



T.C.

**BARTIN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

UŞAK TEKSTİL SEKTÖRÜ GZFT (SWOT) ANALİZİ

AYŞENUR BOZBAY

DANIŞMAN

DOÇ. DR. YAŞAR AKÇA

BARTIN-2023



T.C.

**BARTIN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

UŞAK TEKSTİL SEKTÖRÜ GZFT (SWOT) ANALİZİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Ayşenur BOZBAY

BARTIN-2023

BEYANNAME

Bartın Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü tez yazım kılavuzuna göre Doç. Dr. Yaşar AKÇA danışmanlığında hazırlamış olduğum “UŞAK TEKSTİL SEKTÖRÜ GZFT (SWOT) ANALİZİ” başlıklı yüksek lisans tezimin bilimsel etik değerlere ve kurallara uygun, özgün bir çalışma olduğunu, aksinin tespit edilmesi halinde her türlü yasal yaptırımını kabul edeceğimi beyan ederim.

31.08.2023

Ayşenur BOZBAY



ÖNSÖZ

Bu çalışmaya desteklerini hiçbir zaman esirgemeyen Bartın Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nden kıymetli danışmanım sayın Doç. Dr. Yaşar AKÇA'ya sonsuz saygılarımı ve şükranlarımı sunuyorum.

Çalışmada; Uşak Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren görüşme formunu doldurarak katkı sağlayan tekstil işletmesi çalışanlarına sonsuz şükranlarımı sunuyorum.

Tez yazma sürecimde beni yalnız bırakmayan başta canım annem ve babama, kardeşlerime, kıymetli eşime, en büyük motivasyonum kızım Meryem Vera'ya şükranlarımı sunuyorum.

Ayşenur BOZBAY

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

UŞAK TEKSTİL SEKTÖRÜ GZFT (SWOT) ANALİZİ

Ayşenur BOZBAY

Bartın Üniversitesi

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Yaşar AKÇA

Bartın-2023, sayfa: 66

Küreselleşme ile yaşanan hızlı teknolojik değişime işletmeler ayak uydururken aynı anda hem pazardaki konumlarını korumak hem de artan rekabet ortamında rakiplere karşı pazar payını yükseltmek zorundadır. Burada işletmelerin stratejik yönetime sahip olmaları gerekmektedir. İşletmeler belirledikleri doğru stratejiler ile beklenmedik durumlara karşı hazırlıklı olma, zorluklarla mücadele, piyasa ihtiyaçlarına erken tepki verme gibi birçok avantaj elde edecektir. İşletmeye uygun stratejik planın belirlenmesi aşamasında birçok analiz tekniği kullanılmaktadır. Bunlardan özellikle en sık tercih edilen SWOT analizidir.

Tekstilin ülkemiz ekonomisine katkısı, ihracattaki başarısı, istihdam ettiği işçi sayısı gibi birçok neden bu sektörü daha da önemli kılmıştır. Uşak ilinin tarih boyunca el dokuması halı ve kilimleri ile tanınması, TÜİK verileri incelendiğinde birçok ili gerisinde bırakarak daha çok tekstil ihracatı gerçekleştirmiş olması Uşak ili açısından tekstil kültürünün oturmuş olduğunun göstergesidir. Son yıllarda geri dönüşüm kavramı hem dünyada hem ülkemizde önem kazanmıştır. Ülkemizde gerçekleşen geri dönüşüm faaliyetlerinin büyük kısmı Uşak İlinde yapılmaktadır bu da Uşak ilini tekstil sektörü açısından daha da önemli hale getirmiştir.

Tekstil sektörü, Uşak ilinde çok önemli bir gelir kaynağı olduğu için incelemeye değer niteliklere sahiptir. “Uşak Tekstil Sektörü GZFT (SWOT) Analizi” isimli bu çalışmada temel amaç; yönetici görüşleri bağlamında tekstil sektöründe mevcut sorunları tespit etmek ve sorunlara çözümler geliştirmektir.

Bu çalışma ile Uşakta faaliyet gösteren 174 tekstil işletmesiyle mülakat yöntemi ile SWOT analizi yapılmış ve sektöre yönelik değerlendirmeler yapılmıştır. SWOT analizi ile sektörün güçlü ve zayıf yönleri ortaya konulmuştur. İşletmenin karşılaşacağı olası tehditler tespit edilerek, işletmenin bu durumlarda uygulayabileceği planlar geliştirilmiştir. SWOT analizinde ortaya konan Uşak Tekstil sektörünün güçlü ve zayıf yönleri, fırsatları ve tehditleri sadeleştirilerek kullanılmıştır. SWOT analizinin uygulamadaki yetersizliğinin giderilmesi için, cevaplar frekans ve yüzde yöntemi ile sayısallaştırılmıştır. Bu yöntemin tercih edilmesi gerçekçi değerlendirmeler yapılmasına katkı sağlamıştır. Bu analiz türünün günümüzde yaygın olarak kullanılmasının sebebi, detaylı bir analiz imkânı sunması, basit ama etkili bir kullanım aracı olması ve her tür işletmeye, sektöre uyarlanabilecek esnekliğe sahip olmasından kaynaklanmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Fırsatlar, güçlü yönler, stratejik yönetim, tehditler, tekstil sektörü, zayıf yönler

Bilim Alanı Kodu:

ABSTRACT

M. Sc. Thesis

UŞAK TEXTILE INDUSTRY SWOT ANALYSIS

Ayşenur BOZBAY

Bartın University

Graduate School

Department of Economics

Thesis Advisor: Assoc. Prof. Dr. Yaşar AKÇA

Bartın-2023, pp: 66

While businesses keep up with the rapid technological change experienced with globalization, they must simultaneously maintain their position in the market and increase their market share against competitors in an increasingly competitive environment. Here, businesses need to have strategic management. With the right strategies, businesses will gain many advantages such as being prepared for unexpected situations, coping with difficulties, and reacting early to market needs. Many analysis techniques are used in determining the strategic plan suitable for the business. Of these, the most frequently preferred one is SWOT analysis.

Many reasons such as textile's contribution to our country's economy, its success in exports, and the number of workers it employs have made this sector even more important. The fact that the province of Uşak has been known for its hand-woven carpets and rugs throughout history, and that it has exported more textiles than the provinces with a larger population and larger surface area, according to TÜİK data, is an indication that the textile culture is well-established for the province of Uşak. In recent years, the concept of recycling has gained importance both in the world and in our country. Most of the

recycling activities in our country are carried out in Uşak Province, which has made Uşak province even more important for the textile industry.

The textile sector is worth examining as it is a very important source of income in Uşak province. The main purpose of this study titled "Uşak Textile Sector SWOT Analysis" is; To identify current problems in the textile industry and develop solutions to the problems in the context of manager opinions.

With this study, a SWOT analysis was conducted by interview method with 174 textile enterprises operating in Uşak and evaluations were made for the sector. With the SWOT analysis, the strengths and weaknesses of the sector are revealed. Possible threats that the business will face have been identified and plans that the business can implement in these situations have been developed. The strengths, weaknesses, opportunities and threats of the Uşak Textile sector revealed in the SWOT analysis were simplified and used. In order to eliminate the inadequacy of SWOT analysis in practice, the answers were digitized using the frequency and percentage method. Choosing this method contributed to realistic evaluations. The reason why this type of analysis is widely used today is that it offers detailed analysis, is a simple but effective tool to use, and has the flexibility to be adapted to all types of businesses and sectors.

Keywords: Opportunities, strategic management, strengths, textile sector threats, weakness

Science Field Code:

İÇİNDEKİLER

BEYANNAME	ii
ÖNSÖZ	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER.....	viii
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	xi
TABLolar DİZİNİ.....	xii
EKLER DİZİNİ	xiii
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ	xiv
1. GİRİŞ.....	1
2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE	4
2.1. Yönetim.....	4
2.2. Yönetimin Fonksiyonları.....	4
2.2.2 Örgütlenme	5
2.2.3 Yürütme	5
2.2.4 Kontrol	6
2.3. Yönetim Yaklaşımları.....	6
2.3.1 Klasik Yönetim Yaklaşımı	6
2.3.2 Neo Klasik Yaklaşım	7
2.3.3 Modern Yönetim Yaklaşımları.....	7
2.4. Strateji Kavramı	8
2.4.1 Politika	9
2.4.2 Taktik.....	9
3. STRATEJİK YÖNETİMİN EVRELERİ	10
3.1. Strateji Planlama Evresi	10
3.2. Stratejik Yönetime Geçiş.....	11
3.3. Stratejik Yönetimin Temel Öğeleri.....	12
3.3.1 Tepe Yöneticileri.....	12
2.3.2 Örgütün Misyonu ve Amaçları	12

2.3.3 Dış Çevre Faktörleri	12
2.3.4 Kaynaklar	13
3.4. Stratejik Yönetimin Yararları.....	13
3.5. Stratejik Yönetimde Kullanılan Araçlar	13
3.5.1 Portföy Analizi.....	14
3.5.2 Delphi Tekniği.....	14
3.5.3 Kıyaslama	14
3.5.4 Toplam Kalite Yöntemi.....	15
3.5.5 Risk Analizi.....	15
3.5.6 Beyin Fırtınası	16
3.5.7 Değer Zinciri.....	16
3.6. Stratejik Yönetim Süreci ve Unsurları	16
3.6.1 Stratejistlerin Seçimi ve Görevlendirme Evresi	18
3.6.2 Stratejik Analiz Evresi	18
3.6.3 Stratejik Yönlendirme Evresi.....	19
3.6.4 İşletmenin Misyonu.....	19
3.6.5 İşletmenin Vizyonu.....	20
3.6.6 İşletmenin Amaç ve Hedefleri	20
3.6.7 Strateji Oluşturma Evresi.....	21
3.6.8 Stratejiyi Uygulama ve Stratejik Kontrol Evresi	21
3.7. Temel Stratejiler ve Alt Gruplar.....	22
3.7.1 Büyüme Stratejileri	22
3.7.2 Küçülme Stratejileri.....	23
3.7.3 Durağan Stratejiler	23
3.7.4 Karma Stratejiler	23
4. SWOT ANALİZİ	25
4.1. SWOT Kavramı.....	25
4.2. SWOT Analizinde İç ve Dış Çevre Faktörleri.....	26
4.2.1 İç Çevre Faktörleri.....	28
4.2.1.1 Güçlü Yönler	29
4.2.2.2 Zayıf Yönler	28
4.2.3 Dış Çevre Faktörleri	29
4.2.3.1 Fırsatlar	29
4.2.3.2 Tehditler	30

4.3. Swot Matrisi ve Kombinasyonları	30
5. TEKSTİL SEKTÖRÜ	32
5.1. Tekstil Sektörü ve Özellikleri	32
5.2. Türk Tekstil Sektörünün Tarihi	33
5.2.1 Osmanlı Dönemi Tekstil ve Hazır Giyim Sektörü	33
5.2.2 Cumhuriyet Dönemi Tekstil Sektörü.....	34
5.3. Tekstil Sektörünün Etkilediği Diğer Sektörler	35
5.4. Uşak İli.....	35
6. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ.....	37
6.1. Araştırma Yöntemi	37
6.2. Literatür İnceleme	38
6.3. Araştırmanın Amacı	39
6.4. Sınırlılıklar	40
6.5. Evren ve Örneklem.....	40
6.6. Veri Toplanma Süreci	40
7. BULGULAR	42
7.1. Çalışan Sayısına Göre İşletme Büyüklüğü	42
7.2 İşletmelerin Faaliyet Süresi	42
7.3 Katılımcıların Yaş Aralıkları	43
7.4 Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımları	43
7.5 Katılımcıların Eğitim Düzeyleri	44
7.6 Katılımcıların Unvanları.....	44
7.7 Anket Katılımcılarının İşletmede Çalışma Süresi	45
7.8 Uşak Tekstil İşletmelerinin Güçlü Yönleri	45
7.9 Uşak Tekstil İşletmelerinin Zayıf Yönleri.....	47
7.10 Uşak Tekstil Sektöründe Muhtemel Fırsatlar	49
7.11 Uşak Tekstil Sektörüne Yönelik Muhtemel Tehditler	51
8. SONUÇ VE ÖNERİLER	53
KAYNAKLAR	57
EKLER	65

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil	Sayfa
No	No
4.1: SWOT gözlüğü.....	26
4.2: SWOT analizinde temel faktörler	27



TABLolar DİZİNİ

Tablo	Sayfa
No	No
3.1: Stratejik planlama süreci	10
3.2: Stratejik yönetim süreci.....	18
3.3: Vizyon ve misyon karşılaştırması	20
3.4: Temel stratejiler.....	22
6.1: Türk tekstil sektörü tarihsel gelişimi	35
7.1: Ankete katılan işletmelerin çalışan sayıları	42
7.2: İşletmelerin faaliyet süreleri	42
7.3: Katılımcıların yaş aralıkları.....	43
7.4: Katılımcıların cinsiyete göre dağılımı.....	43
7.5: Katılımcıların eğitim durumu.....	44
7.6: Katılımcıların unvanlara göre dağılımı	44
7.7: Katılımcıların işletmede çalışma süresi	45
7.8: İşletmelerin güçlü yönlerine yönelik görüşleri	45
7.9: İşletmelerin zayıf yönlerine yönelik görüşleri	47
7.10: İşletmelerin sektörde karşılaşılabilecekleri fırsatlara yönelik görüşler	49
7.11: İşletmelerin sektörde karşılaşılabilecekleri tehditlere yönelik görüşler	51

EKLER DİZİNİ

Ek	Sayfa
No	No
EK 1. Uşak tekstil sektörü GZFT (SWOT) analizi: Soru formu.....	65
EK 2. Etik kurul onay belgesi	66



SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

ha	: hektar
km	: kilometre
m	: metre
m ²	: metrekare
m ³	: metreküp
p	: korelasyon katsayısı
r	: serbestlik derecesi
χ^2	: ki kare dağılımı

KISALTMALAR

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
AR-GE	: Araştırma ve Geliştirme
GSYİH	: Gayri Safi Yurt İçi Hasıla
GZFT	: Güçlü, Zayıf, Fırsat, Tehditler
OSB	: Organize Sanayi Bölgesi
SWOT	: Strengths (güçlü yönler), Weaknesses (zayıf yönler), Opportunities (fırsatlar) ve Threads (tehditler)
TİM	: Türkiye İhracatçılar Meclisi
TUIK	: Türkiye İstatistik Kurumu
USD	: Amerikan Doları
vd	: Ve diğerleri

1. GİRİŞ

Küreselleşmenin hızla arttığı, rekabet ortamının yoğunlaştığı piyasalarda işletmelerin varlıklarını koruyabilmesi için birtakım faaliyetleri gerçekleştirmesi zorunludur. Bu zorunlu faaliyetlerden birini strateji seçimi ve analiz tekniklerinin uygulanması oluşturmaktadır.

Hızlı piyasa değişimlerine ayak uyduramayan, piyasadaki ani hareketlenmeye erken tepki veremeyen işletmeler çok uzun ömürlü değildir. Bu yüzden işletmelerin kısa ve uzun vadede stratejik planlama yapması ihtiyacı vardır. İyi bir stratejik planlama seçimi işletmeye hem konumunu korumasına hem de rekabete ayak uydurmasına katkı sağlayacaktır. İşletmenin benimsediği stratejik plan işletmenin ne durumda olduğunu ne yöne doğru ilerlediğine dair kılavuz görevi görecektir.

Stratejik yönetimin benimsenmesi ve doğru şekilde uygulanması işletmelerin uzun ömürlü olması, rekabet ortamında uyum sağlaması gibi birçok avantaj sağlamaktadır. Stratejik yönetimde yapılan planların işletmeye uygun olup olmadığı konusunda birçok analiz yöntemi mevcuttur. Bu analizlerden en çok uygulanan yöntem SWOT (GZFT) analizidir.

SWOT analizi, bilinçli ve düzenli bir değerlendirmeye kaynakların ve yeteneklerin en uygun şekilde faydalanılması ve farklı stratejilerin geliştirilmesinde başvurulacak esas yöntemler arasındadır. SWOT analizi stratejik yönetimin temel aşamalarından olup; iç ve dış çevrenin irdelenmesine katkı sağlayan bir analiz tekniğidir. (Ersungur ve Aslan, 2014: 214).

Stratejik planlamanın ilk adımı olarak görülen SWOT analizi ilk olarak 1970’li yıllarda işletmelerde kullanılmıştır. Bu yöntem örgütün çevre şartlarına daha kolay uyum sağlamasına, daha iyi bir hizmet için sınırlarını çizmesine ve örgütün nelere ihtiyaç duyduğu konusunda katkılar sağlamaktadır. (Uçar ve Doğu, 2005: 2).

İşletmelerin daha verimli hale gelmesi için strateji geliştirme konusunda hassas olmaları zorunludur. İşletmeler strateji geliştirmede SWOT analizinden faydalanmaktadır. SWOT

analizi, işletmelerin genel durumunu ortaya koymaya katkı sağlayan bir araç olarak görülmektedir (Hamdioğlu, 2002: 16).

Bu teknikte hedef: iç ve dış faktörleri göz önünde bulundurarak, güçlü yönler ve fırsatlardan en iyi şekilde faydalanılması, tehditleri ve zayıf yönleri minimuma indirecek plan ve stratejilerin geliştirilmesidir (Kansız ve ark., 2008: 20).

SWOT analizinin iki önemli faydası bulunmaktadır. Bunlardan ilki, işletmenin mevcut durumda güçlü ve zayıf yönlerini ortaya koymak; ikinci faydası ise, işletmenin ileride karşılaşılabileceği fırsat ve tehditlere karşı bir durum değerlendirmesi yapmaktır (Aktan, 2008; Çoban ve Karakaya, 2010: 342). Böylece dış çevre ve iç çevrede olan durum ortaya konulmaktadır. Yapılan bu durum analizi sayesinde işletme kendini tanıyacaktır. İşletmenin tomografisi çekilmektedir (Özmen ve Özmen, 2016: 504).

Çalışmanın ilk kısmında giriş yapılmış, ikinci kısmında yönetim ve strateji ile ilgili kavramsal çerçeveye değinilmiştir. Üçüncü bölümde, stratejik yönetim ele alınmış, dördüncü bölümde literatüre dayalı olarak SWOT analizi açıklanmıştır. Beşinci bölümde Tekstil sektörü ve Uşak İli ile ilgili bilgi verilmiştir. Altıncı bölümde yöntem kısmı incelenmiş, yedinci bölüm ise bulguları içermektedir. Yapılan mülakatlar sonucunda işletmelerin güçlü yönleri, zayıf yönleri tespit edilmiştir. Sektörün barındırdığı fırsatlar ve tehditler gösterilmiştir.

Araştırmanın konusu Uşak ili tekstil sektöründe faaliyet gösteren işletmeler üzerinde kapsamlı bir swot analizinin yapılmasıdır. Bu doğrultuda çalışma alanı olarak Uşak Ticaret ve Sanayi Odasına kayıtlı tekstil ve deri alanında hizmet veren işletmeler seçilmiştir. Veri toplama aracı olarak nitel araştırma yöntemlerinde tam yapılandırılmış mülakat tekniğinden yararlanılmıştır. Araştırmanın temel nedeni hem bölge hem ülke ekonomisini etkileyen Uşak ili tekstil sektörü işletmeleri üzerinde az çalışmanın gerçekleşmiş olmasıdır.

“Uşak Tekstil Sektörü GZFT (SWOT) Analizi” başlıklı bu çalışmanın amacı, Uşak tekstil sektörünün durumunu ortaya koymak, güçlü yönlerini daha da geliştirecek, zayıf yönlerini minimuma indirecek politikalar önermek, muhtemel tehditlere ve fırsatlara işaret ederek yapılması gerekenleri ortaya koymaktır. Bu araştırmanın evreni Uşak’ta faaliyet gösteren tekstil üreticisi işletmelerle sınırlıdır. Uşak Ticaret ve Sanayi Odası’na kayıtlı 230 tekstil

işletmesinden 174'ü ile nitel araştırma yöntemlerinden olan yapılandırılmış mülakat tekniğinden yararlanılmıştır, hazırlanan formların yönetici veya iş yeri sahipleri tarafından doldurmaları sağlanmıştır. Sonuçlar yorumlanmış ileride yapılacak çalışmalara yardımcı olması amacıyla önerilerde bulunulmuştur. Uşak ilinin kapsamlı bir SWOT analizi yapılmıştır. Araştırmanın hem bölge hem de ülke ekonomisine faydalı olacağı, tekstil sektöründe faaliyet gösteren işletmelere yol gösterip rehberlik edebileceği düşünülmektedir.

