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Tablo 3.14. İşletme yöneticilerinin ait oldukları yaş gruplarına göre yöneticilerin stratejik uygulamalarında üstlendiği roldeki farklılığının belirlenmesine yönelik tek yönlü varyans (One Way ANOVA) analizi sonuçları.

Stratejik Yönetim Sürecinde üstlenilen roller	Yaş grupları	
	F	Anlamlılık
İşletmeye Ait Misyon Oluşturulması	34.384	.000
İşletmeye Ait Vizyon Oluşturulması	22.628	.000
İşletme Politikasının Oluşturulması	41.704	.000
Örgüt Kültürünün Oluşturulmasında	31.679	.000
Bölüm Stratejilerinin Oluşturulması	44.663	.000
İşletme Stratejilerinin Oluşturulması	20.715	.000

Tablo 3.14 incelendiğinde ortaya çıkan istatistiksel sonuçlara göre, yöneticilerin stratejik uygulamaları sürecinde üstlendiği roller ilişkin görüşleri yaş gruplarına göre 0,05 istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p=0,000<0,05$). Tablodaki sonuçlara göre “H0: İşletme yöneticilerinin ait oldukları yaş gruplarına göre yöneticilerin stratejik yönetim uygulamaları sürecinde üstlendiği roller farklılık göstermemektedir.” Hipotezi red edilerek bunun yerine “H1: İşletme yöneticilerinin ait oldukları yaş gruplarına göre yöneticilerin stratejik yönetim uygulamaları sürecinde üstlendiği roller farklılık göstermektedir.” hipotezi kabul edilecektir. Özetle; yöneticilerin stratejik yönetim uygulamaları sürecinde üstlendiği roller yaş gruplarına göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Tablo 3.15. İşletme yöneticilerinin ait oldukları yaş gruplarına göre çalışanların stratejik uygulamalarında üstlendiği roldeki farklılığının belirlenmesine yönelik tek yönlü varyans (One Way ANOVA) analizi sonuçları.

Stratejik Yönetim Sürecinde üstlenilen roller	Yaş grupları	
	F	Anlamlılık
İşletmeye Ait Misyon Oluşturulması	16.646	.000
İşletmeye Ait Vizyon Oluşturulması	20.597	.000
İşletme Politikasının Oluşturulması	25.544	.000
Örgüt Kültürünün Oluşturulmasında	16.979	.000
Bölüm Stratejilerinin Oluşturulması	16.425	.000
İşletme Stratejilerinin Oluşturulması	19.126	.000

Tablo3.15 incelendiğinde ortaya çıkan istatistiksel sonuçlara göre, çalışanların stratejik uygulamaları sürecinde üstlendiği roller ilişkin görüşleri yaş gruplarına göre 0,05 istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p=0,000<0,05$). Tablodaki sonuçlara göre “H0: İşletme yöneticilerinin ait oldukları yaş gruplarına göre çalışanların stratejik yönetim uygulamaları sürecinde üstlendiği roller farklılık göstermemektedir.” Hipotezi red edilerek bunun yerine “H1: İşletme yöneticilerinin ait oldukları yaş gruplarına göre çalışanların stratejik yönetim uygulamaları sürecinde üstlendiği roller farklılık göstermektedir.” hipotezi kabul edilecektir. Özetle; çalışanların stratejik yönetim uygulamaları sürecinde üstlendiği roller yaşı gruplarına göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Tablo 3.16. İşletmede çalışan kişilerin sayısına göre stratejik analiz uygulamalarındaki farklılığının belirlenmesine yönelik tek yönlü varyans (One Way ANOVA) analizi sonuçları.

Stratejik Analizi Uygulamaları	F	Anlamlılık
Ülkenin Ekonomik Durumu Analizi	9.775	.000
Sektördeki Teknolojik Gelişmelerin Analizi	47.731	.000
Hukuki ve Yasal Gelişmelerin Analizi	100.527	.000
Rakip Davranışlarının Analizi	123.964	.000
Müşterilerin İhtiyaç, İstek ve Beklentilerinin Analizi	136.175	.000
Örgüt Yapısının Analizi	64.475	.000
Üretilen Mal ve Sunulan Hizmet Kalitesinin Analizi	45.852	.000
Personelin Verimliliğinin Analizi	43.937	.000
İşletmenin Finansal Göstergelerinin Analizi	61.998	.000

Tablo 3.16 incelendiğinde ortaya çıkan istatistiksel sonuçlara göre, işletmenin stratejik analizine ilişkin görüşleri çalışan kişilerin sayısına göre 0,05 istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p=0,000<0,05$). Tablodaki sonuçlara göre “H0: İşletmede çalışan kişilerin sayısına göre stratejik analiz uygulamaları farklılık göstermemektedir” Hipotezi red edilerek bunun yerine “H1: İşletmede çalışan kişilerin sayısına göre stratejik analiz uygulamaları farklılık göstermektedir” hipotezi kabul edilecektir. Özetle; işletmenin stratejik analizine çalışan kişilerin sayısına göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Tablo 3.17. İşletmede çalışan kişilerin sayısına göre stratejik yönetim uygulamalarındaki farklılığının belirlenmesine yönelik tek yönlü varyans (One Way ANOVA) analizi sonuçları.

Stratejik yönetim uygulamaları	F	Anlamlılık
İşletmeye Ait Genel Bir Stratejinin Belirlenmesi	63.866	.000
İşletmeye Ait bir Misyonun Oluşturulması	47.840	.000
İşletme Vizyonun Tasarlanması	73.169	.000
Örgüte Ait Amaç ve Hedeflerin Belirlenmesi	53.781	.000
Örgüte Ait Kültürü Değerlerinin Oluşturulması	66.035	.000
İşletme Politikalarının Oluşturulması	59.629	.000
İşletmedeki Bölümlere Ait Stratejilerin Oluşturulması	43.487	.000
Geri Besleme Sürecinin Oluşturulması ve Etkin Kılınması	41.435	.000
Çalışanlarda Stratejik Yönetim Bilinci Oluşturulması	50.799	.000

Tablo 3.17 incelendiğinde ortaya çıkan istatistiksel sonuçlara göre, İşletmenin stratejik yönetim uygulamalarına ilişkin görüşleri çalışan kişilerin sayısına göre 0,05 istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p=0,000<0,05$). Tablodaki sonuçlara göre “H0: İşletmede çalışan kişi sayısına göre stratejik yönetim uygulamaları farklılık göstermemektedir” Hipotezi red edilerek bunun yerine “H1: İşletmede çalışan kişilerin sayısına göre stratejik yönetim uygulamaları farklılık göstermektedir” hipotezi kabul edilecektir. Özetle; işletmenin stratejik yönetim uygulamaları çalışan kişilerin sayısına göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Tablo 3.18. İşletmede çalışan kişilerin sayısına göre yöneticilerin stratejik uygulamalarında üstlendiği roldeki farklılığının belirlenmesine yönelik tek yönlü varyans (One Way ANOVA) analizi sonuçları.

Stratejik Yönetim Sürecinde üstlenilen roller	F	Anlamlılık
İşletmeye Ait Misyon Oluşturulması	42.409	.000
İşletmeye Ait Vizyon Oluşturulması	49.190	.000
İşletme Politikasının Oluşturulması	45.515	.000
Örgüt Kültürünün Oluşturulmasında	47.043	.000
Bölüm Stratejilerinin Oluşturulması	45.610	.000
İşletme Stratejilerinin Oluşturulması	12.654	.000

Tablo 3.18 incelendiğinde ortaya çıkan istatistiksel sonuçlara göre, yöneticilerin stratejik yönetim uygulamaları sürecinde üstlendiği roller ilişkin görüşleri çalışan kişilerin sayısına göre 0,05 istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p=0,000<0,05$). Tablodaki sonuçlara göre “H0: İşletmede çalışan kişi sayısına göre yöneticilerin stratejik yönetim uygulamaları sürecinde üstlendiği roller farklılık göstermemektedir” Hipotezi red edilerek bunun yerine “H1: İşletmede çalışan kişilerin sayısına göre yöneticilerin stratejik yönetim uygulamaları sürecinde üstlendiği roller farklılık göstermektedir” hipotezi kabul edilecektir. Özetle; yöneticilerin stratejik yönetim uygulamaları sürecinde üstlendiği roller çalışan kişilerin sayısına göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Tablo 3.19. İşletmede çalışan kişilerin sayısına göre çalışanların stratejik uygulamalarında üstlendiği roldeki farklılığının belirlenmesine yönelik tek yönlü varyans (One Way ANOVA) analizi sonuçları.

Stratejik Yönetim Sürecinde üstlenilen roller	F	Anlamlılık
İşletmeye Ait Misyon Oluşturulması	14.363	.000
İşletmeye Ait Vizyon Oluşturulması	16.392	.000
İşletme Politikasının Oluşturulması	19.020	.000
Örgüt Kültürünün Oluşturulmasında	14.388	.000
Bölüm Stratejilerinin Oluşturulması	14.605	.000
İşletme Stratejilerinin Oluşturulması	12.927	.000

Tablo 3.19 incelendiğinde ortaya çıkan istatistiksel sonuçlara göre, çalışanların stratejik yönetim uygulamaları sürecinde üstlendiği roller ilişkin görüşleri çalışan kişilerin sayısına göre 0,05 istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p=0,000<0,05$). Tablodaki sonuçlara göre “H0: İşletmede çalışan kişi sayısına göre çalışanların stratejik yönetim uygulamaları sürecinde üstlendiği roller farklılık göstermemektedir” Hipotezi red edilerek bunun yerine “H1: İşletmede çalışan kişilerin sayısına göre çalışanların stratejik yönetim uygulamaları sürecinde üstlendiği roller farklılık göstermektedir” hipotezi kabul edilecektir. Özetle; çalışanların stratejik yönetim uygulamaları sürecinde üstlendiği roller çalışan kişilerin sayısına göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Tablo 3.20. İşletmeninlerin faaliyette bulunduğu pazara göre stratejik analiz uygulamalarındaki farklılığının belirlenmesine yönelik tek yönlü varyans (One Way ANOVA) analizi sonuçları.

Stratejik analiz	F	Anlamlılık
Ülkenin Ekonomik Durumu Analizi	4.590	.006
Sektördeki Teknolojik Gelişmelerin Analizi	24.379	.000
Hukuki ve Yasal Gelişmelerin Analizi	31.207	.000
Rakip Davranışlarının Analizi	22.815	.000
Müşterilerin İhtiyaç, İstek ve Beklentilerinin Analizi	31.847	.000
Örgüt Yapısının Analizi	26.965	.000
Üretilen Mal ve Sunulan Hizmet Kalitesinin Analizi	24.024	.000
Personelin Verimliliğinin Analizi	34.820	.000
İşletmenin Finansal Göstergelerinin Analizi	25.055	.000

Tablo 3.20 incelendiğinde ortaya çıkan istatistiksel sonuçlara göre, işletmenin stratejik analizine ilişkin görüşleri işletmenin faaliyette bulunduğu pazara göre 0,05 istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p=0,000<0,05$). Tablodaki sonuçlara göre “H0: İşletmenin faaliyette bulunduğu pazara göre stratejik analiz uygulamaları farklılık göstermemektedir.” Hipotezi red edilerek bunun yerine “H1: İşletmenin faaliyette bulunduğu pazara göre stratejik analiz uygulamaları farklılık

göstermektedir.” hipotezi kabul edilecektir. Özetle; işletmenin stratejik analizi işletmelerin faaliyette bulunduğu pazara göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Tablo 3.21. İşletmeninlerin faaliyette bulunduğu pazara göre stratejik yönetim uygulamalarındaki farklılığının belirlenmesine yönelik tek yönlü varyans (One Way ANOVA) analizi sonuçları.