Ulaşılmak istenen sonuç, katılımcılara yöneltilen işletmenizin güçlü ve zayıf yönleri nelerdir sorusu ile sektörün mevcut durum analizini ortaya koymak, aynı katılımcılara sektörde karşılaşılabileceğiniz fırsat ve tehditler nelerdir sorusu ile sektörün gelecek durum analizini yapmaktır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Yönetim

Yönetim düşüncesi insanlık tarihi kadar köklüdür. Tarihte, insanların belirledikleri hedeflere ulaşmak için bir araya gelip ortak hareket ettikleri ortamlarda oluşmuştur. Yönetim kelime anlamı bir süreci bazen de bu süreci yöneten kişi veya kişilerin oluşturduğu bir komiteyi ifade etmektedir. (Koçel, 2010: 121). 20. Yüzyılın başlarında yönetim olgusu bilimsel olarak incelenmeye başlamıştır. Yönetimi bilimsel açıdan inceleyenler arasında ilk sırada H. Fayol yer alır. Aslen bir Fransız mühendis olan Fayol, yönetim olgusunu daha anlaşılır hale getirmek için yönetimin tanımlanması gerektiğini savunmuş ve yönetimi; planlama, örgütlenme, yöneltme, eş güdümlene ve denetimden oluşan bir süreç olarak ifade etmiştir (Öztaş, 2014: 112).

İşletmenin belirlenen hedeflerine ulaşması için, insan kaynakları ilk sırada yer alacak şekilde, maddi kaynakları, alet-teçhizat, demirbaş, hammadde, yardımcı malzemeler ve zaman faktörünü bir arada uyumlu ve etkin bir biçimde kullanarak karar alma ve faaliyete geçirme sürecinin hepsini ifade etmektedir (Şimşek ve Çelik, 2011: 4). Dolayısıyla yönetim, en küçük organizasyondan en büyük işletmeye kadar bütün örgütlerde gerekli bir fonksiyondur. Hedeflere ulaşılmasında hayati önemdedir (Tortop vd., 1993: 225).

2.2. Yönetimin Fonksiyonları

Yönetimin işletmede meydana getirdiği fonksiyonlar şunlardır:

2.2.1. Planlama

Plan, amaca ulaşmak için hangi işlerin yapılması gerektiğini, bunların sıralaması nasıl ve ne zaman ve ne kadar sürede yapılacağını ve bunların yapılma aşamalarını gösteren yol haritasıdır, izlenecek yolu gösteren bir modeldir (Ertürk, 1995: 59).

Yönetimin işlevleri arasında ilk sırada yer alan planlama, işletme hedeflerinin belirlenmesine belirlenen hedefleri elde edebilmek için gerekli araçların saptanması şeklinde ifade edilebilir. Hedefler ortaya konmazsa hangi noktaya gelineceği, neye

ulaşılmak istendiği planlanmadan bir işletme veya örgütün kurulması söz konusu olmaz. Bu sebeple bu fonksiyonda işletme amaçlarının ortaya konması, bu amaca ulaşmak için nelere ihtiyaç duyulduğu ne zaman ve ne kadar sürede ulaşılacağının ortaya konması, sonrasında ise farklı seçenekler içerisinde işletmeyi amaçlarına ulaştıracak planlar arasından uygun seçeneğin seçilmesi gibi hususlar en önemlileridir. Bu işlevde; veri toplama, analiz, varsayım ve tahminlerde bulunulması, seçeneklerin belirlenmesi, karar verme gibi konular öne çıkmaktadır (Ülger ve Mirze, 2018: 16).

2.2.2 Örgütlenme

Örgütlemenin fonksiyonu, amaçlara uyacak şekilde görevlerin sınıflara ayrılması, birimlerin oluşturulması, emir-komuta ve sorumlulukların çizilerek işletmenin yapısal olarak oluşturulmasıdır. Diğer bir ifadeyle örgütlenme, işletmenin amaçlarına uyacak şekilde yapılandırılması görevini ve önceden seçilmiş plan ve stratejileri baz alır. Plan ve stratejiler ile işletmelerde ‘ne’ yapılacağı belirlenir. Buna ‘nasıl’ bir yapı ile ulaşılacağını açıklar (Mirze, 2010: 129).

Örgütlenme ile hedeflere ulaşmak için işletme varlıklarının ve işletme çalışanlarının belli bir düzene sokulması gerçekleşir. Örneğin işletme faaliyetlerinin sınıflandırılması için gerekli olan insan ve diğer üretim faktörlerinin bulunması, işçilerin görevlendirilmesi ve aralarındaki ilişkilerin planlanması gibi işlevler gerçekleştirilir (Doğan, 2002: 2001).

2.2.3 Yürütme

Yürütme, var olan kaynakları etkin şekilde kullanarak, yapıyı kısa zamanda ve kolay yoldan belirlenmiş hedeflere yönetebilme çabası şeklinde tanımlanır (Güney, 2007: 84). Yönetim fonksiyonlarından olan planlama ve organizasyon fonksiyonları yürütme fonksiyonuna kıyasla daha statik bir özelliğe sahipken, yürütme fonksiyonu dinamiktir (Efil, 2004: 162).

Organizasyonun ete kemiğe büründürdüğü işletmeyi ayağa kaldırıp planlamada hedeflenen görevleri gerçekleştirmek amacıyla harekete geçirmeye yönelik adımlar, yürütme (faaliyeti grubunu oluşturur (Müftüoğlu, 2007). Yönetim fonksiyonları içerisinde en aktif ve göze çarpan fonksiyon olan yürütme, yönetim ve çalışanların birlikte çalışmasına dayanır ve iyi

lider olabilmenin önemli parçalarındandır. Yürütme fonksiyonunda karar verildikten sonra: yol gösterme, motivasyon sağlama, gerekli noktalarda değişikliğe gitme görevlerini yerine getirmektir (Denhardt, 1999: 286).

2.2.4 Kontrol

Yönetim fonksiyonları arasında en son aşama “denetim” veya “kontrol” aşamasıdır. Kontrol kelimesi, yapılmak istenen faaliyet ile gerçekleşen faaliyetin karşılaştırılması anlamına gelir. Kontrol sonucunda planlama aşamasında hedeflenen işlerle gerçekleşen işlerin karşılaştırılması yapılır. Bu işlev, aslında bir “karşılaştırma” ve varsa saptanan farkı “düzeltme” uygulamasıdır (Doğan, 2002: 267). Hedeflerde yanılmalar yani başarısız olan işler var ise, bunları gerçekleştirmek için alınması gereken önlemler veya düzeltmelerin gerçekleştirilmesi kontrol fonksiyonu görevleri içerisinde (Doğan, 2002: 267). Kurumsal hedeflere ulaşılmasına engel olan belirsizlik ve risklerin yönetilmesi için alınan önlemlerin tamamı kontrol kapsamına girmektedir (Candan, 2006: 18-33).

2.3. Yönetim Yaklaşımları

Tarihsel olarak yönetim bilimi doğrusal biçimde gelişim göstermemiş, farklı disiplinlere üye araştırmacılar, farklı fikirleriyle ayrı yaklaşımlar geliştirmişlerdir (Koçel, 2010: 35).

2.3.1 Klasik Yönetim Yaklaşımı

Bu yaklaşımda iki ana fikir üzerinde yoğunlaşmaktadır. Taylor’un yaklaşımı, günlük işlerin yapılmasında makinelerin yanında insan faktörünü daha verimli nasıl kullanacağı üzerinde durmuştur. Buna karşın, Fayol ve Weber, biçimsel örgüt yapısının oluşturulması gerektiğini vurgulamıştır. Yapı (structure) için de anahtar kelimesi olarak kullanılmaktadır. Esasında çalışanların yargısının önemsenmediği bir “mekanik” iş görme mantığına dayanan klasik yönetim yaklaşımında, örgütün verimliliği baz alınmaktadır (Memduhoğlu, 2010: 2).

Klasik yaklaşım örgütleri verimli çalışan bir makine gibi görüp; hiyerarşik yapı ve bürokratik örgütlerin gelişimi ile ilişkilendirilmektedir. Diğer yandan bu yaklaşım pek çok modern ve post-modern yönetim yaklaşımlarının temelinde yer almıştır (Daft, 2015: 22).

2.3.2 Neo Klasik Yaklaşım

Diğer adı beşerî ilişkiler yaklaşımı olan Neo-Klasik yönetim düşüncesi, klasik yönetim düşüncesini temel almaktadır. Klasik yöntemin eksikliklerini gidermek ve bu düşünce yaklaşımının sorunlu yanlarına karşı çıkararak neo-klasik yönetim düşüncesi insanı, üretimin ticari ve mekanik açıdan irdeler (Demir, 1997: 136).

Klasik yönetim yaklaşımından sonra gelen neo-klasik diğer adı ile davranışsal yönetim kuramı; örgütte insana ve davranışlarına, bu davranışlara yön veren unsurlara, sosyal ilişkilere ve bunların daha iyi noktaya gelmesini önemseyen bir yaklaşımdır. Bu yaklaşımın temel noktasında, örgütün ilk olarak bir sosyal yapı ya da düzeni ifade ettiği belirtilmektedir (Doğan, 2002: 185).

1929 yılında gerçekleşen Dünya Ekonomik Krizi sonrasında örgütlerde çeşitli problemlerin çoğalması yönetim uygulamalarında aksaklıkları ortaya çıkarmıştır. 1930’larda yönetimde insan faktörünün göz ardı edildiği düşüncesi ile başlayan ve “insan ilişkileri yaklaşımı” olarak da tanımlanan neo-klasik yönetim yaklaşımı, yönetim biliminin klasik dönemden sonra gelen ikinci esas yaklaşımıdır. Klasik yönetim döneminin kavram ve ilkeleri üzerine kurulan bu yaklaşım, onun eksikliklerini gidermek, hatalı taraflarını düzeltmek ilkesini benimsemiştir (Bolat, vd., 2009: 36).

2.3.3 Modern Yönetim Yaklaşımları

Modern yönetim yaklaşımı açısından örgütler, dışarıdan aldıkları girdileri belirli bir dönüşüm aşamasından geçirdikten sonra mal ve hizmet şeklinde yine çevreye ulaştıran açık sistemlerdir (Atılğan, 2011: 38).

Klasik yaklaşım, örgütü, şekil yapısıyla, neo-klasik diğer adıyla beşerî ilişkiler yaklaşımının da insan davranışları açısından değerlendirip inceleme konusu yapmasına karşın, modern yönetim düşüncesi, örgütü, o örgütü oluşturan üye ve grupları, örgüt birimlerini, amaçları, davranışları ve örgütün bütünüyle aralarındaki ilişki bakımından ve etkinliklerin hepsini bir bütün olarak bakmış ve incelemiştir (Demir vd., 1997: 142).

Çağdaş yönetim çağında, yönetim ile ilgili araştırmalar hız kazanmış ve birleştirici kuramlar ortaya çıkarmak amacıyla çalışmalar yapılmıştır. Bu dönemde olan bilgiler aslında klasik yaklaşımların makro, neo-klasik yaklaşımların mikro yaklaşımlarını entegre etmektedir (Aldemir, 1997:42).

2.4. Strateji Kavramı

Kökeni Yunan diline uzanan strateji kelimesi ordu ve yön vermek sözcüklerinin bir araya getirilmesi ile ortaya çıkmıştır. Türk Dil Kurumu Sözlüğünde geçen anlamı, bir amaca ulaşmak amacıyla eylem birliği sağlama ve düzenlemektir. Strateji kelimesi var olan kaynakların en verimli ve ekonomik şekilde kullanılarak başarıya ulaşmayı ifade etmektedir (Ülgen ve Mirze, 2018: 33). İşletmede organizasyonel başarıyı sağlamak ve bunu sürdürmek amacıyla üst yönetim tarafından stratejiler planlanır ve uygulanır (Akgemci, 2019: 4).

Porter, stratejiyi ilkelerle açıklamaktadır. Porter'a (1996: 61) göre birinci ilke; pazar içerisinde diğer işletmelerden farklı faaliyetleri içeren alan oluşturulmalıdır. İkinci ilke; strateji için rekabetçi bir ortamda yapılmayana tercih etmek gerekmektedir. Dolayısıyla işletme rakiplerinin faaliyetlerine benzemeyecek faaliyetlerde bulunacak ya da rakiplerin aynı faaliyetlerini farklı biçimlerde yerine getirecek, böylece rekabeti sürdürecektir.

Strateji kavramı aynı zamanda plan çeşitlerinden birini oluşturmaktadır. Çünkü strateji sayesinde hedefe ulaşmak mümkündür. Strateji ve plan arasındaki temel fark, stratejinin dinamik olmasıdır. Planlama, işletme içindeki ve çevresindeki veriler kullanılarak yapılır. Stratejide, işletmenin rakipleri göz önünde bulundurularak faaliyetler araştırılır (Ülgen & Mirze, 2018: 35). Strateji sayesinde tutarlı tercihlerde bulunarak kurumun performansını ileriye taşıyacak (Bayraktar & Yıldız, 2007: 280), gelecekte meydana gelebilecek olumlu veya olumsuz durumları tahmin etme imkânı sağlar (Bryson, 2010'a atfen, Güven, 2015: 63-80). Strateji geliştirirken gelecekle ilgili plan hedefleri belirlenmekte ve bu hedeflere ulaşmak için öngörüler oluşturulmaktadır. Buradan yola çıkarak strateji, geçmişi içinde barındıran yüzü geleceğe bakan uzun bir yolu temsil etmektedir (Bircan, 2002: 11-19).

Stratejinin hedefi; belirsizliğin hâkim olduğu durumlarda örgütün istenilen sonuca ulaşmasını sağlamaktır. Çünkü strateji, örgütün hedeflerine yönelik ilerleme imkanı verir. Bu yönü ile strateji uzun vadeli seçimleri bünyesinde barındırır.

2.4.1 Politika

İşletme yönetimi açısından politika kavramı, yöneticilere karar verme aşamasında yön gösteren ilkelerdir. Bu ilkeler yöneticilere alacakları kararlarda ve yapacakları işlerde ışık tutar, hedefe ulaşmak için plan oluşturur (Dinçer, 2007: 26). Bir rehberdir ve pusuladır (Sucu, 2010: 69).

“İşletme politikası, işletmenin sahip olduğu içsel ve dışsal değerlerine yönelik rekabet üstünlüğünün sürdürülmesi ve güçlendirilmesine yönelik yönetim kararlarını ifade etmektedir. Dışsal değerler olarak tanımlanan işgücü, müşteriler, yatırımcılar, satıcılar ve toplum gibi tarafların oluşturduğu katılımcılara sunduğu değerlerdir. İçsel değerler ise, işletmede var olan ya da hayatına devam etmesi ve başarıyı yakalaması için olması gereken ahlaki değerler ve güvenilirlik gibi temel değerlerdir” (Gupta ve diğerleri, 2005: 1).

2.4.2 Taktik

Taktikler, yönetimin daha alt kademesinde kullanılır. Genellikle stratejiler geniş içerikli, genel ifadeler olup, taktikler ise daha çok detaylardan meydana gelir. İşletmenin kaynaklarını en iyi şekilde değerlendirmek için değişen durumlarla ilgili kısa dönemli kararları tanımlar (Akgemci, 2019:6). Taktik stratejiye oranla usul ve teknik bakımdan daha detaylıdır. Strateji düşünsel bir işlem iken, taktik eylem ve uygulamanın detaylı açıklanmasıdır. Taktikler stratejinin hayata geçirilmesinde yardımcıdır. Taktik stratejiyi gerçekleştirmede olması gereken bir araçtır ve onun tamamlayıcısıdır (Çoğurcu, 2010: 11).

İşletmenin kaynaklarından en iyi şekilde yararlanmak amacıyla “değişen duruma uygun olarak alınan kısa dönemli kararlar” olan taktikler başka bir deyişle “fonksiyonel stratejiler” veya “alt stratejiler” olarak adlandırılmaktadır. Bu bilgilerden yola çıkarak stratejik kararların detaylarının yer aldığı taktikler, daha hassas ve kısa süreli fikir ve uygulamalardan, işletmenin bütününe değil, bölümlerini kapsayan kararlardan, daha çok işletme içi analizlerinin bulunduğu planlardan oluşmaktadır (Dinçer, 2007: 25).

3. STRATEJİK YÖNETİMİN EVRELERİ

Bu bölümde Stratejik Yönetimin evresine, stratejik yönetime geçiş konusuna, stratejik yönetimin temel öğelerine, stratejik yönetimin yararlarına ve stratejik yönetimde kullanılan araçlar irdelenmiştir.

3.1. Strateji Planlama Evresi

Planlama, hedeflenen amaçlar için ihtiyaç duyulan araçların ve yolların kararlaştırılması ve belirlenmesidir. Planlama aşamasındaki bu amaçlar bir ya da birden fazla olabileceği gibi bu aşamada ulaşılmak istenen amaç veya amaçlar için birçok alternatifin gözden geçirilmesi gerekmektedir (Eren, 2000: 41). Planlama daha önceden düşünülmüştür ve organizasyon içi ve dışı gelişmelerle ilgili tahminlerde bulunarak ileriye hedefler. Örgütsel hedefleri şekillendirmek ve bu hedeflere ulaşmak amacıyla bir plan şeklinde stratejiler üretmektedir. Bu sebeple planlama, gelecek ve gelecekteki hareket tarzlarını göz önünde bulunduran karar verme ile ilgilidir. Stratejik plan en kolay tabiriyle “stratejik planlama” olarak tanımlanabilir. Stratejik planlama, çeşitli strateji seçeneklerinin değerlendirildiği ve formüle edildiği bir aşamadır (Güven, 2015: 67). Etkili ve verimli bir yönetim sisteminin ilk adımı olan stratejik planlama, işletmede değişiklik yapma ihtiyacının gerçekleştirilmesi için bir temel sağlar (David, 2003: 16).

Stratejik planlamaya ait süreç Tablo 3.1’de ortaya konmuştur.

Tablo 3.1: Stratejik planlama süreci (DPT, 2006: 5)

• GZFT Analizi • Plan ve Programlar • Paydaş Analizi	Durum Analizi	• Neredeyiz
• Kurumun varoluş gerekçesi • Temel ilkeler	Misyon ve İlkeler	• Nereye ulaşılacaktır
• Arzu edilen gelecek	Vizyon	
• Orta vadeli amaçlar • Spesifik, somut ve ölçülebilir hedefle	Amaç ve Hedefler	
• Amaç ve hedeflere ulaşma yöntemleri	Stratejiler	• Varmak istenilen yere nasıl ulaşılır?
• Detaylı iş planları • Maliyetlerin tespiti • Performans programı • Bütçeleme	Faaliyetler ve Projeler	
• Raporlama • Karşılaştırma	İzleme	• Başarı nasıl değerlendirilir?
• Geri bildirim	Performans Ölçme ve	

• Ölçme yöntemlerinin belirlenmesi • Performans göstergeleri • Uygulama sonuçlarının değerlendirilmesi	Değerlendirme	
--	---------------	--

Stratejik planlama doğrudan işletme çalışanlarına fayda sağlamaktadır. Politika belirleyiciler ve karar vericilerin rollerini daha iyi bir şekilde yerine getirmelerine ve takım çalışması ile uzmanlığın örgüt çalışanları arasında güçlendirilmesine yardımcı olmaktadır (Gürer, 2006: 96). Stratejik planda yer alan “neredeyiz”, “nereye gitmek istiyoruz”, “hangi ortamda hareket ediyoruz” sorularına net cevaplar vermesinin yanısıra diğer faydaları şunlardır (Ünaldı, 2010: 52):

- Kişinin veya kurumun geleceğini tayin eder.
- Kurumun var olan kaynaklarını verimli kullanmasına yardımcı olur.
- Günlük kararlara yön verir.
- Liderlere kendini geliştirme fırsatı sağlar.
- Değerlendirme sürecine ışık tutar.