Stratejik yönetim uygulamaları	F	Anlamlılık
İşletmeye Ait Genel Bir Stratejinin Belirlenmesi	18.705	.000
İşletmeye Ait bir Misyonun Oluşturulması	20.019	.000
İşletme Vizyonun Tasarlanması	21.282	.000
Örgüte Ait Amaç ve Hedeflerin Belirlenmesi	17.081	.000
Örgüte Ait Kültürü Değerlerinin Oluşturulması	25.089	.000
İşletme Politikalarının Oluşturulması	23.064	.000
İşletmedeki Bölümlere Ait Stratejilerin Oluşturulması	19.564	.000
Geri Besleme Sürecinin Oluşturulması ve Etkin Kılınması	19.837	.000
Çalışanlarda Stratejik Yönetim Bilinci Oluşturulması	22.454	.000

Tablo 3.21 incelendiğinde ortaya çıkan istatistiksel sonuçlara göre, işletmenin stratejik yönetim uygulamalarına ilişkin görüşleri işletmenin faaliyette bulunduğu pazara göre 0,05 istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p=0,000<0,05$). Tablodaki sonuçlara göre “H0: İşletmenin faaliyette bulunduğu pazara göre stratejik yönetim uygulamaları farklılık göstermemektedir.” Hipotezi red edilerek bunun yerine “H1: İşletmenin faaliyette bulunduğu pazara göre stratejik yönetim uygulamaları farklılık göstermektedir.” hipotezi kabul edilecektir. Özetle; işletmenin stratejik yönetim uygulamaları işletmelerin faaliyette bulunduğu pazara göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Tablo 3.22. İşletmeninlerin faaliyette bulunduğu pazara göre yöneticilerin stratejik uygulamalarında üstlendiği roldeki Farklılığının Belirlenmesine Yönelik Tek yönlü Varyans (One Way ANOVA) analizi sonuçları.

Stratejik Yönetim Sürecinde üstlenilen roller	F	Anlamlılık
İşletmeye Ait Misyon Oluşturulması	43.680	.000
İşletmeye Ait Vizyon Oluşturulması	34.678	.000
İşletme Politikasının Oluşturulması	41.838	.000
Örgüt Kültürünün Oluşturulmasında	34.713	.000
Bölüm Stratejilerinin Oluşturulması	50.199	.000
İşletme Stratejilerinin Oluşturulması	10.731	.000

Tablo 3.22 incelendiğinde ortaya çıkan istatistiksel sonuçlara göre, yöneticilerin stratejik yönetim uygulamaları sürecinde üstlendiği roller ilişkin görüşleri işletmenin faaliyette bulunduğu pazara göre 0,05 istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p=0,000<0,05$). Tablodaki sonuçlara göre “H0: İşletmenin faaliyette bulunduğu pazara göre yöneticilerin stratejik yönetim uygulamaları sürecinde üstlendiği roller farklılık göstermemektedir.” Hipotezi red edilerek bunun yerine “H1: İşletmenin faaliyette bulunduğu pazara göre yöneticilerin stratejik yönetim uygulamaları sürecinde üstlendiği roller farklılık göstermektedir.” hipotezi kabul edilecektir. Özetle; yöneticilerin stratejik yönetim uygulamaları sürecinde üstlendiği roller işletmelerin faaliyette bulunduğu pazara göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Tablo 3.23. İşletmeninlerin faaliyette bulunduğu pazara göre çalışanların stratejik uygulamalarında üstlendiği roldeki farklılığının belirlenmesine yönelik tek yönlü varyans (One Way ANOVA) analizi sonuçları.

Stratejik Yönetim Sürecinde üstlenilen roller	F	Anlamlılık
İşletmeye Ait Misyon Oluşturulması	7.092	.000
İşletmeye Ait Vizyon Oluşturulması	9.740	.000
İşletme Politikasının Oluşturulması	7.660	.000
Örgüt Kültürünün Oluşturulmasında	6.345	.001
Bölüm Stratejilerinin Oluşturulması	7.580	.000
İşletme Stratejilerinin Oluşturulması	8.492	.000

Tablo 3.23 incelendiğinde ortaya çıkan istatistiksel sonuçlara göre, çalışanların stratejik yönetim uygulamaları sürecinde üstlendiği roller ilişkin görüşleri işletmenin faaliyette bulunduğu pazara göre 0,05 istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p=0,000<0,05$). Tablodaki sonuçlara göre “H0: İşletmenin faaliyette bulunduğu pazara göre çalışanların stratejik yönetim uygulamaları sürecinde üstlendiği roller farklılık göstermemektedir.” Hipotezi red edilerek bunun yerine “H1: İşletmenin faaliyette bulunduğu pazara göre çalışanların stratejik yönetim uygulamaları sürecinde üstlendiği roller farklılık göstermektedir.” hipotezi kabul edilecektir. Özetle; çalışanların stratejik yönetim uygulamaları sürecinde üstlendiği roller işletmelerin faaliyette bulunduğu pazara göre anlamlı farklılık göstermektedir

Tablo 3.24 İşletmelerin hukuki statüsü göre stratejik analiz uygulamalarındaki farklılığının belirlenmesine yönelik tek yönlü varyans (One Way ANOVA) analizi sonuçları.

Stratejik Analizi	F	Anlamlılık
Ülkenin Ekonomik Durumu Analizi	4.825	.005
Sektördeki Teknolojik Gelişmelerin Analizi	4.084	.011
Hukuki ve Yasal Gelişmelerin Analizi	2.925	.042
Rakip Davranışlarının Analizi	1.362	.264
Müşterilerin İhtiyaç, İstek ve Beklentilerinin Analizi	2.021	.122
Örgüt Yapısının Analizi	6.687	.001
Üretilen Mal ve Sunulan Hizmet Kalitesinin Analizi	3.179	.031
Personelin Verimliliğinin Analizi	2.809	.048
İşletmenin Finansal Göstergelerinin Analizi	12.510	.000

Tablo 3.24 incelendiğinde yapılan analizi sonucunda yalnız yedi ifadenin anlamlılık düzeyi 0,05’den küçük çıkmıştır. Dolayısıyla ($p=0.005<0,05$) “ülkenin ekonomik durumu analizi”, ($p=0.011<0,05$) “sektördeki teknolojik gelişmelerin analizi”, ($p=0.042<0,05$) “hukuki ve yasal gelişmelerin analizi”, ($p=0.001<0,05$) “örgüt yapısının analizi”, ($p=0.031<0,05$) “üretilen mal ve sunulan hizmet kalitesinin analizi”, ($p=0.048<0,05$) “personelin verimliliğinin analizi”, ve ($p=0.000<0,05$) “işletmenin finansal göstergelerinin analizi” ifadelerinde işletmeler faaliyet süresine bağlı olarak farklı düşündükleri tespit edilmiştir. 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 farklılık bulunmadığı görülmüştür.

Bu sonuçlara göre: “H0: İşletmenin hukuki yapısına göre stratejik analiz uygulamaları farklılık göstermemektedir.” Hipotezi red edilerek bunun yerine “H1: İşletmenin hukuki yapısına göre stratejik analiz uygulamaları farklılık göstermektedir.” hipotezi kabul edilecektir. Özetle; işletmenin stratejik analizi işletmenin hukuki yapısına göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Tablo 3.25. İşletmelerin hukuki statüsü göre stratejik yönetim uygulamalarındaki farklılığının belirlenmesine yönelik tek yönlü varyans (One Way ANOVA) analizi sonuçları.

Stratejik Yönetim Uygulamaları	F	Anlamlılık
İşletmeye Ait Genel Bir Stratejinin Belirlenmesi	15.046	.000
İşletmeye Ait bir Misyonun Oluşturulması	10.042	.000
İşletme Vizyonun Tasarlanması	3.591	.019
Örgüte Ait Amaç ve Hedeflerin Belirlenmesi	9.508	.000
Örgüte Ait Kültürü Değerlerinin Oluşturulması	11.575	.000
İşletme Politikalarının Oluşturulması	9.413	.000
İşletmedeki Bölümlere Ait Stratejilerin Oluşturulması	12.090	.000
Geri Besleme Sürecinin Olusturulması ve Etkin Kılınması	8.435	.000
Çalışanlarda Stratejik Yönetim Bilincinin Oluşturulması	7.799	.000

Tablo 3.25 incelendiğinde yapılan analizi sonucunda tüm ifadenin anlamlılık düzeyi 0,05’den küçük çıkmıştır. Dolayısıyla ($p=0.000<0,05$) “İşletmeye Ait Genel bir Stratejinin Belirlenmesi”, ($p=0.000<0,05$) “İşletmeye Ait bir Misyonun Oluşturulması”, ($p=0.019<0,05$) “İşletme Vizyonun Tasarlanması”, ($p=0.000<0,05$) “Örgüte Ait Amaç ve Hedeflerin Belirlenmesi”, ($p=0.000<0,05$) “Örgüte Ait Kültürü Değerlerinin Oluşturulması”, ($p=0.000<0,05$) “İşletme Politikalarının Oluşturulması”, ($p=0.000<0,05$) “İşletmedeki Bölümlere Ait Stratejilerin Oluşturulması”, “Geri Besleme Sürecinin Olusturulması ve Etkin Kılınması” ve “Çalışanlarda Stratejik Yönetim Bilincinin Oluşturulması” ifadelerinde işletmeler faaliyet süresine bağlı olarak farklı düşündükleri tespit edilmiştir.

Bu sonuçlara göre: “H0: İşletmenin hukuki yapısına göre stratejik yönetim uygulamaları farklılık göstermemektedir.” Hipotezi red edilerek bunun yerine “H1: İşletmenin hukuki yapısına göre stratejik yönetim uygulamaları farklılık göstermektedir.” hipotezi kabul edilecektir. Özetle; işletmenin stratejik yönetim uygulamaları işletmenin hukuki yapısına göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Tablo 3.26 İşletmelerin hukuki statüsü göre yöneticilerin stratejik uygulamalarında üstlendiği roldeki farklılığının belirlenmesine yönelik tek yönlü varyans (One Way ANOVA) analizi sonuçları.

Stratejik Yönetim Sürecinde üstlenilen roller	F	Anlamlılık
İşletmeye Ait Misyon Oluşturulması	4.128	.010
İşletmeye Ait Vizyon Oluşturulması	2.348	.083
İşletme Politikasının Oluşturulması	2.076	.114
Örgüt Kültürünün Oluşturulmasında	6.866	.001
Bölüm Stratejilerinin Oluşturulması	3.359	.025
İşletme Stratejilerinin Oluşturulması	2.414	.077

Tablo 3.26 incelendiğinde yapılan analizi sonucunda yalnız üç ifadenin anlamlılık düzeyi 0,05’den küçük çıkmıştır. Dolayısıyla ($p=0.010<0,05$)“misyon oluşturma”, ($p=0.001<0,05$) “örgüt kültürünün oluşturulmasında”, ($p=0.025<0,05$) “bölüm stratejilerinin oluşturulması” ifadelerinde işletmeler faaliyet süresine bağlı olarak farklı düşündükleri tespit edilmiştir. 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 farklılık bulunmadığı görülmüştür.

Bu sonuçlara göre: “H0: İşletmenin hukuki yapısına göre yöneticilerin stratejik yönetim uygulamaları sürecinde üstlendiği roller farklılık göstermemektedir.” Hipotezi red edilerek bunun yerine “H1: İşletmenin hukuki yapısına göre yöneticilerin stratejik yönetim uygulamaları sürecinde üstlendiği roller farklılık göstermektedir.” hipotezi kabul edilecektir. Özetle; yöneticilerin stratejik yönetim uygulamaları sürecinde üstlendiği roller işletmenin hukuki yapısına göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Tablo 3.27. İşletmelerin hukuki statüsü göre çalışanların stratejik uygulamalarında üstlendiği roldeki farklılığının belirlenmesine yönelik tek yönlü varyans (One Way ANOVA) analizi sonuçları.