3.2. Stratejik Yönetime Geçiş

Stratejik yönetim: stratejiler geliştirip seçmeye, uygulamaya ve sonuçlarını değerlendirerek kontrol etme uğraşlarının tamamı şeklinde tanımlanabilir (Dinçer, 2007: 35). Stratejik yönetim çok geniş ve çok karmaşık bir süreçtir. Çünkü işletmelerin hedefleri ve konulan hedeflere ulaşmak için yapılacakları belirleme, finansal hazırlıklar, izlenecek yolları saptama, görev ve sorumlulukları dağıtma, araştırma, veri toplama, elde edilen bilgileri analiz ederek gözden geçirme, strateji oluşturarak harekete geçme gibi aktif bir süreci kapsar. Stratejik yönetimin sahip olduğu bu özelliklerden dolayı sürekli ilerleme gösterir. (Uçar, 2010: 29)

Stratejik yönetim, stratejik planlamanın yanında onun alanına girmeyen işletme içi ve diğer unsurları da kapsamaktadır. Bu kavram hem stratejik planlamayı hem de işletmenin idare biçimini, yapısını, sahip olunan kültürünü, davranışsal öğelerini, uygulama ve kontrol görevlerini de stratejik yönetimin içerisine almaktadır. Özetle stratejik yönetim, geleceği yeniden inşa etmek için işletmenin tüm işlevlerini ve unsurlarını içine ala bir anlayışla, uzun dönemde yönetimi ifade etmektedir (Ansoff, 1972: 3).

3.3. Stratejik Yönetimin Temel Öğeleri

Stratejik yönetimde esas öğeleri arasında; sırayla tepe yöneticileri, örgüt misyonu ve örgüt amaçları, dış çevre faktörleri ve kaynaklar anlaşılmaktadır (Üzün, 2000: 11):

3.3.1 Tepe Yöneticileri

Stratejik yönetimin temelinde tepe yöneticileri yer almaktadır. Tepe yöneticiler ilk adımda amaçları dikkate almalıdır. Stratejiler ve ana problemler üzerinde önceliklere göre karar verirler. Daha sonra fonksiyonel faaliyetleri bir bütün olarak birleştirirler. Bu bakımdan tepe yönetici, verileri bir araya getirme, gözden geçirme ve karar alma görevi sebebiyle, iyi bir stratejist olmalıdır.

3.3.2 Örgütün Misyonu ve Amaçları

Stratejik yönetimin önemli öğelerinden birisi de örgütün misyonu ve amaçlarıdır. Bir organizasyon misyonu, kendisini diğer aynı tip işletmelerden farklılaştıran eğilimleridir. İşletmenin veya işin kendisini ifade etmek için “ne tür bir işletmeyiz?” sorusuna cevap verilmelidir. İşletmeler toplum için yüklendikleri misyonlarını toplumda acık bir şekilde ifade ederler. İşletme ne olmak istiyor ve niçin bu amaçlara ulaşmak istiyor saptanmalıdır. Misyon ve amaçların ortaya konması, stratejik yönetim sürecinde; analiz, yön belirleme, strateji seçme, uygulama ve değerlendirmede esas temeli oluşturacaktır.

3.3.3 Dış Çevre Faktörleri

Stratejik yönetimin diğer bir ögesi dış çevre faktörleridir. Dış çevre faktörlerindeki değişim ve gelişmeler stratejik yönetimin karar ve uygulamalarında göze çarpar. Çevre, devamlı değişir. Stratejik yönetimin doğası olarak bu değişim uzun vadede daha belirsiz ve karmaşık bir yapı oluşturur. Fırsatlar ve tehditlerin değişkenliği yönetimin karar almasında her zaman baz teşkil eder.

3.3.4 Kaynaklar

Stratejik yönetimin diğ er bir önemli ögesi ise işletmede var olan kaynaklardır. Burada esas olan, bu kaynakların ürün-pazar bileşimlerinde rasyonel olarak kullanılmasıdır.

3.4. Stratejik Yönetimin Yararları

Stratejik yönetim ilk etapta işletmenin neden var olduğunu ortaya koyar. I letmenin bu amacında hedefleri belirlenmesi yatmaktadır. Stratejik yönetim işletmenin sahip olduğu kaynakların orantılı şekilde dağılmasına katkıda bulunur. I  görenlerin i lerini  nemsemelerine destek olur. Stratejik yönetim düşüncesi, belirsizliklerin yoğun olduğu, devamlı farklılaşan ve riskin yüksek olduğu bir ortamda işletmenin hedeflerini gerçekleştirmesi için hızlanmasını sağlamaktadır. Buradan yola çıkarak stratejik yönetim, somut ve soyut verilerin bir araya toplanıp karar alma yaklaşımı olduğundan yöneticiye yardımcı olmaktadır. Stratejik yönetim, işletmeye etrafı değerlendirme ve gelecekle ilgili tahminler yapma imkânı verir. Birimlerin birbirlerinden ayrılıp farklı amaçlara doğru gitmelerini engeller ve ortak amaçları yerine getirmek için birliktelik sa lar (A largo , 2012: 35).

Stratejik yönetimin en önemli yararı, şirketin ekonomik ve finansal sonuçlarını önemli ölçüde iyileştirmesi, hızlı ilerleme göstermesi ve pazardaki yerini güçlendirmesi, rekabet gücünü önemli ölçüde artırmasıdır. ( oban ve Karakaya, 2010: 342-352).

3.5. Stratejik Yönetimde Kullanılan Araçlar

I letmelerin geleceklerini tahmin etmesi ileriye yönelik değerlendirmeler yapması ve yapılan çıkarımlar sonucunda ulaşılan verilere göre işletme açısından yerinde kararlar almaları için stratejik analiz tekniklerine ba vurmaktadırlar. Stratejik yönetim araçlarından en çok uygulananları şunlardır (Akgemci, 2019: 47):

3.5.1 Portföy Analizi

Strateji belirlemede tercih edilen, pazarlamayı konu alan bir analiz yöntemidir. Çok çeşitli ürün üretilir; bunları birden fazla piyasada satan işletmeler için strateji seçimi karmaşık bir süreçtir. İşletmenin sahip olduğu ürünlerin her birine farklı bir strateji uygulamak gerekecektir. Ürünlerden bazıları diğer ürünlere göre daha çok nakit akışı sağlayabilir. Bu ihtiyaçlar için farklı stratejiler yaratılması ve bunların uygulamaya konması gerekmektedir. Bu analizin amacı üretimi yapılan ürünler içerisinde portföyün en yüksek getirisini sağlayacak para transferlerinin gerçekleştirilmesidir (Ergin, 1992). Bu analiz, belirli bir yatırımcının gereksinim duyduğu, tercihleri ve kaynakların uygunluğunu, belirli bir yatırımın hedefleri karşılama olasılığını tespit eder (Çoban ve Karakaya, 2010: 351).

Stratejik yönetim alanında stratejilerin belirlenmesinde çok yaygın olarak kullanılan portföy matrisleri ile bir işletmenin piyasada nasıl bir yol izlemesi ve yatırımlarını hangi alanlarda yoğunlaştırması gerektiği konuları ile ilgili kullanılır. Gittikçe artan rekabete bağlı piyasa koşullarında rakiplerin durumunu iyi bir şekilde gözden geçirmek ve izlemek için portföy analizi uygun bir stratejik yönetim aracıdır (Akgemci, 2019).

3.5.2 Delphi Tekniği

Delphi yöntemi uzmanların bir araya geldiği, etkileşimli bir tahmin yöntemidir. İki veya daha fazla turda anketler cevap bulmaktadır. Her turdan sonra, bir özet sunulur. Bu sebeple, uzmanlar, daha önceki cevapları gözden geçirir. Son olarak işlem, önceden saptanmış bir durdurma kriteri (örneğin, tur sayısı, sonuçların elde edilmesi, sonuçların stabilitesi) ile sonuca ulaşır (Abrahams, 2004'e atfen Çelik, 2019: 17). Delfi tekniği, komisyon çalışmalarında psikolojik faktörlerin etkisini azaltması sebebiyle eğitim alanındaki araştırmalarda çok yoğun kullanılmaktadır (Helmer, 1966).

3.5.3 Kıyaslama

En iyi ve seçkin uygulamaların organizasyonun iç ve dış süreçlerine uyumlu hale getirdiği ve uygulama sonuçlarının tespit edilerek değerlendirme yapıldığı bir performans geliştirme sürecidir. Başka bir deyişle, en iyi performansın nasıl yapıldığına dair bir öğrenme sürecidir (Jarrar ve Zairi 2001 :15). Kıyaslama, bir işletmenin kendi performansını daha iyi

bir noktaya getirmesi için daha iyi performansa sahip diğer işletmeleri incelemesi, bu işletmelerin iş yapma şeklini kendi yapısıyla kıyaslaması ve bu kıyaslamadan çıkardığı sonuçları göz önünde bulundurarak gerekli düzenlemeleri hayata geçirmesi olarak tanımlanır (Bumin ve Erkutlu, 2002: 90). Amaç, aralıksız olarak sürekli öğrenme sürecidir (Fisher, 1998:16).

Bu teknik ile işletmeler en iyi uygulamaları ve yeni teknolojileri kazanmaktadır. İşletme stratejik olarak idare edilmekte, verimlilik yükselmekte, hizmet veya ürünün kalitesi gelişip, iş görenlerin motivasyonu artmakta sonuç olarak müşteri talep ve beklentileri en iyi şekilde cevaplanarak küresel rekabet piyasasında öne geçilmesini sağlamaktadır (Doğan ve Demiral, 2008: 6).

3.5.4 Toplam Kalite Yöntemi

Bu kavram müşteri memnuniyetinin aralıksız sağlanması anlamında kullanılmaktadır. Toplam kalite yönetimi, en alt basamaktan en üst basamağa kadar her basamaktaki yöneticinin kaliteyi desteklemesi ve kalitenin stratejik öneminin anlaşılması ve herkesin katılmasıyla bir örgüt kültürünün oluşturulmasıdır (Zairi ve Youssef, 1995:13). Toplam kalite yönetimi, mal ve hizmet kalitesi ile organizasyonun kalitesinin devamlı olarak iyileştirilmesi için organizasyonda yapılması gereken tüm uğraşları kapsamaktadır. Bu bakımdan bir işletme açısından toplam kalite yönetiminin;

- müşterinin isteklerine cevap verecek ürünleri ve hizmeti sunması,
- çalışanların potansiyellerini tam olarak kullanmaları,
- gönüllü faaliyetlere yönelme gibi hedefleri bulunmaktadır (İma, 2003).

3.5.5 Risk Analizi

Risk, işletmelerin faaliyette bulundukları süreç içerisinde her zaman karşılaşılabileceği bir olasılıktır. Belirsizliğin yoğun olduğu iş yaşamında planlanan işlerin, gerçekleşen sonuçtan farklı olması, olumlu ya da olumsuz sapmalar göstermesi, risk kavramını ortaya çıkarmıştır. Doğru yapılan risk analizine bağlı olarak işletme, karşılaşılabileceği tehlikelere karşı gerekli tedbirleri alır, bu da sorunun büyümeden önlenmesini sağlar.

3.5.6 Beyin Fırtınası

Beyin fırtınasında grup çalışması yapılır. Karşılaşılan problemlerin çözümünde çok sayıda görüş bir araya getirilir. Tarafların sunduğu fikirler değerlendirilerek sıralanır. Herkesin katkı verdiği bir çalışma olması sebebiyle yeni fikirler kolay bir şekilde benimsenir (Yıldırım, 2014: 465).

3.5.7 Değer Zinciri

İşletmeler amaçlarına ulaşmak amacıyla farklı birçok faaliyette bulunmaktadır. Değer zinciri analizi, rekabet avantajı sağlamak amacıyla her faaliyet arasındaki ilişkileri açıklayarak düşük maliyetlere ulaşılmasına yardımcı olan stratejik bir araçtır. Ayrıca bu analiz paydaşlar, müşteriler ve diğer işletmeler ile ilişkileri oluşturur. (Porter, 1985'e atfen, Kuyucak, Şengür, 2009:134) Sonuç olarak değer zinciri analizi işletme fonksiyonlarının ve iş süreçleri arasındaki uyumun yakalanmasıdır. Değer zinciri analizi işletme faaliyetlerinin var olan stratejilere ne oranda destek sağladığını ortaya koyar.

3.6. Stratejik Yönetim Süreci ve Unsurları

Stratejik yönetimin görevleri arasında, işletmelerin farklılaşan şartlara karşı kendisini yenilemesi, piyasada diğer işletmelere karşı farkını ortaya koyması, işletmenin zayıf yönlerini iyileştirmesi ve önlemler almasını, işletmenin daha iyi olduğu alanlarında yeniliklere gitmesi yer almaktadır. Stratejik yönetimde amaç, işletmenin verimliliğini ve kârlılığını arttırması, işletmenin çevresiyle sağlıklı bir bütün oluşturmasıdır.

Stratejik yönetim özet olarak işletme ile çevresi arasında dengeyi yakalamak, işletme başarısında istikrarı sağlamak aynı zamanda işletmenin aniden karşılaşılabileceği olumsuzluklarla ilgili öngöründe bulunup gerekli tedbirleri almak şeklinde özetlenebilir.

Süreç olarak stratejik yönetim; örgütlerin hedeflerine ulaşmak için, rekabet üstünlüğü sağlayan ve bu üstünlüğünü sürekli hale getiren stratejilerin oluşturulması, uygulanması ve kontrol edilmesi aşamalarını daha sistemli hale getirmek için gerçekleştirilen faaliyetleri ifade etmektedir (Tokgöz vd., 2018: 25-28).

Stratejik yönetim süreci işletmelerde, işletmenin üst yönetim basamaklarından alt basamaklara doğru uzanan bir süreci ifade etmektedir. Stratejik yönetim süreci, işletmenin hayata geçireceği stratejilerin planlanması için gereken uğraş, analiz, stratejileri seçme işlemlerini, ulaşılmak istenen stratejinin faaliyete konulması, örgüt yapılarını ve moral ve motivasyon gibi tedbirler sağlanarak uygulamaya konulmasıdır. Sonrasında hayata geçirilen strateji denetlenir (Eren, 2010: 25).

Stratejik yönetim süreci, örgütlerde belirli aşamaları içermektedir. Bunlar (Kahveci, 2008: 7):

- İşletmeler ilk olarak mevcut durumun analizini yapmaları gerekir. Bu amaçla iç değerlendirme, dış değerlendirme, piyasa analizi ve kritik öneme sahip bilgilerin bir araya getirilmesi yapılmalıdır.
- Hedefler belirlenmelidir. Bunun için vizyon, misyon, ilkeler, stratejik amaçlar oluşturulmalıdır. Özellikle hedeflenen gelecek planlaması, organizasyonun varoluş amacı üzerine temel ilkeler ile stratejik hedeflerin belirlenmesi stratejiye paralel kararların alınması, spesifik, somut ve ölçülebilir hedeflerin geliştirilmesi esastır.
- Örgütlerin hedeflere nasıl ulaşacağı belirlenmelidir. Bunun için faaliyetler ve projeler planlanmalıdır. Hedeflere ulaşabilmek amacıyla yöntemlerin geliştirilmesi, operasyonel planlamanın yapılması ve gerekli farklılaşma stratejileri saptanmalıdır.
- Takip ve değerlendirme ile izleme süreci geliştirilir, raporlanır ve karşılaştırılır. Değerlendirme ve bu değerlendirmelerden hareketle performans ölçümleri yapılır. Buna göre geri bildirimin yapılması, ölçme yöntemlerinin seçilmesi, performans raporları ve yönetimi konularının ortaya konulması gerekmektedir. Stratejik yönetim sürecinin aşamaları Tablo 3.2’de gösterilmiştir.

Tablo 3.2: Stratejik yönetim süreci (Ülgen ve Mirze, 2018: 56)

Stratejik Bilinç
Stratejistleri Görevlendirme
Stratejik Analiz (İç Çevre Analizi ve Dış Çevre Analizi)
Stratejik Yönlendirme (Misyon, Vizyon ve Amaçlar)
Strateji Oluşturma (Temel Stratejiler ve Alt Stratejiler)
Stratejiyi Uygulama
Stratejik Kontrolü

3.6.1 Stratejistlerin Seçimi ve Görevlendirme Evresi

İşletmelerde stratejik yönetim ile ilgili çalışmaları başlatan ve her aşamada yer alan faaliyetlerden sorumlu kişilere stratejist denilmektedir. Stratejiler işletmenin her düzeyinde belirlenir. Buradan yola çıkarak her düzeydeki stratejinin belirlenmesi ve uygulamaya konması için çalışan, örgütün kendi içinden ya da örgüt dışından görevlendirilen sorumlu yöneticilerle profesyoneller stratejistler olarak adlandırılır (Ülger ve Mirze, 2018: 47). Stratejist üst düzey kabiliyetlere sahip kişi olarak adlandırılır. Strateji, stratejiyi geliştirmek için katkı sağlayanların bir ürünüdür. Strateji, onu geliştirenlerin yeteneklerinden ayrı tutulamaz (Barca, 2006: 435).

3.6.2 Stratejik Analiz Evresi

Stratejik analiz çalışmaları, stratejik yönetim sürecinin ilk aşamasıdır İşletmelerin genel ve sektörel çevre şartları incelenir. İşletmenin misyonu, ihtiyaçları, kâr planlaması stratejik analizde temel adımlardır (Bolat, 2001:26). İşletmenin etrafında yaşanan hızlı değişimler idarecilerin düzenli şekilde bu değişimi gözden geçirilmesini ve anlamlandırılmasını zorunlu kılmıştır. Bu şartlar stratejik çevre analiz aşamasının gelişmesini zorunlu hale getirmiştir. Bu evrede, işletmenin bulunduğu durumun incelendiği işletmenin tüm faktörlerinin gözden geçirildiği aşamadır. Dış ve iç çevre analizleri, strateji uzmanlarına ve planlamacılara fırsatları erken farketmesi ve planlama sağlaması, erken uyarı sistemi kurarak tehditleri önceden görme fırsatına dönüştürmektedir (Eren, 2010: 139-140).

3.6.3 Stratejik Yönlendirme Evresi

İşletmenin durun analizini yaptıktan sonra, hangi mal ve hizmeti üreteceğini, kullanacağı teknolojiyi, üretim süreçlerini ve gireceği pazarları önceden belirlemelidir. Bu işletmenin üreteceği malı, yapacağı işi, hedeflenen müşteri grupları ve onların beklentilerine nasıl cevap verileceği tanımlanmış olur (Ülgen ve Mirze,2018: 54).

3.6.4 İşletmenin Misyonu

Misyon örgütün var olma sebebidir. Zamanla değişmez, sadece takip edilir (Nutt ve Backoff, 1997:308). Misyon, örgütlerin neden var olduklarını açıklamak ya da işletmelerin kendilerini nasıl bir işletme olarak görmek istediklerinin özetidir. Misyon, işletmenin neden var olduğunu ve işletme yönetimine kendilerini nasıl bir işletme olarak görmek istediklerine ışık tutmaktadır. Üzerinde durulmuş ve etkili bir biçimde ortaya konulmuş olan misyon, iş görenleri ve müşterileri açısından nasıl anlaşıldığını tanımlar (Yaman, 2017: 15).

Diğer açıdan misyon, bir kurumun varlığını devam etmesine zemin sağlayan amaçlar ve onu diğerlerinden ayıran özelliklerdir. (Küçüksüleymanoğlu, 2008:406). Misyon kavramı kurumda uygulanan programlarda kimin, neyi, niçin yaptığını gösterir. Misyon ile örgütsel kimlik tanıtılır ve varlık sebebi açıklanır (Küçüksüleymanoğlu, 2008: 406).

İşletmede paylaşılan değerleri ve ortak inançları temsil eden misyonun bazı özellikleri taşıması gerekmektedir. Bu özellikler şunlardır (Türk, 2018: 15);

- İşletmede iş görenlerin sahip oldukları ortak değer ve inançları yansıtmalıdır,
- İşletmenin uzun vadede hedeflerini içermelidir,
- İşletme çalışanlarının hepsini kapsamalıdır,
- İşletmede her zaman üstün başarıyı hedeflemelidir,
- İşletmenin kendisine has ve özel olmalıdır,

3.6.5 İşletmenin Vizyonu

Vizyon, misyonu destekleyen ve hedeflenen geleceği gösteren resimdir. Somut ve ulaşılması mümkün hedeflerdir. İyi seçilmiş bir vizyon insanları harekete geçirmeli, enerji verici, çok yönlü olmalıdır. Zaman aralığı genelde 1 ila 5 yıldır (Nutt ve Backoff, 1997: 26). Vizyon bir bakıma stratejik planlamada kalıp görevi görmektedir. Vizyoner bakış açısı ile temeli atılan süreç stratejik planlama haline gelir ve buna bağlı şekilde farklı stratejiler oluşturulur. Kuruluş seviyesinde sağlam bir vizyon seçmeden, gelecek esaslı bir yaklaşımı kabul etmeden stratejik planlamanın oluşması mümkün değildir (Balcıoğlu, 2012: 99).