Stratejik Yönetim Sürecinde üstlenilen roller	F	Anlamlılık
İşletmeye Ait Misyon Oluşturulması	3.836	.015
İşletmeye Ait Vizyon Oluşturulması	3.705	.017
İşletme Politikasının Oluşturulması	4.987	.004
Örgüt Kültürünün Oluşturulmasında	3.250	.029
Bölüm Stratejilerinin Oluşturulması	3.236	.029
İşletme Stratejilerinin Oluşturulması	2.699	.055

Yapılan analizi sonucunda altı ifadenin anlamlılık düzeyi 0,05’den küçük çıkmıştır. Dolayısıyla ($p=0.015<0,05$) “İşletmeye Ait Misyon Oluşturulması”, ($p=0.017<0,05$) “İşletmeye Ait Vizyon Oluşturulması”, ($p=0.004<0,05$) “İşletme Politikasının Oluşturulması”, ($p=0.029<0,05$) “Örgüt Kültürünün Oluşturulmasında”, ($p=0.029<0,05$) “Bölüm Stratejilerinin Oluşturulması” ve ($p=0.055<0,05$) “İşletme Stratejilerinin Oluşturulması” ifadelerinde işletmeler faaliyet süresine bağlı olarak farklı düşündükleri tespit edilmiştir.

Bu sonuçlara göre: “H0: İşletmenin hukuki yapısına göre çalışanların stratejik yönetim uygulamaları sürecinde üstlendiği roller farklılık göstermemektedir.” Hipotezi red edilerek bunun yerine “H1: İşletmenin hukuki yapısına göre çalışanların stratejik yönetim uygulamaları sürecinde üstlendiği roller farklılık göstermektedir.” hipotezi kabul edilecektir. Özetle; çalışanların stratejik yönetim uygulamaları sürecinde üstlendiği roller işletmenin hukuki yapısına göre anlamlı farklılık göstermektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüz dünyasında son derece dinamik olan toplum ve onun oluşturduğu iş yaşamı, ekonomik, politik, sosyal ve teknolojik gelişmelerle hızlı bir şekilde değişmektedir. Dolayısıyla, işletmelerde içinde bulundukları bu hızlı değişim ortamında kendilerini etkileyen iç ve dış çevre dinamiklerine karşı duyarsız kalmamaları gerekir. İşte bu hızlı değişkenlik ve beraberinde getirdiği belirsizlikle başa çıkabilen işletmeler rekabet avantajı sağlayarak amaç ve hedeflerini gerçekleştirebilecekler ve varlıklarını devam ettirebileceklerdir. Bunun yolu da işletmelerin, kendilerini tanımalarından ve çevre koşullarını iyi bir şekilde takip edebilmelerinden geçmektedir.

Çalışmanın amaçları doğrultusunda Cibuti’de faaliyet gösteren ve çalışan sayısı kriterine göre (10 ve üzeri) aralığında çalışanı olan 116 işletmenin katılımıyla bir alan araştırması yapılmıştır. Söz konusu araştırmada, işletmenin sahibi veya üst düzey yöneticisiyle yüz yüze görüşmek ve posta yoluyla anket yöntemi kullanılmıştır.

Strateji kavramının iş dünyası ile anılmaya başlaması ile birlikte yapılan bilimsel çalışmaların pek çoğunda iş dünyası, “savaş alanı” olarak nitelendirilmiş, işletme yöneticileri ise birer ordu komutanı gibi lanse edilmiştir. Bu şekilde bir yaklaşım yönetim de istenen olgu olan katılmacılığın önünü tıkasa da sonraları, stratejinin hayatımızın her alanına girmesi ile birlikte yerini daha örgütsel bir yaklaşım olan “kurumsal stratejilere” bırakmıştır.

Stratejik yönetim kavramının iş dünyasına kazandırdığı en önemli olguların başında ise vizyon ve misyon kavramları gelmektedir. İşletmenin varlık nedenini açıklayan ve gelecekte nerede olmak istediğini yazılı bir ifade halinde yönetici ve çalışanların gözleri önüne koyan bu kavramların iş dünyası açısından önemi göz ardı edilmemelidir.

Şüphesiz stratejik yönetimle ilgili en önemli unsur, stratejik yönetim sürecidir. İşletmeler stratejilerin belirlenmeye başlaması aşamasında, elde edilen sonuçların değerlendirilmesine kadar pek çok aşamayı içinde barındıran bu süreç, iyi yönetilmeli ve kontrol edilmelidir. Günümüz yoğun rekabet ortamında bu sürecin her aşamasının ne denli önemli olduğu gerçeği giderek daha da algılanmaktadır. Bu bakımdan gerek stratejilerin belirlenmesi, işletmenin dış ve iç çevresinde olup bitenlerin analiz edilmesi, işletmenin bu

çevre koşullarına içsel ve dışsal uyumunun sağlanması ve gerekse tüm bunların kontrol edilme dereceleri stratejilerden sorumlu üst yönetimin stratejilere bakış açılarını ortaya koyar. Bu noktadan hareketle; tüm bu sürece değer veren bir yönetimin stratejik yönetimi benimsemiş olduğunu iddia etmek yanlış olmayacaktır.

Stratejik yönetimin işletmede tepe yönetiminin bir fonksiyonu olması nedeniyle stratejik planların hazırlanmasında üst düzey yöneticilerin ve/veya işletme sahiplerinin söz sahibi olması genel anlamda doğal kabul edilirken, hazırlanan stratejik planların başarı ile uygulanabilmesinde fonksiyonel birimlerin görüşlerinden faydalanmanın önemi de gözden kaçırılmaması gereken bir husustur.

Araştırmaya katılan işletmelerin büyük bir çoğunluğu rekabete, değişime açık ve büyüme hedefi olan işletmelerdir. En çok tercih edilen stratejik hedefler pazar payını artırma, yeni pazarlara açılma ve yeni ürünler geliştirmedir. İşletmeler pazar payını artırma hedefleri doğrultusunda daha çok farklılaştırma ve maliyet liderliği stratejilerini, yeni pazarlara açılma ve yeni ürünler geliştirme hedefleri için ise daha çok ilgili çeşitlendirme stratejisini tercih etmektedirler. Ancak işletmelerin net bir stratejik tercih yaptıkları söylenebilirse de farklı sorularda çelişkili cevapların varlığı bu tercihlerin çokta bilinçli yapılmadığını düşündürmektedir.