Başarılı olarak kabul edilen vizyonun, bazı özelliklere sahip olması zorunludur. Bunlar aşağıda yer almaktadır (Demir, 2017: 9);

- İşletmenin durumu ve hedefleri net bir şekilde ortaya konulmalıdır,
- İşletme ile ilgili parlak bir gelecek tanımı olmalıdır,
- Vizyon işletmede çalışanların sahip olduğu kültür ve değerlere paralel olmalıdır.

Vizyon ve misyon kavramlarının daha iyi anlaşılması için Tablo 3.3'de karşılaştırma yapılmıştır.

Tablo 3.3: Vizyon ve misyon karşılaştırması (Muslu, 2014: 161)

Vizyon	Misyon
- İdealisttir; içten hissedilir. - Özgündür; işletmeye aidiyet duygusu verir. - Ayırt edici ve ilgi çekicidir. - İşletmenin vizyonunu diğerlerinden ayırır. - Kısadır, zihinde kalıcıdır ve ilham verir. - İleride elde edilecek başarıları tanımlar.	- Kısa ve açıktır. - Hizmetin amacını belirtir. - İşletmede üretilen mal ve hizmeti açıklar. - Çalışanları devamlı motive eder.

3.6.6 İşletmenin Amaç ve Hedefleri

Amaçlar başarının anahtarıdır. Hedef için yön gösterir, değerlendirmede gösterge olarak kullanılır. Sinerji oluşturur. Planlama, örgütlenme, motivasyon, aktivitelerin denetimi için temel teşkil eder (Dess, 2004: 147). Stratejik amaç denildiğinde genel hedeflerin ve misyonun, işletmenin faaliyette bulunduğu alana göre özelleştirilmiş hali ifade edilir. Örgüt misyonuna ve yönetimin değerlerine göre daha farklılaşmıştır. İşletmenin yetenekleri ve

kapasitesi, tecrübesi, çevre şartları stratejik amaçların tanımlanmasında daha etkili olur (Dinçer, 2007: 172).

3.6.7 Strateji Oluşturma Evresi

Strateji oluşturma evresi örgütün temel stratejilerin ve temel stratejilere bağlı alt stratejilerin kurumsal, sektörel ve işlevsel sınırların belirlenmesi ve seçimi, bu stratejilerin uygulanması sürecinde kullanılacak yöntem ve tekniklerin tanımlanması aşamalarını kapsamaktadır (Kara, 2017: 556).

Strateji oluşturma evresinde üç adım söz konusudur. Bunlar (Ülgen, Mirze, 2018: 58);

- İşletmenin güçlü ve zayıf yönlerini, fırsat ve tehdit ögelerini göz önünde tutarak farklı stratejiler belirlenir,
- Alternatif stratejilerin oluşturulmasında seçim kriterleri belirlenir,
- En uygun strateji tercih edilir.

3.6.8 Stratejiyi Uygulama ve Stratejik Kontrol Evresi

Stratejik yönetimin uygulama evresi; örgütsel yapının çizilmesi, örgüt kültürünün oluşturulması, kaynak dağıtımının yapılması ve stratejik faaliyetlerin yürütülmesi olarak dört adımdan oluşmaktadır. Böylece stratejik yönetim uygulamaları için rasyonel örgüt yapısı kurulur. İşletmenin bütün üyelerine yönelik ortak değerler, standart normların tasarımı tanımlanır (Söyler, 2007: 108-109). Bir başka ifadeyle stratejiyi uygulama evresi belirlenen stratejilerin nasıl uygulanacağını gösteren süreçtir. Stratejinin başarıya ulaşması için gerekli operasyonel görevler düzenlenir (Akgemci ve Güleş, 2010: 21).

Stratejik kontrol, stratejilerin uygulanma sırasında takip edilmesi ve ortaya çıkabilecek sorunlara karşı gerekli düzenlemelerin yapılması sürecini ifade etmektedir. Stratejik kontrol, stratejilerle ilgili eylemlerden sonra gerçekleştirilecek kontrolün yerine eylemlerin gerçekleştirilmesi sürecinde ve sonuçları ortaya çıkmamışken yönlendirmeyi amaçlamaktadır (Pearce ve Robinson, 2015: 15).

3.7. Temel Stratejiler ve Alt Gruplar

Temel stratejilere genellikle mevcut işin tanımının değiştirilmesi halinde başvurulmaktadır. İşletmenin ürettiği mal ve hizmetlerde, bulundukları pazarlarda, üretim fonksiyonları ve aşamalarında farklılaşmaya gitmek istediklerinde faaliyetlerini küçültür, büyütür ya da aynı şekilde devam ettirir. Her yönetim kademesinde uygulanabilen temel stratejiler dört aşamada sınıflandırılabilir (Ülgen ve Mirze, 2018: 190).

- Büyüme Stratejileri
- Küçülme Stratejileri
- Durağan Stratejiler
- Karma Stratejiler

Tablo 3.4: Temel stratejiler (Ülgen ve Mirze, 2018: 191)

BÜYÜME	
Mevcut işin tanımını değiştirerek büyüme: • Yeni mal ve hizmetler ilave edilir. • Yeni pazarlara girilir. • Yeni faaliyet ve üretim süreçlerine girilir.	Faaliyetlerin hız ve etkinliğini değiştirerek büyüme: • Mevcut mal ve hizmetler için yeni kullanım alanları bulunur. • Etkin pazarlama faaliyetleri gerçekleştirilir. • Üretim kapasitesi artırılır.
KÜÇÜLME	
Mevcut işin tanımını değiştirerek küçülme: • Mevcut mal ve hizmetlerin bir kısmı veya tamamı terk edilir. • Mevcut pazarların bir kısmı veya tamamı terk edilir. • Mevcut faaliyetlerin ve üretim süreçlerinin bir kısmı veya tamamı terk edilir.	Faaliyetlerin hız ve etkililiğini değiştirerek küçülme: • Mevcut işlerde iyileştirme ve gelişmeler yapılmaz ve zaman içinde göreceli olarak tasfiye edilir. • Pazarlama faaliyetleri kısılarak pazar payı daraltılır. • Üretim kapasitesi düşürülür.
DURAĞAN	
• Mevcut işin tanımı değiştirilme. • Faaliyetlerin hız ve etkinliğinde küçük iyileştirmeler yapılır.	
KARMA	
• Aynı anda bütün faaliyetler için gerekenler yapılır. • Stratejik olarak yapılması gerekenler art arda uygulanır.	

3.7.1 Büyüme Stratejileri

Büyüme, işletmelerin genelinde hâkim olunan bir istektir. Gerek global rekabet şartlarına ayak uydurma isteği, gerekse piyasanın getirdiği sorumluluklara bağlı olarak işletmeler büyüme trendinde çaba gösterir. İşletmeyi büyümeye sevk eden diğer nedenler arasında; küresel düzeyde rekabet, rekabet ortamından kaynaklanan belirsizlik ve tehditlerden

korunma, fırsatlardan yararlanma arzusu, değişen tüketiciler davranışı ile rakiplerin piyasada yer alması gösterilebilir (şimşek, 2003: 67-68).

3.7.2 Kúçölme Stratejileri

Bu stratejiler genellikle başvurulması arzu edilmeyen ve toplum, paydaşlar ačíısından olumsuz karşılanan stratejilerdir. İşletmelerin daralma ya da kúçölme gitmesinin sebebi sadece dış tehditler değildir. İşletme daha fazla getiri sağlayacak farklı bir alandaki fırsatı değerlendirmek ve yatırımları bu alana yönlendirmek için işlerinde kúçölme gidebilir. Kúçölme stratejilerine örnek olarak üst idari kademesinde uygulanan tasarruf, tam tasfiye ve kısmi tasfiye stratejileri verilebilir (Ülgen ve Mirze, 2018: 192). Örgütsel kúçölme başvurulmasında ihtiyaçlar ve tercih nedenleri etkilidir. İhtiyaçtan dolayı kúçölme iç, dış ve çevresel faktörlerden, pazar yapılarında ve teknolojik değişim neden olabilmektedir (Rabin, 1999: 39).

Örgütsel kúçölmenin amaçları şunlardır (Koçel,2010:332); giderleri azaltmak, rakip ataklarına anında karşılık vermek, hızla karar vermek, iletişim yollarını hızlandırmak, verimliliği ve kârı yükseltmek, ortak uyumlu gücü sağlamak, kişisel sorumlulukları arttırmak, farklı fikirleri ortaya çıkarmak, iş görenleri güçlendirmek, rekabet kabiliyetini arttırmak, gereksiz kural ve işlemleri azaltmak, müşteri faaliyetlerini geliştirmek, sisteme rahat hareket etme olanağı kazandırmaktır.

3.7.3 Durağan Stratejiler

Dış çevrenin daha az değiştiği, piyasa durumunun dengeli olduğu, rekabetin yoğun olmadığı ortamlarda tercih edilen durağan stratejide mevcut durumu korumak esastır. Bu strateji seçimi “hiçbir şey yapmama” olarak algılanmamalı, aksine işletme sürekli olarak stratejik yönetimi uygulama ve kontrol işlemlerini yapmalıdır (Ülgen ve Mirze, 2018:195).

3.7.4 Karma Stratejiler

İşletme veya işletmenin her bir stratejik birimi için uygulanan stratejiler zamanla değişim göstermektedir. Stratejik birim için bir zamanlar büyüme stratejilerinden birini uygularken şimdi durgun büyüme stratejilerinden biri, daha sonrasında tasarruf stratejisi uygulanabilir.

Bu durumda işletmelerde çoğu kez uygulanan stratejiler karmadır, yani aynı anda iki veya daha fazla stratejik seçenek uygulanırken, zamanla tercih edilen stratejilerde değişmektedir (Eren, 2010: 243).



4. SWOT ANALİZİ

SWOT analizi sektörün devamlılığını sağlamak, güçlü yönlerini sürdürmek ve fırsatlara yoğunlaşmak için yapılmaktadır. Dördüncü bölümde bilimsel makale ve araştırmalardan elde edilen bilgilerden yararlanılmıştır

4.1. SWOT Kavramı

SWOT analizi, Stanford Araştırma Enstitüsü'nde (Stanford Research Institute) 1960'dan 1970 yılına kadar uzanan çalışmaların sonucudur (Evans Stonehouse ve Campbell, 2011). Stanford Üniversitesinde Albert Humphrey'in 1960-70'li yıllarda geliştirdiği bu analiz tekniği ayrıca SWOT diğer adı ile TOWS olarak da ifade edilmektedir. (Marquis ve Huston, 2009: 143). Hızla globalleşmenin arttığı dünya düzeninde işletmeler ömürlerini uzatacak diğer işletmelerle rekabet edecek ve rekabette öne geçecek stratejik yönetim araçlarını kullanmaktadır. Bunlardan en çok tercih edileni SWOT (GZFT) analizidir. İşletmenin güçlü, zayıf yönlerini, karşılaşılabilecek fırsat ve tehditleri içinde barındırmaktadır. Swot analizi işletmenin sahip olduğu kaynakları ve işletmenin dış çevresini inceleme ve geliştirme olanağı veren çözümleme tekniğidir. SWOT analizinin sahip olduğu en önemli faydası olarak işletmenin gelecekteki durumunun nasıl olacağının ortaya konulmasıdır.

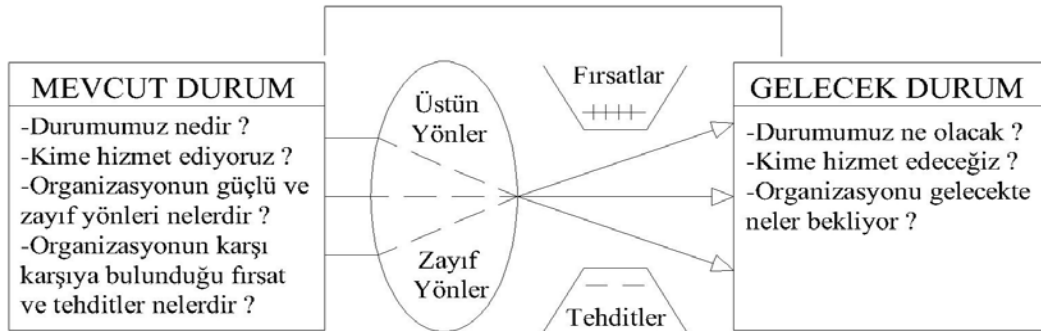
SWOT analizi İngilizce karşılıklarının kısaltılarak ilk harflerinden oluşmaktadır. Bunlar (Aktan, 2006);

- S: Strength (işletmenin Güçlü taraflarının belirlenmesi)
- W: Weakness (işletmenin Zayıf yönlerin ortaya konması)
- O: Opportunity (çevrenin işletmeye sunduğu potansiyel Fırsatların tespit edilmesi)
- T: Threat (çevrenin işletmeye sunduğu potansiyel Tehditlerin tespit edilmesi).

İşletmenin sürekli değişen bir ortamda faaliyet gösteren bir örgüt olarak var olması nedeniyle, amaçlarına ulaşması ancak amaç ve mevcut koşulların uyumlu olması ile mümkündür. İşletmenin varlıklarının, yeteneklerinin, üstün ve zayıf yönlerinin dışarıdan gelebilecek fırsat ve tehditlerin saptanması ve bunların uyumlu bir şekilde bir araya

getirilmesi sürecine SWOT analizi adı verilmektedir (Dinçer, 2007: 142). SWOT analizi, incelenen örgütün; tekniğin, sürecin veya durumun güçlü ve zayıf yönlerini saptamak ve dış çevreden kaynaklanan fırsat ve tehditleri belirlemek amacıyla kullanılan bir tekniktir (Gürlek, 2002). SWOT analizi sayesinde işletme kaynakları, pazar yapısı, yetenekler ve rakiplerin durumu analiz edilir. Yeni stratejiler geliştirilir. İşletme içi ve işletme dışı çevre değerlendirilir (Akgemci, 2019).

Swot analizinin yapılmasının örgütlere iki önemli katkısı vardır: İlk aşamada, SWOT analizi ile örgütün mevcut durumu ortaya konur. Bu kapsamda örgütün güçlü ve zayıf tarafları ile karşılaşabileceği fırsatlar ve tehditler belirlenir. Bu anlamda SWOT analizi bir “mevcut durum” analizidir. SWOT analizi bunun yanında örgütün ilerideki durumu ile ilgili saptama ve öngörülerde bulunan bir analiz çeşitidir. Diğer anlamı ile SWOT bir “gelecek durum” analizidir. Bu doğrultuda SWOT analizini uzağı ve yakını görmemize imkan sağlayan gözlüktür (bakınız Şekil 4.1) (Aktan, 1999).



Şekil 4.1: SWOT gözlüğü (Aktan, 1999)

İşletmeler çevrelerindeki gelişmeleri takip etmek zorundadır. Sürekli olarak çevreyi gözden geçirmeye ve izlemeye mecburdur. Tarama ve izleme işlemleri, olabileceklerle ilgili önceden uyarma görevi görmektedir. SWOT analizi bittiğinde işletme kendisi ve etrafı ile ilgili olumlu ve olumsuz yönler bakımından bilgi sahibi olmuş durumdadır. İşletmenin üstünlüklerini ve zayıflıklarını ortaya koyması ile işletme yeni fırsatlara ulaşmak için yeni hedefler tayin edecek ve yeni fırsat kanallarını kullanmaya başlayacaklardır (Torlak, Altunışık, & Özdemir, 2002).

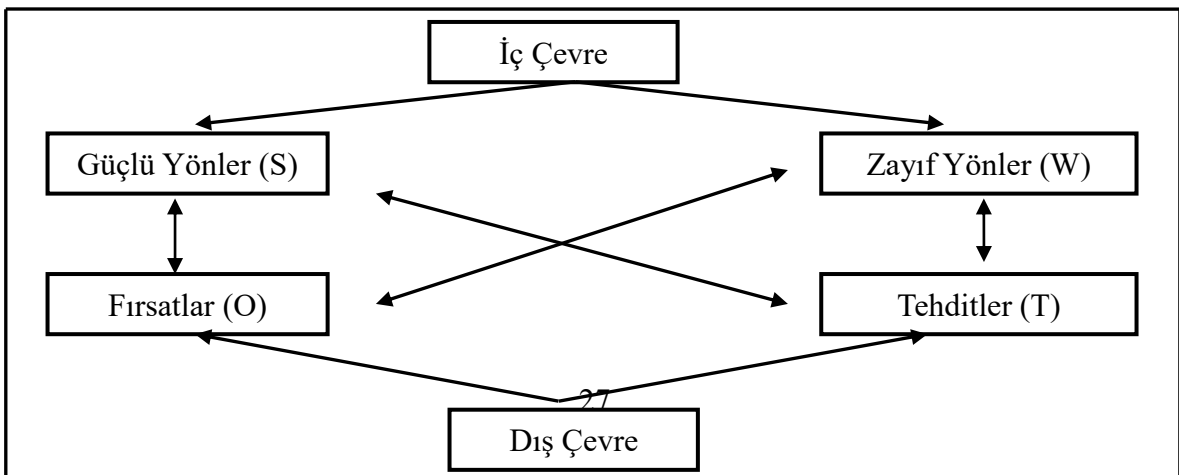
4.2. SWOT Analizinde İç ve Dış Çevre Faktörleri

İşletmelerin başarıyı yakalaması için, faaliyette bulundukları dış çevreyi ve bünyelerinde bulunan iç çevresini tanımlamaları gerektiği ortaya çıkmış bundan dolayı da her iki çevre analizinin yapılması zorunlu hale gelmiştir. Elde edilen bilgilerden yola çıkılarak işletmeyi kapsayan dış çevrenin ve işletmenin alt sistemlerini ifade eden iç çevrenin analizi yapılır (Ülgen & Mirze, 2018:108).

İşletme ve çevresi arasındaki bağ stratejik bakımdan incelendiğinde, iki nokta öne çıkmaktadır. Bunlardan ilki çevre imkanları, diğeri örgütün yetenek ve kapasitesidir. Stratejik yönetimin esas hedefi, örgütün kaynak ve yetenekleri ile çevre imkanları arasındaki uyumun yakalanmasıdır (Dinçer, 2007:139). SWOT analizi geniş bir pencereden bakılması imkânı verir. Şekil 4.2’de de ortaya konduğu gibi hem işletmenin iç çevresini kapsayan güçlü ve zayıf yönlerini hem de dış çevresini ifade eden fırsat ve tehditleri bütün hale getirerek kıyaslama yapar (DPT, 2003).

SWOT analizinde güçlü ve zayıf yönler organizasyonların içsel değerlerini, fırsat ve tehditler ise dışsal değerleriyle ifade edilmektedir. İçsel değerler organizasyonların güçlü ve zayıf yönlerinin tespiti için çalışan, tesis, lokasyon, ürünler ve hizmetler, inovasyon kapasitesi, verimlilik, etkinlik, müşteri ilişkileri gibi organizasyon kapsamının tüm durumlarını inceler. Dışsal değerler ise organizasyon çevresindeki fırsat ve tehditleri tanımlamak için politik, ekonomik, sosyal, teknolojik ve rekabetçi çevreyi inceler ve değerlendirir (Dyson, 2004: 632).

SWOT analizi Şekil 4.2’de verildiği üzere işletmenin iç çevresinde sahip olduğu güçlü ve zayıf yönleri değerlendirmektedir. Diğer taraftan dış çevresinde var olan fırsatları ve tehditleri bir araya getirerek mukayese yapmaktadır (Devlet Planlama Teşkilatı, 2003; Aktan, 2008).



Şekil 4.2 SWOT analizinde temel faktörler (DPT, 2003)

4.2.1 İç Çevre Faktörleri

Sistem detaylı bir şekilde incelenir. Olumlu ve olumsuz tüm yönler tespit edilir. İç analiz sayesinde yönetim ve organizasyon şekli, işletme kültürü, ekonomik ve operasyonel konular, insan kaynakları, liderlik özellikleri analiz edilir (Uçar ve Doğru, 2005: 15). İşletmelerin farklı stratejileri benimseyip geliştirmeleri için kaynak ve yeteneklerinin saptanarak güçlü ve zayıf taraflarının belirlenmesi gerekmektedir (Fidan, 1994). Bu güçlü ve zayıf yönlerin belirlendikten sonra analizin yapılması, işletmelerin hedeflerine uygun stratejileri geliştirmesini kolaylaştırmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2018:114). İç çevre faktörlerinin, piyasadaki rakip işletmelerden daha iyi ve etkili olması işletmeye üstünlük ve avantaj sağlar. Üstünlükler işletmeyi geliştirecek ve daha ileriye götürecektir iç çevre göstergeleridir. Eğer rakipler bu alanlarda daha kuvvetli ise işletme rakiplere kıyasla zayıf konumdadır. Zayıflıklar, işletmeyi geriletir (Ülgen ve Mirze, 2018:114).

4.2.1.1 Güçlü Yönler

İç çevre analizi ile işletmenin ulaştığı, diğer işletmelere karşı üstünlük kazandırdığı kaynak ve yetenekler güçlü yönleri ifade etmektedir. İşletme için güçlü olmak üstünlüklere sahip olmak çok önemlidir. Bu özelliklere sahip olunmadığında dış çevredeki fırsatlardan yararlanılmaz. İşletme dış çevreden gelen tehditlere karşı güçlü yönlerini kullanarak hamle yapmak zorundadır. Bunların hepsi işletmenin üstün yönlerini tanımlar (Ülgen, Mirze, 2018:90).

4.2.1.2 Zayıf Yönler

İşletmenin iç çevre unsurları arasında yer alan zayıf yönler müşteri üzerinde olumsuz izlenim bırakır. Zayıf yönler, işletmeleri rekabet ortamında istenilmeyen bir duruma gerilemesine yol açar. Bu durumda olan işletmeler zayıf zayıflıklarını kabul edip; gerçeklerle yüz yüze gelmelidirler.

- İşletmeler zayıf taraflarını bulmak için şu soruları sormalıdır (Daniels ve Ramey, 2005: 65).
- İşletme tarafından farkına varılmayan, işletme dışındaki insanların fark ettikleri zayıflıklar nelerdir?
- İşletme zayıf yönlerini nasıl bilecektir ve nelerden uzak durulmalıdır?
- İşletmenin kötü yaptığı şeyler nelerdir ve neleri nasıl düzeltebilir?

4.2.3 Dış Çevre Faktörleri

İşletmenin dış çevresinde yer alan farklı ögelerin analizi ile etraftaki fırsatlar ve tehditler ortaya konur. Fırsatlar işletmeyi daha iyi bir noktaya taşıyacak, katkı sağlayabilecek pozitif çevre belirteçlerdir. Tehditler ise etrafta meydana gelen ve işletme hayatını sonlandırabilecek veya ilerlemesine engel olacak negatif çevre belirteçleridir. Bu pozitif ve negatif dış çevre şartları işletmenin geleceğine direkt ve dolaylı olarak tesir edebilir (Ülgen ve Mirze, 2018:82). İyi analiz edilen dış çevre faktörleri, işletmenin ilerideki pozisyonunun daha iyi olmasına katkı sağlar. Ancak çevresel etkenler doğru analiz edilmemişse çevre şartlarındaki değişimler işletmenin hayatını sonlandırabilir. Dış çevre faktörleri analizi sırasında; idareci, öznellikten kaçınmalıdır (Filiz,1996:31). Çevre analizinde çevresel etkenlerin işletme bakımından hangi fırsatları ve tehditleri içerdiği araştırılır. Burada dünyadaki genel trendler, faaliyet alanındaki değişimler, kalkınma planları, hükümet programları ve diğer rakiplerin durumu ve hedef kitlenin tercihleri dikkate alınır. Çevre analizinin işletmeye katkısı sadece mevcut durumu tespit etmekle kalmaz, bunun yanında ileride ortaya çıkacak çevre şartlarının işletmeyi nasıl ve ne yönde etkileyebileceğine dair senaryolar içerir. (Cebecioğlu, 2006; Yıldız, 2013: 48-52). Dış çevre faktörleri, işletmenin kontrolünde olmayan, pazarlamayı etkileyen, işletme dışında yer alan faaliyetleri kapsamaktadır (Mucuk, 1989:33). Dış çevre faktörleri belirlenirken çevresel imkanların işletme açısından ne çeşit fırsatlar ve tehditleri ortaya çıkardığı irdelenir. Gelecekle ilgili stratejiler belirlenirken fırsatlar üst seviyede etkili olacak, tehditler ise işletme tarafından izlenecek ve bu tehditlere yönelik önlemler alınacaktır.

4.2.3.1 Fırsatlar

Fırsat denildiğinde herhangi bir etkinlik sırasında uygun şartların oluşmasıdır. Çevre ile ilgili gelişmelerin fırsat kabul edilmesi için, bugünkü gelişmeden farklı bir seçenek

bulunması gerekir. Tehdit, kuruluşun amaçlarını gerçekleştirmesine engel olan riskli bir durumdur. Tehdit, başarıyı engelleyecek ya da zarar verecek her şey olarak görülmektedir. Çevrenin değişmesi ile çevre ile bağlantısı bulunan işletmenin uyumu beklenmektedir. Bu olmadığı sürece işletme ile çevresi arasında uzaklık artacaktır (Dinçer ve Fidan, 1996:71). Fırsat, işletmenin hedefleri için uygun çevre şartlarının meydana gelmesidir. Yeni bir ürünün üretilmesi, dışa açılma, maliyetlerdeki düşüş, benzer ürünleri üreten malların piyasasında eksikliğin olması gibi durumlar işletme açısından fırsat olarak adlandırılır (Bell, 1996).

4.2.3.2 Tehditler

Tehditler fırsatın tam tersine ve işletmenin yaşamını devam ettirmesine engel olabilecek veya yarış üstünlüğünü kaybetmesine yol açacak çevresel farklılıklar nedeniyle meydana gelen, işletmenin istemediği oluşumlardır. İşletme tehditle karşılaştığında sahip olduğu üstünlükle karşılık verecek ve mevcut halini devam ettirmeye çalışacaktır. Hızlı bir şekilde gelişen çevrede bu yolları takip etmek, onlara karşı önlem olmak hayati bir öneme sahiptir (Ülgen, Mirze, 2018: 150).

İşletmeler açısından istenilmeyen fakat iş yaşamında her zaman var olan tehditler; işletmelerin sürekliliğine engel olacak ya da işletmelerin çevresi ile rekabet üstünlüğünü kaybetmesine sebep olacak çevresel değişimlerdir. İşletmeler mevcut durumu sürdürmek için üstünlüklerinden yararlanıp devamlılığı sağlamaya çalışacaktır. Hızla değişen dış çevreyi takip etmek ve olumsuzluklara engel olmak işletmeler için hayati önem taşır. Başlıca tehditler olarak; yeni icatlar, demografik ve politik değişimler, daha az maliyetlere sahip yabancı rakipler ile yeni ürünler meydana getirmektedir (Özköse vd., 2013: 41-55).

4.3. Swot Matrisi ve Kombinasyonları

GZFT analizi sonucunda ortaya konan matris, işletmenin güçlü, zayıf yönlerini, fırsat ve tehditleri yansıtmaktadır. Dış çevredeki fırsat ve tehditler işletmenin rakiplerle rekabetini olumlu yönde etkiler. Dolayısıyla işletme, üstünlüklerini ve zayıflıklarını ortaya koyarken azami gayret göstermelidir. Bu nedenle GZFT matrisi, belirli sayıda önemli üstünlük ve zayıflıkları yansıtmalıdır (Ülgen ve Mirze, 2018: 161).

GZFT matrisinde bulunan SO (Güçlü yönler-Fırsatlar), WO (Zayıflıklar-Fırsatlar), ST (Güçlü yönler-Tehditler), WT (Zayıflıklar- Tehditler) stratejilerin açılımları söz konusudur (Aydın, 2012: 36);

SO Stratejisi: Hem güçlü yönleri hem de örgüt dışındaki fırsatları kullanarak en fazla faydaya ulaşma stratejisidir. Fırsatlardan en büyük faydayı elde etmek için işletmenin güçlü yönlerini kullanması gerektiğini öngören bir stratejidir.

WO Stratejisi: Fırsatlardan azami ölçüde faydalanırken, zayıf yönlerin minimuma indirilmesinin amaçlandığı stratejidir.

ST Stratejisi: Organizasyonun güçlü yönlerinin ağır bastığı fakat, dış tehditlerle daha çok karşı karşıya kaldığı durumlarda başvurulan stratejidir. GT stratejisinde tehdit ve tehlikelerle baş edebilmek için güçlü yanlar öne çıkarılır. Örneğin, rakip sayılarının artması gibi tehlikeli bir durumda, işletmelerin güçlü yönlerinde yer alan servis alan avantajının ve hizmet veya ürün kalitesinin öne çıkarıldığı stratejiler geliştirilebilir.

WT Stratejisi: Bu GZFT matrisinin savunma amaçlı stratejisidir. Organizasyonun zayıf taraflarının güçlendirilmesi aynı zamanda olası tehditlere karşı önlemlerinin alınması gerektiği bir durumdur.

5. TEKSTİL SEKTÖRÜ

Bu bölümde tekstil sektörü ele alınmıştır. Tekstil sektörü ve özelliklerine, tarihsel gelişimine, Osmanlı ve Cumhuriyet dönemlerine değinilmiştir. Tekstil sektörünün diğer sektörlerle ilişkisi incelenmiş Uşak İli ile ilgili bilgiler verilmiştir.

5.1. Tekstil Sektörü ve Özellikleri

İlkel toplumlardan başlayıp bugüne kadar gelen giyinme ihtiyacı şekil değiştirerek aralıksız devam etmiştir. Örtünmede bitkiler, hayvan derileri daha sonra da el dokumaları kullanılmıştır. İnsanoğlunun en temel ihtiyaçlarından biri olan giyecek, nüfusun artmasıyla daha önemli bir hale gelmiştir.

Tekstil, Latince bir kelime olan texere sözcüğüne dayanmaktadır. Örme kumaş, dokuma anlamlarına gelen tekstil kelimesi, tekstil ve yan ürünlerin kullanılmasıyla ortaya çıkan giysi ve kumaşları içine almaktadır. Tekstil ürünlerinin kullanılmasıyla elde edilen giysiler, insanların hava şartlarından korunma ihtiyacı ile ortaya çıkmıştır. Bunlar, ilk olarak hayvan derisi ve keçe eğirme uygulamasının geliştirilmesiyle elde edilen iplikler ile karşılanırken ileri zamanlarda dokuma tezgâhları gibi farklı uygulamalarla kumaş elde edilmiştir. Sanayileşmenin hızla ilerlemesi ile birlikte birçok tekstil malzemesi girdisinden iplik elde edilerek kumaş, üretilmektedir (Uyanık ve Oğulata, 2013: 60).

Tekstil sektörü liften başlayarak iplik, dokumacılık, örme, boya-baskı ve terbiye gibi işlemleri kapsamaktadır. Son zamanlarda endüstriyel, teknik tekstil, ev ürünleri tekstili, halı gibi ürünler tekstil sektörü kapsamında yer almıştır (Güleryüz, 2011).

Tekstil sektörünün temelinde emek ve sermaye yer almaktadır. Emek ve sermaye karşılığında kâr elde etmek, tekstil sektörünün vizyonunu oluşturur. Bu vizyon, sektör hedeflerine ulaşmada tüm yöneticilerin misyonudur. Yönetici, üretim unsurları olan emek, sermaye, zaman, yer, teknoloji ve malzemenin doğru şekilde, doğru zamanda ve amaca ulaştıracak şekilde kullanımı için gerekli planlamayı, koordinasyonu, organizasyonu, iletişimi ve denetimi üretim sürecinde kullanır (Gürsoy, 2000: 35)

Dünya genelinde bir değerlendirme yapıldığında tekstil ve hazır giyim sektöründe en iyi konumda ve büyük bir pazar payına sahip olan ülkelerin başında Çin yer almaktadır. Çin iplik, lif, pamuk ve örme alanlarında oldukça zengin bir ülkedir (Yıldız, 2019:127).



5.2. Türk Tekstil Sektörünün Tarihi

Dünyada Pamuklu dokumacılık faaliyetlerinin esas çıkış noktasında Orta Asya ve Çin yer almaktadır. Anavatanları Orta Asya olan Türkler de bu kabiliyetleri Orta Asya'dayken kazanmışlardır. Türk boylarının ileriki dönemlerde Orta Asya'dan batıya göçleri ile, dokumacılığın doğudan batıya ilerlemesine katkı sağlamışlardır (Şentürk ve diğ., 1976:54).

Çoğunlukla Ege ve Akdeniz'e doğru yayılan Türkmen boylarının kilim ve halıları 13. yüzyıldan itibaren en çok tercih edilen ürünler olmuştur. Halı üretiminde Uşak en gözde şehir haline gelmiştir. Halıların ülke dışına açılması sadece Avrupa kıtasına değil, Arap yarımadasına da yoğun bir şekilde yapılmıştır. Meşhur Arap gezgini İbni Batuta ve Abu'l-Fida, Aksaray'da dokunan halılardan 14. yüzyılda övgüyle bahsetmişlerdir (İnalçık, 2008).

5.2.1 Osmanlı Dönemi Tekstil ve Hazır Giyim Sektörü

Osmanlı devrinde pamuk kullanarak yapılan dokumanın ilerlemesinde üretim ve pazar şartları etkili olmuştur. Osmanlı İmparatorluğu'nun genişleme döneminde üretim hep loncalar aracılığıyla yapılmıştır. Loncalar, fiyatları ve ürün kalitesini devamlı denetlemiştir. Hammadde ihtiyaçları düzenli olarak karşılandığı lonca teşkilatında en önemli özellik ise üretimin düzenli olmasıdır. Anadolu halkı ve ticaret kervanları pamuklu dokumanın en büyük iki pazarı haline gelmiştir. Çin'den başlayan Avrupa'da sona eren İpek Yolu üzerinde Anadolu'nun önemli bir konumu olmuştur (Türkkan, 2006;50).

Osmanlı ve Selçuklu dönemlerinde Avrupa'ya gönderilen Türk kumaşları çok beğenilmiştir. 16. ve 17. yüzyıllarda tekstil üretimi daha da ilerlemiştir. Denizli ve Tokat dokuma alanında, Bursa ipekli ürünler alanında, Ankara sof yün kumaş imalatında öne çıkmıştır (MEB Devlet Kitapları, 2004). Osmanlı Devleti'nin son dönemlerine kadar sanayide ağırlığın tekstil üzerine inşa edilmesi sektörün ne kadar önemli olduğunu gösterir. Buna rağmen, Avrupa'nın endüstri dönemini tamamlaması, tekstil sektöründe rekabeti olumsuz etkileyerek diğer bütün sektörleri de gerileme sürecine sokmuştur (Güleryüz, 2011: 61).

Tekstil sektörü yükselen gelişimini 18. yüzyıl'daki siyasi olaylar ve kapitülasyonlar yüzünden ara vermiştir. Avrupa, tekstil üretiminde makinelerden yararlanmaya başlaması ve Türk tekstil sanayisinin de teknolojik gelişmelere ayak uyduramaması sebebiyle Avrupa'dan tekstil ürünleri alacak duruma gelmiştir. (Aras, 2006:59)

5.2.2 Cumhuriyet Dönemi Tekstil Sektörü

Cumhuriyet döneminde ilk olarak iplik, dokuma ve pamuk işletmeleri kurulmuştur. 1933'lü yıllarda tekstil sektörünün temelleri ilk olarak Kayseri de Sümerbank fabrikası kurularak atılmıştır. (Erden,2006:21). Bunu özel sektör firmaları takip eder. İplik, dokuma ve terbiye üzerine işletmeler faaliyete geçer. Sektörün en temel hammaddesi olan pamuğun Türkiye'de geniş bir alan da yetiştiriliyor olması, ileriki dönemlerde ülke tekstil sektörünün daha da gelişmesine katkı sağlamıştır (Güleryüz, 2011: 62).

Birinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (1931-1934), Türk tekstil sanayisinin gelişmesinde en çok çabanın gösterildiği dönemdir. Bu dönemde, kurulan işletmelere nitelikli personel yetiştirilmesi, etüt planlarının yapılması, kredi desteği ve teknolojik bilgiye hız verilmiştir (Özgür, 2006: 3). 1945 yılına kadar tekstildeki başarılı büyüme devletçilik anlayışı ile gerçekleşir. Sektörde ilk olarak pamuk üretimi desteklenmiştir. Bu destek dokumacılık sektörüne önem kazandırmıştır (Eraslan ve diğ, 2008: 273). 1950'lerde özel sektör yatırımları karşısında devletin payı azalmıştır. Özel sektör payı 1952 yılında %28 iken 1962'de %62'ye, 1990 yılında ise %90'lara ulaşmıştır. Bugün artık kamunun tekstil sektörüne etkisi kalmamıştır. Yapay elyaf üretimine 1960'lardan sonra geçilmiştir. Teşvik tedbirleri ve dışarıdan almak yerine üretimine geçme politikalarının etkisiyle 1960-70 yıllar arasında sektörde en ileri teknolojilere geçilmiştir. 1980'lerde önemli bir teknik tecrübe kazanılmış ve sektörün ileride sanayinin önemli bir parçası olacağı tahmin edilmiştir. İlk tekstil ihracatı 1980'lerde gerçekleşmiştir. Tekstil sektörüne getirilen ihracat teşvikleri ve artan yatırımlar sektörü daha iyi bir noktaya getirmiştir. 1990'lı yıllar hazır giyim ihracatında rekorlar kırmıştır (bakınız Tablo 6.1) (Özyazgan, 2012: 72).

Tablo 6.1: Türk tekstil sektörü tarihsel gelişimi (Eraslan vd., 2008: 275-276)

Yıl	Öne Çıkan Gelişmeler
1923	Kurulan Türkiye Cumhuriyeti: 8 imalathane ile KİT sistemini uygulamıştır
1933	Sümerbank kurulmuştur
1960	Tekstilde sanayileşme başlamıştır
1970	Hazır giyim ve küresel tekstil sanayii özellikle gelişmiş ülkelere gelişme aşamasında olan ülkelere kaymıştır
1980	Dışa satım odaklı büyüme stratejileri ile birlikte dışa satım oranı artmıştır
1981	Tekstil ve hazır giyim üretimi farklı illere yayılmıştır
1984	Avrupa Birliği, Türkiye'ye kısıtlaması getirmiştir.
1990	Yıllık %12 büyüme ile en hızlı ilerleyen sektör olmuştur
1995	Sümerbank özelleştirilmiştir.
1999	Tekstil sanayisi toplam ihracat içinde büyük paya ulaşmıştır
2005	Dünya hazır giyim ticareti 930 milyar USD dolarını geçmiştir

5.3. Tekstil Sektörünün Etkilediği Diğer Sektörler

Tekstil işletmelerinin sağladığı istihdam, diğer sektörlerle doğrudan ve dolaylı girdi bağlantıları ve ülkenin lojistik konumu sayesinde sektör daha önemli hale gelmiştir. Makine, kimya, elektrik-elektronik, mekatronik, bilişim, malzeme ve eğitim alanlarında meydana gelen teknolojik ilerlemenin sağladığı güç tekstil sektörünü olumlu yönde etkilemektedir (Özyazgan, 2012:71). Tekstil ürünleri özellikle inşaat sektöründe sentetik liflerin tercih edilmesiyle talebi de arttırmıştır. Spor salonu, hava alanı, stadyum, depo gibi alanlarda tekstil ürünleri sıkça tercih edilmektedir (Varan ve Durur, 2007:14). Tıp alanında hijyen ve bakım amaçlı önlükler, maskeler, çoraplar, eldivenler, uniformalar, koruyucu kıyafetler, cerrahi kaplamalar, yatak örtüleri, bezler yaygın olarak kullanılmaktadır. Taşıtlarda da aracın farklı kısımlarında olmak üzere çok farklı şekillerde tekstil malzemesi kullanılmaktadır.