Cibuti ve dünya genelinde olduğu gibi işletmelerin % 87,5'inin aile şirketi olduğu ve yönetim kadrolarının yine aile bireylerinden oluştuğu, profesyonel yöneticiler tarafından yönetilen işletme sayısının ise az olduğu görülmüştür.

İşletmelerin % 90-95 oranında kaliteyi önemsedikleri, gerek mevcut ürün ve hizmetlerin gerekse çalışanların kalitesini artırmanın rakiplerine göre kendilerine bir üstünlük sağlayacağını düşündükleri tespit edilmiştir.

Büyük bir çoğunluğunun teknolojik seviye, müşteri nezdinde prestij ve imaj, çalışanların ve yöneticilerin kalitesi bakımından kendilerini güçlü olarak tanımlayan işletmelerin aynı zamanda rakiplerinin olası üstünlük kurma davranışlarını da tehdit olarak gördükleri anlaşılmıştır. Aynı zamanda maliyet avantajları bakımından işletmelerin yarıya yakınının kendisini zayıf olarak tanımladığı veya bu konuda fikir beyan etmediği de görülmüştür. Bu bakımdan söz konusu işletmelerin rekabetçi bir pazarda faaliyet gösterdikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Yöneticilerin yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi bakımından durumlarına ve bunların stratejik tercihlerine bakıldığında, yöneticilerin tamamının eğitim düzeyinin yüksek, genelinin orta yaş grubunda, iş yaşamında ve yöneticilikte tecrübeli olduğu, bayan yönetici sayısının ise nispeten az olduğu gözlenmiştir.

Tamamının eğitim düzeyinin yüksek olduğu hem erkek hem de bayan yöneticilerin daha çok yeni pazarlara açılma ve yeni ürünler geliştirme hedeflerini seçtikleri görülmüştür. Bu bakımdan yöneticilerin çoğunluğunun büyüme yönelimli stratejileri tercih ettikleri anlaşılmaktadır. Nispeten daha genç yöneticilerin yenilik ve değişikliklere daha açık oldukları, 50 yaşın üzerindeki yöneticilerin ise yenilikçilik stratejisine hiç olumlu bakmadıkları gözlenmiştir.

Stratejik yönetim faaliyetlerinin daha etkili bir şekilde yürütülmesi için strateji geliştirilirken üst kademe ile alt kademe koordineli bir şekilde çalışmalıdır. Yalnızca üst yönetim alınan kararlarda etkiliyse stratejilerin başarıya ulaşma şansı azalır. Bu yüzden sadece uygulama aşamasında değil, planlama aşamasında da alt kademe-üst kademe arasında tam koordine sağlanması önerilir.

Stratejik yönetimde başarıya ulaşılması için ulaşılabilir hedefler belirlenmeli, bu hedeflere ulaşılması için gerekli yol haritası çizilmelidir. Bunun yanında stratejik yönetim ile gelecek tasarısı yapılırken iç-dış çevre değişkenlerinin dikkatle gözlenmesi önerilmektedir. Stratejik yönetim sürecinde stratejilerin uygulama sonuçlarının optimum şekilde ve belirli aralıklarla analiz edilmesi, stratejik planların başarıya ulaşp ulaşmayacağının zamanında ölçülmesini ve gerekirse strateji değişikliklerinin yapılmasını sağlayabilir.

Stratejik planlama hazırlıklarını kurumun yapısını bilen kişiler yapmalıdır. Eğer stratejik planı dışarıdan uzmanlar hazırlayacaksa, bu kişilerle birlikte planlama sürecinde kurumun temel yetkinliklerini bilen kişilerin hazır bulunması önerilir. Rekabet anlayışı geliştirilirken kalite ve verimlilikten de taviz verilmemeli, hem kamu sektörü kurumlarının hem de özel sektör işletmelerinin kaynak tahsisinde stratejilerinin gerektirdiği şekilde önceliklendirme yapmaları kurumları için fayda sağlayacaktır. Çalışanların stratejik yönetime ilişkin bilinçlendirilmesi gerekmektedir. Bu sayede çalışanların performanslarının

artacağı da gözden kaçırılmamalıdır. Planlanmış stratejileri bugünkü değişiklikler çerçevesinde zamanın getirdiklerine göre yeniden şekillendirmek gereklidir. Başta planlanan stratejiye sadık kalmak, başarıdan ödün verilmesine neden olabilir.

Günümüzde hızlı bir şekilde değişen çevre koşulları yöneticileri karar alma aşamasında zorlamaktadır. Böyle bir çevre içerisinde işletmeler için en doğru strateji; öğrenen, değişen çevre koşullarını iyi değerlendiren ve bu değişimlere hızlı uyum sağlayan örgüt kültürü temelli bir strateji yaratmak olmaktadır. İşletmelerin başarıları, küreselleşme süreçlerini en iyi şekilde yönetmelerine bağlı olacaktır. İşletmeler, bu sürecin her aşamasında ortaya çıkabilecek potansiyel fırsatlardan maksimum derecede faydalanırken, tehditleri de bertaraf edilip, fırsatlara dönüştürmelidirler. 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.

KAYNAKLAR

- Akat, Ö, (2004), İşletme Politikası ve Stratejik Pazarlama, Ekin Kitabevi, Bursa.
- Akgemci, T., (2007), Stratejik Yönetim, Gazi kitabevi, Ankara.
- Akın, H., (2001), Yeni Ekonomi: Strateji, Rekabet, Teknoloji Yönetimi, Çizgi Kitabevi, Konya.
- Akman G., Özkan C., Eriş H.(2008), “Strateji Odaklılık Ve Firma Stratejilerinin Firma Performansına Etkisinin Analizi”, İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi, Yıl:7 Sayı:13;93-115.
- Aktan C.(2008), “Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama”, ÇEİS Çimento Endüstrisi İşverenleri Sendikası Yayını, Cilt.22, Sayı 4 / Temmuz.
- Altunışık, R., Bayraktaroğlu, S., Coşkun R., ve Yıldırım E. (2010), Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı, Sakarya Yayıncılık, Adapazarı.
- Avinash, K.D, and Barry J. N.çeviren Arık, N., (2005), Stratejik Düşünme, İş, Politika ve Günlük Yaşamın Rekabetçi Yanı, Sabancı Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
- Avinash, K.D. and Barry J. N.çeviren Arık, N., (2005), Stratejik Düşünme, İş, Politika ve Günlük Yaşamın Rekabetçi Yanı, Sabancı Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
- Bakoğlu, R., (2010), Çağdaş Stratejik Yönetim, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- Barca M. (2009), Stratejik Yönetim Düşüncesinin Evrimi, Ankara Sanayi Odası.
- Betz, F., (2010), Yönetim Stratejisi Stratejik Yönetim ve Enformasyon Teknoloji-si, Tübitak Popüler Bilim Kitapları, Ankara.
- Budak, G. ve Budak G. (2005), İşletme Yönetimi, Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, İzmir.
- Burgelman, R. A., Clayton M. C. ve Steven C. W., (1996), Strategic Management of Technology and Innovation, McGraw-Hill Irwin, New York.
- Cameron, K.S., (1994), Strategies for Succesful Organizatioanal Downsizing, Human Resource Management, Volume 33, Number 2, Michigan.