5.4. Uşak İli

Uşak, İç Anadolu ve Ege bölgelerinin birleşim noktasında yer almaktadır. Komşuları; kuzeyde Kütahya, batı da Manisa, güneyde Denizli, doğuda Afyonkarahisar illeridir. Uşak, Kütahya'ya bağlı bir kaza iken 1953 yılında ayrılarak il olmuştur. Eşme, Banaz, Ulubey, Karahallı, Sivasslı olmak üzere 5 ilçeye sahiptir. Uşak'ın ekonomisine katkı sağlayan lider

sektörler; tekstil, deri, seramik, gıda olarak sıralanmaktadır. Özellikle iplik üretimi, battaniye, ev tekstili ve sağlık ürünleri üretiminde Türkiye'nin önde gelen şehridir (Uşak Ticaret ve Sanayi Odası 2018 Yılı Hedef Pazar ve Dış Ticaret Raporu). Uşak İli, İzmir-Ankara karayolu üzerinde bulunmasının yanı sıra demiryolu ve havayolu ulaşım imkânına sahiptir. Ayrıca, İzmir ve Denizli gibi sanayi merkezlerine yakınlığı ile avantajlı konumdadır (Bayraklı ve diğerleri, 2004: 11). Uşak'ta tekstil sektörünün temellerinin atılmasında halı ve kilim dokumacılığının önemi büyüktür. 1913 yılında yapılan sanayi işletmelerinin sayımında yün iplik imal eden ve dokumacılık yapan 13 işletmenin bulunması, tekstil sektörünün Uşak için ne derecede mühim olduğunu ortaya koymaktadır (Aydoğuş ve Bayraktar, 2005: 29). İstanbul, İzmir, Adana, Antep, Bursa, Denizli gibi büyük şehirler içerisinde Uşak, tekstil konusunda önemli bir güce sahiptir (Karakoç, 2007: 20). Uşak Üniversitesi'nin deri, tekstil ve seramik alanında İhtisas Üniversitesi olarak seçilmesi ile sektörün ihtiyaç duyduğu kalifiye eleman ihtiyacının karşılanması planlanmıştır. Uşak, ileri teknolojik ürünlerle ve son sistem makinelerle birlikte kendini sürekli yenilemektedir (Uşak Ticaret Sanayi ve Odası 2020 Yılı Deri Raporu: 11)

6. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu bölümde, araştırmanın yöntemi, literatür taraması, araştırmanın amacı, araştırmanın sınırlılıkları, evren ve örneklem son olarak veri toplama süreci ile ilgili bilgilere yer verilmektedir.

6.1. Araştırma Yöntemi

Araştırmanın uygulama kısmında nitel araştırma yöntemlerinden biri olan tam yapılandırılmış görüşme tekniği uygulanmıştır. Bu teknikte önceden hazırlanan sorular belirli bir düzen içerisinde aynı sıra ile yöneltilmesi ile gerçekleşmektedir.

Nitel araştırma, teori oluşturmayı esas alan bir düşünceye sahiptir. Olayları bağlı bulundukları ortam ile değerlendirmeyi ve anlamayı öne çıkaran bir anlayıştır. Bu da araştırmacıya esnek olmayı, toplanan verilere göre araştırma sürecini tekrar şekillendirme imkanını sunar. Gerek araştırma yolunun belirlenmesinde gerekse toplanan bilgilerin analizinde sonuç odaklı bir yaklaşım izlemesini gerektirir (Yıldırım, 1999).

Yapılandırılmış, bir görüşmenin esas noktası, katılımcıya sorulacak soruların standartlaştırılmış, şekilde ve düzen içinde sıralanmış olmasıdır. Yapılandırılmış, mülakatlarda sorulara cevap gruplandırmaları oluşturulmuş, ya da esnekliğe yer vermeksizin açık uçlu sorular yöneltiler. Bu açıdan yapılandırılmış görüşmeler nicel yönteme en yakın olan bilgi toplama yöntemi olarak görülmektedir (Punch, 2005).

Yapılandırılmış görüşmelere genellikle geniş bir örneklem kitlesi ile çalışıldığında başvurulur. Paralel özelliklere sahip örneklemden standartlaştırılmış veriler elde edilmek istendiğinde kullanımı uygun görülür. Bunun yanında görüşmeci sayısı birden fazla olduğunda öznellikten uzak olması için seçilen görüşme türüdür (Berg ve Lune, 2015).

Görüşmeler için araştırmacı tarafından literatür taraması yapılarak ve benzer çalışmalar incelenerek görüşme formu hazırlanmıştır. Form 3 kısımdan oluşmaktadır. Formun ilk kısmı demografik verilere ulaşmak için katılımcının yaşı, cinsiyeti, en son mezun olduğu

eğitim kurumu, unvanı, iş yerinde ne kadar süredir çalıştığı ile ilgili bilgilere ulaşılmaya amaçlanmıştır. İkinci kısımda işletmenin kuruluş tarihi ve çalışan sayıları sorularak işletme hakkında bilgiler toplanmıştır. Formun üçüncü kısmında ise çalışma konusuna ait verilere ulaşmak için toplam 4 soru yer almaktadır. Soruların hepsi açık uçlu sorulardır.

Formun üçüncü kısmında yer alan İşletmenizin güçlü yönleri nelerdir, zayıf yönleri nelerdir, sektörde ileride karşılaşılabileceğiniz fırsatlar nelerdir, sektörde ileride karşılaşılabileceğiniz tehditler nelerdir soruları sorulmuştur. Elde edilen bilgiler swot matrisi içerisine yerleştirilmiş ortak cevaplar sınıflandırılmış frekans ve yüzde yöntemi ile kolay anlaşılır tablolar haline getirilmiştir. Ortak olmayan cevaplar diğer cevaplar altında verilmiştir.

Genel tabloya bakıldığında görüşmecilerin ağırlıklı olarak işletme sahibi veya yönetici pozisyonunda olan kişiler olması, işletmenin güçlü veya zayıf yönleri hakkında doğru noktalara değinmelerine, sektör ile ilgili olası fırsat ve tehditlerle kapsamlı cevaplar vermesi gibi birçok katkı sağlamıştır.

Görüşmelerin objektif bir şekilde gerçekleştirilmesi ve doğru verilerin ulaşmak için yöneticilere araştırmanın amacı anlatılarak işletme ve katılımcı isimlerinin gizli tutulacağı belirtilmiştir. Görüşmecilere araştırmanın amacı ile ilgili gerekli bilgiler verilmiştir. Görüşmeler 20 dakika ile 30 dakika arası sürmüştür. Görüşmenin yapılmasında işletmelerin gönüllülükleri esas alınmıştır.

6.2. Literatür İnceleme

Literatürde SWOT analizi yöntemi kullanılarak hazırlanan çalışmalar şunlardır:

Hamdioğlu (2002) tarafından “SWOT Analizi ve Türkiye Tekstil Sektörü Üzerine Uygulaması” başlıklı çalışmada, tekstil sektörünün güçlü ve zayıf yönlerini tespit etmiştir. Gelecekte karşılaşılabilecek muhtemel tehdit ve fırsatlara yönelik önerilerde bulunmuştur.

Cebecioğlu (2006), “SWOT Analizi ve Bir İşletme Üzerine Uygulama” başlıklı çalışmada, işletmelerin kendi sektörlerinde rekabet etme gücünü yakalamaları için SWOT analizini kullanarak hangi stratejiler geliştirebileceklerine işaret etmiştir.

Sandıkçı ve Özgen (2011) tarafından gerçekleştirilen “Afyonkarahisar İlinin Termal Turizm Açısından SWOT Analizi ile Değerlendirilmesi” başlıklı çalışmada Afyonkarahisar’ın termal turizm durumu ve geleceği incelenmiştir. Sektörde çalışan personele yönelik özlük haklarının iyileştirilmesi önerilmiştir. Sektörde müşterilerin artan pazarlık gücüne karşı işletmelerin farklı hizmet geliştirmeleri ve aynı bölgedeki diğer işletmelerle ortak fiyat uygulamasına geçilmesi tavsiyesinde bulunulmuştur.

Bllaca (2017) “Kosova Sağlık Sistemi: SWOT Analizi” başlıklı çalışmada Kosova sağlık Sektöründe faaliyet gösteren kurumlara Zayıf yön olarak gösterilen çalışan verimliliğinin düşük olmasına karşı, genç nüfusun fazla olması sebebiyle çalışan temininin kolay olacağını, bu zayıf yönünde ortadan kalkacağını savunmuştur. Sektördeki iç ve dış denetim eksikliği, hizmet kalitesinin düşüklüğü gibi zayıf yönlerle karşı, Uluslararası Kuruluşlardan yardım alınması gerektiğini ifade etmiştir. Özel sektörün desteklenmesi halinde rekabet ve verimliliğin artacağını öne sürmüştür.

Sürmen (2019) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, Bursa otomotiv sektöründe faaliyet gösteren firmaların güçlü, zayıf yönlerini, fırsat ve tehditleri tespit etmiştir. Özellikle dijital dönüşümün yaygınlaşması ile işletmelerin mevcut süreçlerini daha verimli hale getirdiğini, devlet teşvikleri ve üniversite-sanayi iş birliği projelerinin işletmelere katkı sağladığını vurgulamıştır.

Eriş (2019) tarafından gerçekleştirilen “Şanlıurfa Sağlık Turizmi SWOT Analizi” başlıklı çalışmada il genelindeki kamu kurum ve özel sektör paydaşlarınca birlikte hareket edilmesi gerektiği, sağlık turizminin geliştirilmesi ve tanıtımı aşamasında devlet desteklerinden yararlanılması gerektiğini vurgulamıştır. Mevcut kaynakların tespit edilerek eksikliklerin giderilmesi hem uzun hem de kısa vadede eylem planı hazırlanması gerektiği önerilmiştir.

6.3. Araştırmanın Amacı

Tekstil sektöründe faaliyet gösteren işletmeler hem bölge hem ülke ekonomisine birçok katkı sağlamaktadır. Barındırdığı işçi istihdamı, diğer sektörlerle sürekli girdi sağlaması, gibi öne çıkan sebepler bu sektörü daha da önemli hale getirmektedir.

Çalışmanın ilk amacı tekstil işletmesi yöneticilerine işletmenizin güçlü ve zayıf yönleri nelerdir sorusu ile mevcut durum analizini yapmaktır. Alınan cevaplar ile işletmelerin zayıf yönleri iyileştirilecek, güçlü yönleri daha da güçlü hale getirilebilecektir. Çalışmanın ikinci amacı ise aynı katılımcılara, sektörde karşılaşılabileceğiniz tehdit ve fırsatlar nelerdir sorusu ile gelecek durum analizi yapmaktır. Böylece tehdit olarak gösterilen durumlar için önlem alınabilecek, fırsat olarak gösterilen durumlar için işletme gereken hazırlığı yapabilecektir.

Araştırma sonucunda elde edilmiş bilgiler sektörün mevcut durumunu ortaya koymuş bu da çalışmayı daha önemli hale getirmiştir. Araştırma sonucunda elde edilecek bilgiler ile literatüre ve sektör temsilcilerine katkı sağlanması planlanmaktadır.

6.4. Sınırlılıklar

Bu araştırma, Uşak Tekstil sektöründe faaliyet gösteren Uşak Ticaret ve sanayi odasına kayıtlı 174 tekstil işletmesinin iş yeri sahibi, müdür, muhasebe sorumlusu, planlama müdürü gibi konuma sahip bir grup yöneticinin görüşleri ile sınırlıdır. Araştırma dönemi 2022-2023 eğitim-öğretim yılları ile sınırlıdır.

6.5. Evren ve Örneklem

Bu çalışmanın evrenini Uşak ili merkezinde tekstil alanında üretim yapan 230 fabrika oluşturmaktadır. Örneklemi ise araştırmaya katılarak anket formunu dolduran 174 tekstil işletmesidir. 230 işletmenin hepsine gidilmiş olup çalışmaya katkı veren işletme sayısı 174 olarak gerçekleşmiştir. İşletmelerin %23'ünden (41 İşletme) randevu talep ederek görüşme yapılmıştır. Diğer işletmeler görüşmeyi randevu şartı olmadan kabul etmiştir.

6.6. Veri Toplanma Süreci

Araştırmada elde edilen bilgiler nitel analiz yöntemi ile değerlendirilmiştir. Araştırmaya katılan işletmelerin tanımlayıcı (demografik, işletme hakkında veriler) özelliklerinin belirlenmesinde frekans analizinden yararlanılmıştır.

Çalışma konusuna ait verilerin analizinde içerik analizi tekniği kullanılmıştır. İçerik analizi ile amaçlanan, toplanan verileri açıklayabilecek ilişkilere ve kavramalara ulaşmaktır. Temelde yapılan işlem ise benzer verileri belirli kavramlar ve temalar çerçevesinde bir araya getirip okuyucunun anlayabileceği şekilde düzenleyerek yorumlamaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2006).

İlk olarak araştırmayla ilgili literatür araştırması yapılmıştır. Swot analizinde kullanılan dört temel soru sorulmuştur. Sorular açık uçludur.

7. BULGULAR

Bu bölümde mülakat yöntemiyle elde edilen bilgilere yer verilmiştir.

7.1. Çalışan Sayısına Göre İşletme Büyüklüğü

Görüşme yapılan 174 tekstil firmasının çalışan sayıları Tablo 7.1’de verilmiştir.

Tablo 7.1: Tekstil üretimi yapan işletmelerin çalışan sayıları

Çalışan Sayısı	Frekans	Yüzde	Birikimli Yüzde
1-9 Kişi	31	17,8	17,8
10-49 Kişi	55	31,6	49,4
50-249 Kişi	59	33,9	83,3
250 ve Üzeri Kişi	29	16,7	100
Toplam	174	100	

1-9 arasında işçi sayısına sahip işletme oranı %18 (31 işletme), 10-49 arasında işçi sayısına sahip işletme oranı %32 (55 işletme), 50-249 arasında işçi sayısına sahip işletme oranı %34 (59 işletme), 250 ve üzeri işçi sayısına sahip işletme oranı %16 (29 işletme) olarak tespit edilmiştir (bakınız Tablo 7.1).

7.2. İşletmelerin Faaliyet Süresi

Görüşme yapılan işletmelerin faaliyete başlama yıllarına göre dağılımı Tablo 7.2’de verilmiştir.

Tablo 7.2: İşletmelerin faaliyet süreleri

Kuruluş Yılı	Frekans	Yüzde	Birikimli Yüzde
10 Yıldan Az	49	28,2	28,2
10-20 Yıl Arası	68	39,1	67,3
21 Yıl ve Üzeri	57	32,7	100
Toplam	174	100	

İşletmelerin faaliyet süreleri; %28 (49 işletme) 10 yıldan az, %39 (68 işletme) 10-20 yıl arasında, %33 (57 işletme) 21 yıl ve üzeri gerçekleşmektedir (bakınız Tablo 6.2).

7.3. Katılımcıların Yaş Aralıkları

Soru formunu dolduranların yaş dağılım aralıkları Tablo 7.3'te verilmiştir.

Tablo 7.3: Katılımcıların yaş aralıkları

Yaş Aralığı	Frekans	Yüzde	Birikimli Yüzde
30 Yaş ve Altı	34	19,6	19,6
31-40 Yaş Arası	61	35,1	54,7
41-50 Yaş Arası	54	31	85,7
50 Yaş ve Üzeri	25	14,3	100
Toplam	174	100	

Araştırmaya katılanların yaş aralığı olarak 30 yaş ve altında olanlar %20 (34 kişi), 31- 40 yaş aralığındakilerin oranı %35 (61 kişi), 41-50 yaş aralığında olanların oranı %31 (54 kişi), 50 yaş ve üzerindeki katılımcıların oranı %14 (25 kişi) gerçekleşmiştir (bakınız Tablo 7.3).

7.4 Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımları

Ankete katılımcılarının cinsiyetlerine oranları Tablo 7.4'te verilmiştir.

Tablo 7.4: Katılımcıların cinsiyete göre dağılımı

Cinsiyet	Frekans	Yüzde	Birikimli Yüzde
Erkek	140	80,4	80,4
Kadın	34	19,6	100
Toplam	174	100	

Araştırmaya katılanlar ağırlıklı olarak (%80) erkektir (bakınız Tablo 6.4).

7.5. Katılımcıların Eğitim Düzeyleri

Katılımcıların eğitim durumları Tablo 7.5'te gösterilmiştir.

Tablo 7.5: Katılımcıların eğitim durumu

Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde	Birikimli Yüzde
Orta Öğretim	51	29,3	29,3
Üniversite	123	70,7	100
Toplam	174	100	

Araştırmaya katılanların eğitim durumları incelendiğinde %29 (51 kişi) orta öğretim ve %71 (123 kişi) yükseköğretim mezunudur (bakınız Tablo 7.5).

7.6. Katılımcıların Unvanları

Katılımcıların unvanları Tablo 7.6'da gösterilmiştir.

Tablo 7.6: Katılımcıların unvana göre dağılımı

Unvan	Frekans	Yüzde	Birikimli Yüzde
Muhasebeci	16	9,2	9,2
Dış Ticaret Sorumlusu	17	9,8	19
Ar-Ge Sorumlusu	19	10,9	29,9
Üretim Şefi	21	12,1	42
İş Yeri Sahibi	22	12,6	54,6
İşletme Müdürü	38	21,8	76,4
Planlama Müdürü	41	23,6	100
Toplam	174	100	

Ankete katılanlardan %9 (16 kişi) muhasebeci, %10 (17 kişi) dış ticaret sorumlusu, %11 (19 kişi) ar-ge sorumlusu, %12 (21 kişi) üretim şefi, %12 (22 kişi) iş yeri sahibi, %22 (38 kişi) işletme müdürü ve %24 (41 kişi) planlama müdürüdür (bakınız Tablo 7.6).

7.7. Anket Katılımcılarının İşletmede Çalışma Süresi

Soru formu dolduran çalışanların çalışma süreleri Tablo 7.7’de verilmiştir.

Tablo 7.7: Katılımcıların işletmede çalışma süresi

Çalışma Zamanı	Frekans	Yüzde	Birikimli Yüzde
1-5 yıl arası	44	25,3	25,3
6-10 yıl arası	51	29,3	54,6
11-15 yıl arası	41	23,6	78,2
16 yıl ve üzeri	38	21,8	100
Toplam	174	100	

Araştırmaya katılan işletme çalışanlarının çalışma süreleri 1-5 yıl arası %25 (44 kişi), 6-10 yıl arası %29 (51 kişi), 11-15 yıl arası olanların oranı %24 (41 kişi), 16 yıl ve üzeri çalışma süresi olanların oranı %22 (38 kişi) olarak tespit edilmiştir (bakınız Tablo 7.7).

Araştırmada kullanılan ölçekte bulunan nitel sorulardan, 174 adet tekstil işletmesine uygulanan yüzyüze mülakatlar sonucunda elde edilen verilerin nitel analiz yöntemlerinden biri olan içerik analizi yöntemiyle yapılan değerlendirmesi aşağıdaki gibidir.

7.8 Uşak Tekstil İşletmelerinin Güçlü Yönleri

Tablo 7.8: İşletmelerin güçlü yönlerine yönelik görüşleri

Alt Tema	Frekans	Yüzde	Birikimli Yüzde
Tecrübeli Olmak	18	10,4	10,4
Finansal Kuvvet	7	4,1	14,5
Kalite Odaklı Olmak	17	9,9	24,4
İhracat Yapan İşletme Olmak	6	3,5	27,9
Eğitimli Personele Sahip Olmak	17	9,9	37,8
Hammaddeye Ulaşılabilirlik	20	11,6	49,4
Ulaşım ve Lojistik Ağ	23	13,4	62,8
Geri Dönüşüme Verilen Önem	20	11,6	74,4
Ar-ge Faaliyetleri	19	11	85,4
Makine Teçhizatın Yeniliği	14	8,1	93,5
Aile Şirketi Olmak	2	1,2	94,7
Ürün çeşitliliği	2	1,2	95,9
Diğer Cevaplar	7	4,1	100
TOPLAM	172	100	

Tablo 7.8’de görüldüğü üzere işletmeler güçlü yönlerini beyan ederken bu ortak kelimeler ile ifade etmiştir. Mülakat yapılan katılımcıların %10,4’ü (18 işletme) işletmenin sahip olduğu tecrübeyi, katılımcıların %4,1’i (7 işletme) işletmenin sahip olduğu finansal gücü, katılımcıların %9,9’u (17 işletme) kalite odaklı olmalarını, katılımcıların %3,5’u (6 işletme) ihracat yapıyor olmalarını, %9,9’u (17 işletme) eğitimli personele sahip olmalarını, %11,6’sı (20 işletme) hammaddeye kolay ulaşma imkanlarını, katılımcıların %13,4’ü (23 işletme) ulaşım ve lojistik ağ yapısının gelişmiş olmasını, katılımcıların %11,6’sı (20 işletme) geri dönüşüme verilen önemin artması ve bu alanda faaliyet gösteren işletmelere etkisini, katılımcıların %11’i (19 işletme) ar-ge faaliyetleri açısından önde olmalarını, katılımcıların %8,1’i (14 işletme) makine ve teçhizatlarının yeni olmalarını, katılımcıların %1,2’si (2 işletme) aile şirketi olmalarını, katılımcıların %1,2’si (2 işletme) sahip oldukları ürün çeşitliliğini, katılımcıların %4,1’i (7 işletme) verdiği diğer cevaplar ile güçlü yönleri olarak beyan etmişlerdir. Bu konuda işletmelerden alınan yanıtlardan bazıları şunlardır:

- Uşak ili, sosyal ve ekonomik açıdan sakin, rahat ve yaşanılabilir niteliklere sahiptir.
- Tekstil ürün çeşitliliğinde pazarda öncüdür.
- İşletmeler iş ahlâkı açısından tanınır ve bilinir.
- Müşteri portföyü geniştir. Farklı ürün talepleri hızlı ve titiz bir çalışma içinde karşılanmaktadır,
- Katma değeri yüksek, kaliteli ve organik ürünlerin üretimi yapılmaktadır.
- İşletmeler, laboratuvarlarında araştırma ve geliştirme faaliyetlerinde bulunmaktadır.
- Sektör gelişmelere açık olduğundan sürekli olarak teknik altyapı güçlendirilmektedir. Yeniliklere hızlı bir şekilde uyum sağlanmakta ve sürekli yenilik ilkesiyle çalışılmaktadır
- Üretim teknolojisinde kullanılan makine ve teçhizat hem yenidir hem de makine parkuru yeterlidir
- Üretim ve ihracat için istenen sertifikalara (TSE, CE ve ISO 9000 gibi), tecrübeye, bilgi birikimine, yetkinliklere ve teknik bilgiye sahiptir.
- Üretimde entegrasyon sağlanmıştır. Pamuk ve yün gibi elyaf önce ipliğe çevrilmekte, iplik dokunarak kumaş yapılmakta ve kumaştan tekstil ürünleri ortaya çıkmaktadır.
- Yıllar itibariyle artan oranlarda ihracat yapıldığından bu durum adeta ikinci bir pazar niteliğindedir.
- İşletmelerin kurumsal yapısı genelde köklü aile şirketleri niteliğindedir.

- Çalıştırılan personel genç, eğitilmiş ve kalifiyedir. Sürekli olarak işbaşı eğitimlere tabi tutulmaktadır.
- Bulundurulmuş hammadde stokları üretim için gereksinimleri karşılamaktadır
- Uşak, coğrafi konumu itibarıyla pazar illere yakındır.
- Ürünlerin müşterilere ulaştırılmasında lojistik ağı altyapısını oluşturan karayolu, havayolu, tren yolu, deniz limanları yakın mesafede ve yeterlidir. Bu durum hammadde tedarik ve ürün sevkiyatını kolaylaştırmaktadır.
- Tekstil üretiminde kullanılan hammadde ve ara mamuller yurt içinden temin edildiğinden üretim en düşük maliyetlerle gerçekleştirilmektedir.
- Tekstil işletmeleri yeni pazar araştırmaları üzerinde sürekli olarak çalışmalar yapmaktadır. Bu kapsamda yurt içi ve yurt dışı fuarlara katılım yüksektir. Bu sayede sektör, taleplere erken ve hızlı tepki verilmektedir.

7.9. Uşak Tekstil İşletmelerinin Zayıf Yönleri

Tablo 7.9: İşletmelerin zayıf yönlerine yönelik görüşleri

Alt Tema	Frekans	Yüzde	Birikimli Yüzde
Rusya-Ukrayna Savaşı	14	4,5	4,5
Hammaddenin İthalatı	9	2,9	7,4
Kalifiye Personel Sorunu	16	5,1	12,5
Yetersiz Teşvikler	17	5,5	18
İhracat Yapmamak	21	6,8	24,8
E-Ticarette Geri Kalmak	17	5,5	30,3
Markalaşma sorunu	14	4,5	34,8
Reklam Eksikliği	11	3,5	38,3
Kapasite Yetersizliği	21	6,7	45
Mevcut Fiziki Şartlar	14	4,5	49,5
Zayıf Yönümüz Yok	13	4,2	53,7
Öz Sermaye yetersizliği	25	8	61,7
Ekonomik Belirsizliklerin Etkisi	27	8,7	70,4
Enerji Maliyeti	31	10	80,4
Pandeminin İzleri	11	3,5	83,9
İşçi Bulmada Yaşanan Sorunlar	23	7,4	91,3
Depolama Sorunu	19	6,1	97,4
Diğer Cevaplar	8	2,6	100
TOPLAM	311	100	

Tablo 7.9’da görüldüğü üzere bazı işletmeler zayıf yönlerini bu ortak kelimelerle ifade etmiştir. Mülakat yapılan katılımcıların %4,5’i (14 işletme) Rusya-Ukrayna savaşının

işletmelerini etkilemesini, katılımcıların %2,9'u (9 işletme) hammaddenin yurt dışından alınmasını, katılımcıların %5,1'i (16 işletme) kalifiye personel bulmadaki güçlüğü, katılımcıların %5,5'i (17 işletme) tekstil konusunda yapılan teşviklerin yetersiz olmasını, katılımcıların %6,8'i (21 işletme) ihracat yapmamalarını, katılımcıların %5,5'i (17 işletme) e-ticaret konusunda geri kalmalarını, katılımcıların %4,5'i (14 işletme) markalaşma konusunda adım atmamalarını, katılımcıların %3,5'u (11 işletme) reklam konusunda eksik olmalarını, katılımcıların %6,7'i (21 işletme) kapasitelerinin yetersizliğini, katılımcıların %4,5'i (14 işletme) mevcut fiziki şartların iyi olmamasını, katılımcıların %4,2'i (13 işletme) zayıf yönlerinin olmadıklarını, katılımcıların %8'i (25 işletme) öz sermaye yetersizliğini, katılımcıların %8,7'i (27 işletme) ekonomik belirsizliklerin etkisini, katılımcıların %10'u (31 işletme) enerji fiyatlarının yüksek olmasını, katılımcıların %3,5'u (11 işletme) pandemi izlerinin devam etmesini, , katılımcıların %7,4'ü (23 işletme) işçi sayılarının yetersiz olmalarını ve işçi bulma konusunda sorun yaşadıklarını, katılımcıların %6,1'i (19 işletme) depo olmamasının etkisini, katılımcıların %2,6'sı (8 işletme) verdiği diğer cevaplar ile zayıf yönlerini beyan etmişlerdir. Bu konuda işletmelerden alınan yanıtlardan bazıları şunlardır:

- Mevcut fiziki çalışma alanları dar ve yetersizdir.
- Üretim için gereksinim duyulan kimyasal boyalar ve makineler gibi girdilerin büyük bir kısmı ithal edilmektedir. Bu durum üretim maliyetlerini artırmaktadır.
- Büyüme potansiyeli olmasına rağmen işletmeler halen istenen üretim kapasitesine ulaşmamıştır. Düşük kapasite ve yetersiz pazar payı içinde müşteri talepleri geri çevrilebilmektedir.
- Kurumsal reklam, tanıtım, halkla ilişkiler zayıftır. Markalaşma yetersizdir.
- Yurt dışı piyasalarda faaliyetler yetersizdir ve ihracatta ülke çeşitliliği yoktur.
- Devlet teşvikleri yetersizdir.
- İşletmelerin öz sermayeleri yetersizdir. Finansmana erişimde zorluklar yaşanmaktadır.
- Teknolojik yeniliklerin uygulanması maliyetleri yükseltmektedir.
- İş yoğunluğu ve işin ağır olması sebebiyle teknik işçi temininde zorluklar yaşanmakta, yetersiz işçi sayısıyla çalışılmaktadır. Mevcut personelin özlük haklarındaki sıkıntılar vardır.
- Uşak tekstil sektörü, sanal pazarlamada ve e-ticarete geri kalmıştır.
- Mevsime bağlı üretim yapısı başka bir zayıflıktır.
- Depolama sorunu vardır.

7.10. Uşak Tekstil Sektöründe Muhtemel Fırsatlar

Tablo 7.10: İşletmelerin sektörde karşılaşılabilecekleri fırsatlara yönelik görüşler

Alt Tema	Frekans	Yüzde	Birikimli Yüzde
Enerji Yatırımları	4	4.3	4,3
Güneş Enerji Sistemi Projesi (GES)	4	4.3	8,6
Geri Dönüşümdeki Payın Artması	7	7.5	16,1
İhracatın Artması	4	4.3	20,4
Bölgesel Kalkınma	7	7.5	27,9
Pazar Payının Artması	5	5.4	33,3
Farklı Teşviklerden Yararlanma İmkânı	9	9.7	43
Avrupa Pazarının Türkiye'ye Yönelmesi	4	4.3	47,3
İşsizliğin Azalması	7	7.5	54,8
Fırsat Göremiyorum	12	12.9	67,7
Sektörün Büyüme İmkânını	14	15.1	82,8
Diğer Cevaplar	16	17.2	100
TOPLAM	93	100	

Tablo 7.10'da görüldüğü üzere bazı işletmeler sektörde karşılaşılabilecek fırsatları bu ortak kelimelerle ifade etmiştir. Mülakat yapılan katılımcıların %4,3'ü (4 işletme) yapılacak enerji yatırımlarını, katılımcıların %7,5'i (7 işletme) Geri dönüşüm sektörünün büyümesine bağlı olarak kar payının artmasını, katılımcıların %4,3'ü (4 işletme) ihracat rakamlarının artmasını, katılımcıların %7,5'i (7 işletme) bölgesel kalkınmayı, katılımcıların %5,4'ü (5 işletme) pazar payının artmasını, katılımcıların %9,7'si (9 işletme) farklı teşviklerden yararlanma imkânını, katılımcıların %4,3'ü (4 işletme) Avrupa pazarının Türkiye'ye yönelme ihtimalini, katılımcıların %7,5'i (7 işletme) sektörün gelişmesinin işsizlik sorununa çözüm olacağını, katılımcıların %12,9'u (12 işletme) sektörle ilgili bir fırsat göremediklerini, katılımcıların %15,1'i (14 işletme) sektörün daha da büyüebileceğini, katılımcıların %17,2'si (16 işletme) verdikleri diğer cevaplar ile birlikte sektördeki fırsatları beyan etmişlerdir. Bu konuda işletmelerden alınan yanıtlardan bazıları şunlardır:

- Mobilya, otomotiv, sağlık, ev gibi her sektör tekstil ürünlerine ihtiyaç duymaktadır. Tekstil ürünlerinin pazarı asla ölmez bir pazardır. Tekstil sektörüne her zaman ihtiyaç duyulduğundan büyümeye açıktır.
- Üretime, istihdama, ihracata iş sahası oluşturmaktadır. Yıllar itibariyle tekstil sektörüne yönelik devlet teşvikleri çoğalmaktadır.

- Yeni işletmeye alınacak GES (Güneş Enerji Sistemi) projeleri ile işletmelerin ihtiyaç duyduğu enerji, güneş panellerinden karşılanacak ve enerji maliyetleri minimuma indirilecektir.
- Rusya-Ukrayna savaşının sona ermesi beklenmektedir. Bu durumda pazar genişleyecek, üretim kapasiteleri ve ihracat artacaktır.
- Ulaştırma ağı çeşitliliğine sahip olduğundan dolayı hammaddelerin tedariki ve ürünlerin sevkiyatı kolaydır. Örneğin İzmir limanı çok yakın mesafededir. Afyon, Denizli gibi büyük şehirlere sevkiyat ve irtibat kolaydır.
- Sıfır atık çalışmaları ve geri dönüşümün önem kazanması sektörü cazip hale getirmektedir.
- Tekstilin ana hammaddesi ülke içinde yerli kaynaklardan karşılanmaktadır.
- Yeni GES Projesi yatırımları planlanmaktadır.
- Yeni yatırım teşvik düzenlemelerinin yapılması beklenmektedir.
- Avrupa tekstil pazarının satın alma gücü yüksektir. Türkiye bu pazarın en yakın tedarikçisi konumundadır. Avrupa, tekstil ihtiyacını en ekonomik şekilde Türkiye'den karşılamaktadır.
- Uşak şehri gelecekte tekstil üretiminin başkenti olmaya adaydır.
- İhracat yıllar itibariyle artarak devam etmektedir.
- Uşak ilinde tekstil üretim altyapısı ve üretim kültürü oluşmuştur. Uşak gerek dokuma gerek örme gerekse iplik imalatı konusunda uzmanlaşmıştır. Bu durum gelecekte daha fazla büyüme potansiyeline sahip olacağını göstermektedir.
- Dünya çapında tekstil ürünlerine talep artmaktadır. Bu durum ürün satış fiyatlarını yükseltmekte ve kârlılık büyümektedir.

7.11. Uşak Tekstil Sektörüne Yönelik Muhtemel Tehditler

Tablo 7.11: İşletmelerin sektörde karşılaşılabilecekleri tehditlere yönelik görüşler

Alt Tema	Frekans	Yüzde	Birikimli Yüzde
Enerji Maliyetlerinin Yükselmesi	19	14,2	14,2
Rakipler	10	7,5	21,7
Çevre Kirliliği ve Temiz Su Sorunu	6	4,5	26,2
İşçi Açığının Artması	25	18,6	44,8
Kalifiye Eleman Bulma Sorunu	7	5,2	50
Uşak'ın Nüfusu	6	4,5	54,5
Teşviklerin Yetersizliği	7	5,2	59,7
Rusya-Ukrayna Savaşın Uzaması	4	3	62,7
Döviz Kurları	7	5,2	67,9
Hammadde Maliyetinin Artması	15	11,2	79,1
İşin Ağırlığı	4	3	82,1
KontROLSÜZ BÜYÜME	9	6,7	88,8
Pandeminin Tekrarı	4	3	91,8
Diğer Cevaplar	11	8,2	100
TOPLAM	134	100	

Tablo 7.11’de görüldüğü üzere bazı işletmeler sektörde karşılaşılabilecekleri tehditleri bu ortak kelimeler ile ifade etmiştir. Mülakat yapılan katılımcıların %14,2’si (19 işletme) enerji maliyetlerinin yükselmesi riski, katılımcıların %7,5’i (10 işletme) Rakiplerin potansiyel bir tehdit olacağı, katılımcıların %4,5’i (6 işletme) çevre kirliliği ve temiz su bulma sorununun yaşanması, katılımcıların %18,6’sı (25 işletme) işçi açığının artması ihtimali, katılımcıların %5,2’i (7 işletme) kalifiye eleman eksikliğinin artması, katılımcıların %4,5’i (6 işletme) Uşak’ın nüfusunun az olması, katılımcıların %5,2’i (7 işletme) kalifiye eleman eksikliğinin artması, katılımcıların %5,2’i (7 işletme) Teşviklerin azalması, katılımcıların %11,2’i (15 işletme) hammaddeye ulaşımında maliyetin artması, katılımcıların %4’ü (3 işletme) deri işletmelerinde yapılan işin ağırlığı, katılımcıların %6,7’si (9 işletme) bir anda hızlı büyüme, katılımcıların %8,2’si (11 işletme) verdiği diğer cevaplar ile birlikte sektördeki olası tehditleri beyan etmişlerdir. Bu konuda işletmelerden alınan yanıtlardan bazıları şunlardır:

- Yeni sektör oyuncularının girişi ve mevcut işletmelerin aynı alanda yeni yatırımları gerçekleştirmesi sonucu çok fazla atıl üretim kapasitesi ortaya çıkmıştır.
- Şehrin nüfus yoğunluğunun düşük olması sektörün ihtiyaç duyduğu eleman ihtiyacını karşılamayı zorlaştırmaktadır.

- Yakın bir zaman içinde büyük bir enerji krizi riskinin kapıda olduğu inancı vardır.
- Kurlardaki dalgalanmalar, yaşanan ekonomik sorunlar, geleceğe yönelik belirsizlikler sektöru olumsuz yönde etkilemektedir.
- Dünya çapında farklı türde yeni pandemilerin ekonomik hayatı etkilemesi halinde tekstil pazarının hem üretim hem de tüketim açısından daralması mümkündür.
- İş gücü maliyetleri sürekli olarak daha fazla pahalalanmaktadır.
- Enerji fiyatları gün geçtikçe yükselmektedir.
- Hammadde girdilerinin arzında yetersizlik problemleri yaşanmaktadır.
- Tekstil üretim sürecinde ihtiyaç duyulan su sıkıntısı konusu dikkati çekmektedir.
- Depolama mekânlarının az olması sipariş kadar üretim yapmaya sebep olmaktadır.
- İlin küçük olması kalifiye işçi ve ara eleman açığını büyötmektedir.
- Ürünlerin müşteriye ulaştırılmasında ödenen taşıt navlun masrafları sürekli artmaktadır.

8. SONUÇ VE ÖNERİLER

Tekstil sektörü özellikle inşaat, otomotiv, sağlık başta olmak üzere birçok sektörle zincirleme bir ilişki içerisinde. Gerek istihdam ettiği işçi sayısı gerek diğer sektörlerle katkısıyla ekonomik kalkınmada lokomotif konumdadır. Sektör aynı zamanda işsizlikle mücadelede olumlu etkileri olan, döviz girdisine katkısı ve ülkemizde ekonomik kalkınmayı sağlayan bir sektör olması nedeniyle en fazla önem gösterilen sektörlerden biri olmaktadır.

Bu tez çalışmasında Uşak İlinin tekstil sektörü bazında değerlendirilmesi, var olan durumunun ortaya konması gelecekle ilgili olası fırsat ve tehditlerin neler olacağı ve bunlara karşı nasıl planlamalar yapılacağı temel amaç olarak belirlenmiştir. Bu amaç doğrultusunda, Uşak tekstil sektörünü meydana getiren 230 işletmeden 174'üne ulaşılmış ve nitel araştırma yöntemleri arasında yer alan tam yapılandırılmış mülakat tekniği uygulanmıştır. Mülakata katılacak kişilerin işletmeye hâkim, işletme hakkında bilgi sahibi kişiler olmasına dikkat edilmiştir. 174 görüşmeciden elde edilen işletme ve sektör hakkındaki bilgiler içerik analizi yöntemi ile tablo haline getirilmiştir. Bu sayede Uşak tekstil sektörünün güçlü ve zayıf yönleri, fırsat ve tehditleri tespit edilmiştir.

Araştırma öncesinde içeriğin bilimsel araştırma ve yayın etiği izni için Bartın Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Etik Kurulu'na başvuruda bulunulmuştur. İlgili kurulun 27.05.2022 tarih ve E-23688910-050.01.04-2200048892 sayılı kararı uyarınca çalışma etik izin onayı almıştır.

Uşak Tekstil sektörü üzerine yapılan bu çalışmada ilk aşamada İç Durum Analizi yapılmıştır. Burada işletmelerin güçlü ve zayıf olduğu yönler belirlenmiştir. Yapılan iç durum analizi sektörün mevcut durumunu net bir şekilde ortaya koymuştur.

Bu çalışmaya göre, yönetici görüşleri doğrultusunda yapılan değerlendirmede işletmenizin en güçlü yönleri nelerdir sorusuna önem derecesi en yüksek güçlü yön 23 işletmenin ortak cevabı ile, ulaşım ve lojistik ağların gelişmiş olduğu yer almıştır. Uşak'ın çevre illere mesafesi, etrafındaki şehirlerin büyükşehir statüsünde olması İzmir Havalimanına ve İzmir limanına olan yakınlığı gibi sebeplerle ihracat yapan işletmeler güçlü yönleri olarak konum ve gelişmiş lojistik yapılarını işaret etmişlerdir. Çalışmada sırası ile hammaddeye ulaşımın

kolay olması (20 İşletme), geri dönüşüme verilen önemin artması (20 İşletme), ar-ge faaliyetleri (19 İşletme) ve işletmenin sahip olduğu tecrübe (18 İşletme) cevapları en güçlü faktör olarak tespit edilmiştir.