Çetin, C., Mutlu, C. E. (1997), Yönetim Teori, Süreç ve Uygulamalar, Der Yayınları, İstanbul.

Çetinkaya, Z., (2008), Stratejik Maliyet Yönetimi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş.

Clayton, S., Çeviren Zaman, M., (2004), Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede Strateji Geliştirme, Hayat Yayınları, İstanbul.

Çomaklı S. Ekici K., Şahin T. (2007), Geleceği Planlamada Stratejik Yönetim, ac Yayınevi, 1. baskı, Ankara.

Compass Points, www.cssp.com, E.T:26/05/2010

Crittenden, W.F., Crittenden V. L.,(2000), "Relationships Between Organizational Characteristics and Strategic Planning Processes in Nonprofit Organizations," Journal of Managerial Issues, 12(2), 150-168, Kentucky.

Diken, A., Öge, S. vd, (2006), Stratejik Yönetim Kamu ve Özel Sektör Örgütleri tarafından Nasıl Algılanmakta ve Uygulanmaktadır? 14. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı s: 291-6, Erzurum.

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

Dinçer, Ö, (2005), Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta Basım Yayım Dağ. A.Ş. İstanbul.

Dinçer, Ö. (1991), Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, İstanbul, Timaş Yayınları

Doğan, S., (2000), “İşletmelerde Vizyon ve Misyon Bildirisi Geliştirme ve Önemi”, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Erciyes Üniversitesi, Nevşehir.

Eren E. (1979), İşletmelerde Stratejik Planlama, İ.Ü. GİİTME Fakültesi, http://enerji2023.org/index.php?option=com_content&view=article&id=109:stratejin-tanimi-ve-benzer-kavramlarla-iks&catid=15:strateji&Itemid=242, E: T: 12.06.2010

- Eren E. (1998), Yönetim ve Organizasyon, Beta Basım Yayın Dağıtım A.ğ, İstanbul.
- Eren, E. (2002), Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, 6.Basım, İstanbul, Beta Yayınları.
- Eren, E., (2005), Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta Basım Yayın Dağ. A.Ş. İstanbul.
- Erkut H. (1998), Strateji ve Senaryo Tekniği, İrfan Yayıncılık, İstanbul.
- Ertuna, Ö. (2008), Stratejik Yönetim, Okan Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
- Ganiev, B.V., Newson, E., (2003), Changing Strategic Management Practice within the UK Construction Industry, Strategic Change, 12, Loughborough University, UK, pp.347-366.
- Gay, L. ve P. Diehl, (1996), Research Methods for Business and Management, Maxwell Macmillan International, New York.
- Genç, N., (2008), Yönetim ve Organizasyon Meslek Yüksek okulları için, Seçkin Yayıncılık, İstanbul.
- Grant, R., (1995), Contemporary Strategy Analysis, Blockwell Pub. Inc. Oxford.
- Güçlü N. (2003), “Stratejik Yönetim”, G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt.23, Sayı.2.
- Güleş, H., ve Bülbül H. (2004), Yenilikçilik İşletmelerin Stratejik Rekabet Aracı, Nobel Yayın Dağıtım, İstanbul.
- Güzelcik E. (1999), Küreselleşme Ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı, Sistem Yayıncılık, 1. Baskı, İstanbul- Kasım.
- Hamel, G., ve Prahalad, C.K., (1994), Competing for the Future, Harvard Business School Press.
- Hooley, G., Saunders J., Piercy N., (2004), Marketing Stragy and Competetive Positioning, Prentice Hall, Essex, United Kingdom.
- Karabulut T.(2005), “Türkiye”deki Yabancı Sermayeli girketlerin Stratejik Karar Alma Yaklaşımlarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt.4, Sayı.7.

- Karakaya A. (2004), “Stratejik Yönetim Sisteminin Kriz Yönetimine Katkısı Üzerine Bir Araştırma”, Teknoloji, Cilt.7, Sayı.2.
- Kırım, A., (2004), Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Koçel, T. (2003), İşletme Yöneticiliği, İstanbul, Beta Basım A.S., 9. Baskı.
- Kotler, P., (2000), Marketing Management, McGraw Hill.
- Norton, D.P., ve Kaplan, R.S., (2000), “The strategy Focused Organization, Harvard Business School Press, New York.
- Özdamar K. (2002), Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi–1, SPSS-MINITAB, 4. Baskı, Kaan Kitabevi, Eskişehir.
- Özgür, H., (2004) Kamu Örgütlerinde Stratejik Yönetim, Çağdaş Kamu Yönetimi II, Editor: Hüseyin Özgür, Muhittin Acar, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Porter M. (2003), Rekabet Stratejisi, Sektör ve Rakip analizi Teknikleri, 2. bs, Çev. Gülen Ulubilgen, Sistem Yayıncılık, İstanbul
- Quigley, V. J., çeviren Çelik, B., (1998), Vizyon Oluşturulması Geliştirilmesi ve Korunması, Epsilon Yayıncılık, İstanbul.
- Rodoplu D. (2001), “Stratejik Yönetim Düzeyinde Yetki Devri”, Review of Social, Economic & Business Studies.
- Sanchez, R., ve Heene, A., (1997), Competence-Based Strategic Management, Chichester, John Wiley and Sons, New York.
- Şimşek, Ş., (2008), Yönetim ve Organizasyon, Adım Ofset ve Matbaacılık, Konya.
- Söyler İ. (2007), “Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim Uygulanabilir Mi?”, Maliye Dergisi.
- Steele, L. W., (1989), Managing Technology, McGraw-Hill, New York.
- Steiner, G.A., (1971), Top Management Planning, The MacMillan Company, New York.
- 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).

Ülgen, H., ve Mirze, S. K., (2004), İşletmelerde Stratejik Yönetim, Literatür Yayıncılık, İstanbul.

Uzman, H., (2002), “Uluslar arası Pazarlara Giriş Stratejilerive Karton Ambalaj Üreticileri Sektöründe Bir Uygulama”, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/.../ÇELİK,%20Adnan%20vd.pdf, E.T:20.05.2010

Yüksel Ö. (1998), İnsan Kaynakları Yönetimi, Gazi Kitapevi, Ankara.

Yüzbaşıoğlu, N., (2004), 2000’li Yıllarda Strateji ve Planlama, Çizgi Kitabevi, Konya.

ANKET FORMU

1)

Age	☐ 21-30 ☐ 31-40 ☐ 41-50 ☐ 51 and more
Gender	☐ Male ☐ Female
Level of study	☐ Primary ☐ College ☐ High School or equivalent ☐ Licens ☐ Master
How many years working the company?	☐ Less than 1 year ☐ 1-3 years ☐ 4-6 years ☐ 7-9 years ☐ 10 years and more

2) The number of employees in your company:

3) What market is located your business: (you can choose more than one)

a) Local. b) regional. c) National. d) International.

4) Legal status of your business: a) Mainstream society. b) Sole Proprietorship.

c) The limited liability company (LLC). d) anonymous society. e) Partnership. f) Company limited by shares.

5) Which person in your company contributes to the creation of the strategic plan?

☐ Executives. ☐ Board of Directors. ☐ Business owners. ☐ Functional units. ☐ Outside experts. ☐ Other employees.

6) How the implementation of the strategic plan takes place in your company?

☐ Takes place entirely. ☐ Is Generated during activities. ☐ Are revised during the activity. ☐ Not applicable.

7. The following factors are applied to what level in your company?

	Absolutely Not Executed	Initial Phase	No idea	Partially Executed	Fully Executed
Analysis of the economic situation of the country					
Analysis of Technological Developments in the Sector					
An analysis of legal and regulatory Developments					
Competitor Behavior Analysis					
Customers' needs, desires and expectations Analysis					
Analysis Of The Structure Of The Organization					
An analysis of the quality of goods and Services produced					
Analysis of Staff Efficiency					
Analysis Of Financial Indicators Of The Business					

8) The following applications have been made at what level in your company?

	Absolutely Not Executed	Initial Phase	No idea	Partially Executed	Fully Executed
Determination of a Business Strategy General					
The creation of a business Mission					
Business Vision Design					
Determination of goals and Objectives that belong to the organisation.					
The Creation Of The Culture Values That Belong To The Organization					
Creation Of Business Policies					
The Creation Of The Strategies Are Owned By Departments Businesses					
The creation and the effective feedback process must be overridden					
The creation of the strategic management in employee awareness					
La création de la gestion stratégique dans la sensibilisation des employés					

9) Do you have a strategic plan that you implement in your business; if you apply the aspect of the strategy is which of the following statements?

- a) Growth-Oriented
- b) To sustain Current Situation
- c) Downsizing Oriented
- d) Liquidation or cease to
- e) Benchmarking

10) What is the strategic level you find your business?

a) Not strategic. b) Partially Strategic. c) No Idea. d) completely Strategic.

11) Your business, in the process of the following applications: your manager (Manager) is involved at what stage and in what way?

	Is Currently Being Applied	Consultant AS	The Only Application	Task not Received	Does not apply in the enterprise
Creating A Mision					
Creating A Vision					
Business Policy					
creation of organizational culture					
Section Creation Strategies					
Creation Of Business Strategies					

12) Your business, in the process of the following applications: your employees are involved at what stage and in what way?

	Is Currently Being Applied	Consultant AS	The Only Application	Task not Received	Does not apply in the enterprise
The Creation Of Business-Owned Mission					
The Creation Of Business-Owned Vision					
Creation Of Business Policy					
creation of organizational culture					
Section Creation Strategies					
Creation Of Business Strategies					

CURRICULUM VITAE

PERSONAL INFORMATION

- + **NAME:** IBRAHIM MOUSSA MOUHOUMED
- + **ADRESS:** BATALGAZI ERKEK ÖĞRENCİ YURDU, MERKEZ/MALATYA
- + **DATE of birth:** 11/01/1988
- + **PLACE of birth:** DJIBOUTI
- + **Tel:** 05078706940
- + **Marital Status:** SINGLE
- + **Nationality:** DJIBOUTIAN

EDUCATION:

- + **2015/2016:** MASTER 2 MANAGEMENT AND ORGANISATION
- + **2013/ 2014:** MASTER 1 MANAGEMENT AND ORGANISATION
- + **2012/2013:** TURKISH LANGUAGE FOR EIGHT MONTHS.
- + **2011/2012:** LICENS ADMINISTRATION AND ECONOMIC SOCIAL IN DJIBOUTI UNIVERSITY REPUBLIC OF DJIBOUTI.
- + **2007/2008:** HIGH SCHOOL CERTIFICATE OF STG.

LANGUAGES:

- + **French:** written, reading and spoken
- + **English:** written, reading and spoken (no so well)
- + **Turkish:** written, reading and spoken
- + **Arabic:** reading.
- + **Somali:** written, reading and spoken.

SPECIAL SKILLS:

- + Word 2013, excel 2013, access 2013 power point. Typing: FRENCH, ENGLISH AND TURKISH (excellent).

HOBBIES:

- + Reading
- + Writing
- + Football & Basketball.
- + Film