Çalışmada işletmenizin en zayıf olduğu yönler nelerdir sorusuna görüşmeciler önem derecesi en yüksek zayıf yön olarak enerji maliyetlerinin yüksek olması (31 İşletme) yer almaktadır. Sonraki cevaplar sırası ile ekonomik belirsizlikler (27 İşletme), öz sermayesinin yetersiz olmasını (25 işletme), işçi sayılarının yetersizliği ve işçi bulmada zorluk çekmek (23 İşletme), kapasite yetersizliği (21 İşletme), depo bulma sorunu (19 İşletme) cevapları en zayıf yön olarak işaret edilmiştir.

Tablo 7.9’da oranlar yorumlandığında sektörde birçok ortak sorunun mevcut olduğu görülmektedir. Bu sorunların çözülmesi halinde hem il ekonomisine hem de tekstil sektörüne pozitif yönde fayda sağlayacaktır. Swot analizinin sektör bazında uygulanması, işletmenin karşılaştığı sorunlara çeşitli çözümler sunmaktadır. Swot analizinin işletmelere uygulanması işletmelerin tamamını temsil eden tekstil sektörüne ne durumda olduklarını, işletmelerin sorunlu oldukları alanları, hangi noktalarda zorlandıklarını gösterecektir. Sektörde organizasyonel bir başarı hedefleniyorsa işletmelerin bu sorunlarına ve neleri tehdit olarak algıladıklarına kulak verilmelidir.

İşletmelere ileride sektörde karşılaşılabileceğiniz fırsatlar nelerdir sorusuna, sektörün büyüme potansiyelinin olduğunu (14 İşletme), ileride sektörün yakalayabileceği bir fırsat göremediğini (12 İşletme), farklı teşviklerin yararlanma imkânları olasılığını (9 İşletme), her daim Avrupa pazarının ülkemize yönelmesi fırsatına sahip olduğu (4 İşletme) gibi cevaplar ile karşılık verilmiştir.

İşletmelere ileride sektörde karşılaşılabileceğiniz tehditler nelerdir sorusuna, işçi açığının artması (25 İşletme), enerji maliyetindeki sürekli artış (19 İşletme), hammadde maliyetinin artması (15 İşletme) rakipler (10 İşletme), sektördeki kontrolsüz büyüme (9 İşletme) cevapları alınmıştır.

Yapılan bu çalışmaya istinaden Uşak Tekstil Sektörü için işletmelere ve sektör temsilcilerine güçlü yönlerini koruyacak, zayıf yönlerini güçlendirecek, fırsatları değerlendirecek, tehditleri yok edecek şu önerilerde bulunmaktadır;

- ❖ İşletmelerin zayıf olarak gördüğü yönleri arasında (16 işletme) nitelikli eleman eksikliğini göstermiştir. Çözüm olarak sektöre nitelikli eleman sağlayacak kurs ve eğitim programlarına ağırlık verilmelidir.
- ❖ İşletmelerin zayıf olduğu yönler arasında (31 İşletme) ilk sırada enerji maliyetlerinin yüksek olması gelmektedir. İşletmelere, Güneş Enerji Sistemi kurulumu hızlandırılmalıdır. Böylece işletmelerin ihtiyaç duyduğu kesintisiz ve ucuz enerji mümkün olacaktır.
- ❖ Zayıf yönler arasında (14 İşletme) markalaşma faaliyetlerinin olmaması gösterilmiştir. İşletmeler markalaşma faaliyetlerine ağırlık vermelidir. Bunun için ilgili kamu kurumlarından ve özel danışmanlık firmalarından hizmet almak mümkündür.
- ❖ Uşak Tekstil Sektörünün zayıf yönlerinden biri olarak (11 İşletme) reklam ve halkla ilişkilere işaret edilmiştir. Uşak ili tekstil sektörü temsilcileri bir araya gelerek bir dernek çatısı altında birleşebilir. Bu dernek sayesinde reklam, markalaşma, halkla ilişkiler ve tanıtım faaliyetlerini geliştirilebilir.
- ❖ Anket katılımcılarının işaret ettiği diğer bir zayıflık yönü de (17 İşletme) sanal ortamda pazarlama ve e-ticaret faaliyetlerinde geri kalınmış olmasıdır. Bu zayıflık öncelikle her işletmenin kendi internet sitesinde sanal mağaza açmasıyla giderilebilir. Yine Türkiye çapında faaliyet gösteren sanal alışveriş platformlarında yer almak bir başka çözümdür.
- ❖ Hammaddeyi ithal olarak alınmasını zayıf yön olarak gösteren (9 İşletme) işletmelere Tekstil girdilerinden birini oluşturan tarıma dayalı hammaddelerin üretimi için çiftçilerle alım garantili üretim anlaşmaları yapılmalıdır. Böylece hem tarımsal faaliyet cazip hale gelecek hem de tekstil hammaddesi girdi temininde yaşanan zorluklardan biri ortadan kalkacaktır.
- ❖ Hammaddeyi ithal olarak alınmasını zayıf yön olarak gösteren (9 İşletme) işletmelere Yurt dışından ithal edilen hammaddelerin ve kimyasal üretim malzemelerinin yurt içinde yerli üretimine başlanmalıdır. Özellikle sektöre yeni giren yatırımcıların yatırımlarını bu doğrultuda gerçekleştirmeleri teşvik edilmelidir.

- ❖ Çevre kirliliği ve temiz su sorununu tehdit olarak gören (6 İşletme) işletmelere Tekstil sanayisinin ihtiyaç duyduğu suyun karşılanmasına yönelik olarak belediye ile iş birliği geliştirilmelidir. Atık su geri dönüşüm tesis kapasiteleri artırılmalıdır.
- ❖ İhracat yapmamayı zayıf yön olarak gösteren (21 İşletme) işletmelere Uşak ili sınırları içinde faaliyet gösteren tekstil işletmeleri bir araya gelerek dış ticaret şirketi kurabilirler. Böylece ihracatın tek çatı altında toplanması ve daha fazla ülkeye yönelik olarak artırılması mümkün olacaktır.
- ❖ Depolama sorununu zayıf yön olarak gösteren (19 İşletme) işletmelere depolama alanı sıkıntısının çözümüne yönelik Uşak Valiliği'nden yer göstermek üzere yardımcı olunması talep edilmelidir. Valilik makamı tarafından bu isteğin kesinlikle karşılanacağı değerlendirilmektedir.
- ❖ Tekstil üretiminde organik ürün üretimi esas olmalıdır.
- ❖ Tekstil sektörünün lojistik ihtiyacının karşılanmasında karayolunun ağırlığı özellikle tren ve liman taşımacılığı ile desteklenmelidir.

KAYNAKLAR

- Ağlargo , O. (2012). Stratejik Yönetim ve Halkla İlişkiler. *Halkla İlişkiler Yönetimi*, Ed.; Tokgöz N; Anadolu Üniversitesi, Eskişehir, s. 35.
- Akgemci, T. (2019). *Stratejik Yönetim*. 5. baskı, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Akgemci, T. ve Güleç, H. K. (2010). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. Gazi Kitabevi, Ankara.
- Aktan, C. (1999). *2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri*. *Stratejik Yönetim*. T G AD Yayını, İstanbul.
- Aktan, C. C. (2006). *Kamu Mali Yönetiminde Stratejik Planlama ve Performans Esaslı Bütçeleme*. Seçkin, Ankara.
- Aktan, C. C. (2008). Stratejik yönetim ve stratejik planlama. * imento İşveren Dergisi*, 4 (22): 4-15.
- Aldemir, C. (1997). * rg t Kuramı*. Ege Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İzmir.
- Ansoff, H.I. (1972). The concept of strategic management. *Journal of Business Policy*, 2 (4): 3-9.
- Aras, G. (2006). *Avrupa Birliği ve Dünya Pazarlarına Uyum Açısından Türk Tekstil ve Konfeksiyon Sektörünün Rekabet Yeteneği*. Mart Matbaası, İstanbul, s. 59.
- Atılgan, F. (2011). *Yönetim ve Organizasyon*. Nobel Yayın Dağıtım Tic. Ltd.  ti., Ankara.
- Aydın, S. (2012). Üretim Stratejisi ve Verimlilik. Kağıncıoğlu, H. (Ed.), * retim Yönetimi*, Anadolu Üniversitesi A F, Eskişehir, s. 30-53.
- Aydoğu , İ. ve Bayraktar, K. (2005). *Dünyada ve Türkiye'de Tekstil Sektörü  lke Ekonomisindeki Yeri ve U ak İli Tekstil Sektörü*. U ak Tekstil Sanayi Araştırması, s. 7-30.
- Balcıoğlu, M. (2012). *Stratejik Yönetim ve Büyükşehir Modellerinde Stratejik Planlama: İzmir ve Ankara Uygulamalarının Karşılaştırılması*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Barca, M. (2006). Yöneticiniz ne düzeyde stratejist? *14. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Erzurum. s. 445-450.
- Bayraklı, H. H., Sava an, F., Odaba , H., ve Akyüz, Y. (2004). *Yatırımların Te viki ve İstihdamın Artırılması (U ak İlinin Konumu)*. Afyon Kocatepe Üniversitesi, U ak İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, s. 11.
- Bayraktar, B. B., & Yıldız, A. K. (2007). Kurumsal bilginin stratejik planlama sürecinde kullanılması: Bir il e belediyesi  rneği. *Bilgi Dünyası*, 8 (2): 280-296.

- Bell, M. (1996). *Marketing: Concepts and Strategy*. Houghton Mifflin Company, Boston.
- Berg, B. L., ve Lune, H. (2015). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. (Çev. Aydın H.). Konya: Eğitim Yayınevi.
- Bircan, İ. (2002). Kamu kesiminde stratejik yönetim ve vizyon. *DPT Planlama Dergisi*, 42, 11-19.
- Bllaca, L. (2017). *Kosova Sağlık Sistemi SWOT Analizi*. Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Bolat, S. (2001). *Stratejik Analiz ve Bir Firma Uygulaması Migros A.Ş.* (Yüksek Lisans Tezi), Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez. 104707).
- Bolat, T., Bolat, O. İ., Seymen, A. ve Erdem, B. (2009). *Yönetim ve Organizasyon*. 2. baskı, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Bumin, B. ve Erkutlu H. (2002). Toplam kalite yönetimi ve kıyaslama ilişkileri. *Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 1 (2002): 83-100.
- Candan, E. (2006). Kamu idarelerinde iç kontrol sistem ve süreçlerinin tasarlanması, uygulanması ve geliştirilmesinde uyulacak usul ve esaslar. *Mali Yönetim ve Denetim Dergisi*, 38: 18-33.
- Cebecioğlu, C. (2006). *SWOT Analizi ve Bir İşletme Üzerine Uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Çelik, B. (2019). *Örgütlerde Stratejik Yönetim ve Yöneticilerin Stratejik Yönetim Algısı: Kırşehir İli Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi, Karaman.
- Çoban, B. ve Karakaya, Y.E. (2010). Geleceği Planlamada Stratejik Yönetim ve SWOT Analizi: Kavramsal Yaklaşımlar. *e-Journal of New World Sciences Academy (NWSA)*, 5 (4): 342-352.
- Çoğurcu, C. (2010). Stratejik planlama, stratejik yönetim ve sosyal yardımlaşma ve dayanışma genel müdürlüğünde sosyal yardım politikalarına yönelik gerçekleştirilen projeler. *Yardım ve Dayanışma Dergisi*, 1 (2): 7-32.
- Daft, R. L. (2015). *Örgüt Kuramları ve Tasarımını Anlamak*. (10. baskıdan Çev., Timurcanday Ö.), Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- Daniels, S. ve Ramey, M. (2005). *The Leader's Guide to Hospital Case Management*. Jones and Publishers, Mississauga.
- David, F. R. (2003). *Strategic Management, Concepts & Cases*. Ninth edition, Prentice Hall, New Jersey.

- Demir, D. (2017). *Stratejik Yönetim ve Marka Yönetimi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Demir, H., Alpugan, O., Oktav, M. ve Ünner, N. (1997). *İşletme Ekonomisi ve Yönetimi*. Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Denhardt, R. B. (1999). The future of public administration. *Public Administration and Management*, 4 (2): 279-292.
- Dess, G.G., Lumpkin, G.T. ve Taylor, M.L. (2004). *Strategic Management: Text and Cases*. McGraw Hill, Boston.”
- Diñer, Ö. ve Fidan, Y. (1996). *İşletme Yönetimi*. Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Doğın, M. (2002). *İşletme Ekonomisi ve Yönetimi*. Anadolu Matbaacılık, İzmir.
- Doğın, S. ve Demiral, Ö. (2008). İşletmelerde stratejik yönetimin etkinliğini artırmada önemli bir araç: benchmarking. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 4 (7): 1-22.
- DPT, (2006). *Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu*. 2. Sürüm, Yayın No: 2701, Ankara.
- DPT., (2003). *Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Nihai Taslak*. Devlet Planlama Teşkilatı (DPT).
- Dyson, R.G. (2004). Strategic development and SWOT analysis at the University of Warwick. *European Journal of Operational Research*, (152): 631-640.
- Efil, İ. (2004). *İşletme Yönetimi*. Aktüel Yayınları, İstanbul, s. 162.
- Erarslan, İ. H., Bakan, İ. ve Helvacıoğlu Kuyucu, A. D. (2008). Türk tekstil ve hazır giyim sektörünün uluslararası rekabetçilik düzeyinin analizi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (13): 265-300.
- Erden, S. (2006). *Türk Tekstil İşletmelerinin Küresel Rekabetteki Yeri ve Aydın İlinde Bir Uygulama*. Yayınlanmış, Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Eren, E. (2000). *İşletmelerde Stratejik Planlama*. Beta Basım Yayıncılık, İstanbul.
- Eren, E. (2010). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. 8. baskı. Beta Yayınları, İstanbul.
- Ergin, E. (1992). *İşletme Politikası*. Der Yayınları, İstanbul.
- Eriş, H. (2019). Şanlıurfa sağlık turizmi SWOT analizi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 18 (71): 1278-1298.

- Ersungur, Ş.M. ve Aslan, M.B. (2014). Muş İlinin gelişme potansiyelinin SWOT analizi ile incelenmesi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 28 (4): 213-235.
- Ertürk, M. (1995). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. Beta Yayınevi, İstanbul.
- Evans, N., Stonehouse, G. ve Campbell, D. (2011). *Management for Travel and Tourism*. Butterworth-Heinemann, New York.
- Filiz, A. (1996). *İşletmelerde Strateji Belirlemede Yöneticilerin ve Liderin Rolü ve Önemi*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Fisher, J.G. (1998). *Kıyaslama (Benchmarking) Yoluyla Performans Nasıl Artırılır?* Rota Yayınları, İstanbul.
- Gupta, V. vd. (2005). *Business Policy and Strategic Management: Concepts and Applications*. Prentice-Hall of India Private Limited, New Delhi.
- Güteryüz, Ö. (2011). *Küresel Gelişmeler Işığında Türkiye’de Tekstil Sektörü ve Geleceği*. Tezsiz Yüksek Lisans Bitirme Projesi, T.C. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Isparta.
- Güney, S. (2007). *Yönetim ve Organizasyon*. Nobel Yayınları, Ankara, s. 84.
- Gürer, H. (2006). Stratejik planlamanın temelleri ve Türk kamu yönetiminde uygulanmasına yönelik öneriler. *Sayıştay Dergisi*, (63): 91-105.
- Gürlek, B. T. (2002). *SWOT Analizi*. Türkiye Bilimsel ve Teknik Araştırma Kurumu (TÜBİTAK), Gebze.
- Gürsoy, T. (2000). Tekstil sektöründe verimli üretimin gerekliliği. *Tekstil İşveren Dergisi*, (246): 35.
- Güven, A. (2015). Kamu yönetiminde geleceğin inşasında stratejik bakış. *Marmara Üniversitesi Siyasal Bilimler Dergisi*, 2 (2): 63-80. <https://dergipark.org.tr/en/pub/marusbd/issue/291/1391> (23.04.2023).
- Hamdioğlu, C. (2002). *SWOT Analizi ve Türkiye Tekstil Sektörü Üzerine Uygulaması*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Helmer, O. (1966). *The Use of the Delphi Technique in Problems of Educational Innovations*. The RAND Corporation, Santa Monica.
- İnalcık, H. (2008). *Türkiye Tekstil Tarihi: Üzerine Araştırmalar*. Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul.
- İmai, M. (2003). *Kaizen – Japonya’nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı*. Kalder Yayın, İstanbul.

- Jarrar, Y. F. ve Zairi, M. (2001). Future trends in benchmarking for competitive advantage: a global survey. *The 6th TQM World Congress*, Saint Petersburg, s. 75.
- Kahveci, E. (2008). Strateji, stratejik yönetim ve stratejik yönetim modeli. *Verimlilik Dergisi*, (4): 7-30. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/verimlilik/issue/21757/233894> (27.03.2023).
- Kansız, N., Acuner, Ş. A. ve Yavuz, M. A. (2008). *Çay Sektörü SWOT Analizi (Güçlü / Zayıf Yönler, Fırsatlar / Tehditler)*. MPM Karadeniz Bölge Müdürlüğü, 20 s. Rize. <http://rizetso.org.tr/wp-content/uploads/2014/09/cay-sektoru-swot-analizi.pdf> (04.05.2023).
- Kara, E. (2017). Konaklama işletmelerinde stratejik yönetim süreci: yöneticiler üzerine bir araştırma. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*. 7 (13): 554-574.
- Karakoç, B. (2007). *Uşak'ta Tekstil Sanayi*. Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Coğrafya Anabilim Dalı, Elazığ, s. 20.
- Koçel, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği*. 12. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- Kuyucak, F. ve Şengür, Y. (2009). Değer zinciri analizi: Havayolu işletmeleri için genel bir çerçeve. *KMU İİBF Dergisi*, 11 (16): 132-14
- Küçüksüleymanoğlu, R. (2008). Stratejik planlama süreci. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 16 (2): 403-412. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/kefdergi/issue/49100/626547> (23.05.2023).
- Marquis, B. L., Huston, C.J. (2009). *Leadership Roles and Management Functions in Nursing: Theory and Application*. 6th edition, The Point, China.
- MEB Devlet Kitapları, Tekstil Bilgisi, İstanbul, 2004.
- Memduhoğlu, H. B. (2010). *Yönetimde Yeni Yaklaşımlar*. Pegem Akademi, Ankara.
- Mirze, K. (2010). *İşletme*. Birinci basım, Literatür Yayınları İstanbul.
- Mucuk, İ. (1989). *Modern İşletmecilik*. 4. baskı, Der Yayınları, İstanbul.
- Muslu, Ş. (2014). *İşletmelerde Vizyon ve Misyona Kavramlarının Kullanımında Oluşan Karmaşıklık: Türkiye'de İlk 100 Büyük Sanayi Kuruluşu Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Sakarya.
- Müftüoğlu T. M. (2007). *İşletme İktisadı*. 6. Baskı, Turhan Kitapevi, Ankara.
- Nutt, P. C. ve Backoff, R. W. (1997). Crafting vision. *Journal of Management Inquiry*. 6 (4): 308-328.
- Özköse, H., Arı, S. ve Çakır, Ö. (2013). Uzaktan eğitim süreci için SWOT Analizi 5. *Middle Eastern & African Journal of Educational Research*, (5): 41-55.

- Özgür, İ. (2006). Türkiye’de Tekstil ve Konfeksiyon Sektörünün Durumu ve Çıkış Stratejileri. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özmen, H. İ. ve Özmen, F. (2016). Bölgesel kalkınma stratejilerinin oluşturulmasında FÜTZ (SWOT) analizi kullanımı: Sındırgı ilçe örneği. *Balıkesir University The Journal of Social Sciences Institute*, 19 (36-1): 501-524.
- Öztaş, N. (2014). *Yönetim*. 2. baskı, Nobel Yayınları, Ankara, s. 112.
- Özyazgan, V. (2012). Türk tekstil sektörünün sorunlar ve çözümü üzerine bazı düşünceler. *Anadolu Bil Meslek Yüksekokulu Dergisi*, (25): 70-81.
- Pearce, J. A. ve Robinson, R.B. (2015). *Stratejik Yönetim*. Nobel Akademik Yayınları, Ankara.
- Porter, M.E. (1996). *What is Strategy?*, Harvard Business Review, November- December, s. 60-78.
- Punch, K. F. (2005). *Sosyal araştırmalara giriş*, (Çev.) Bayrak D., Arslan H. B. ve Z. Akyüz, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Rabin, J., (1999). Organizational downsizing: An introduction. *Management*, 2 (3): 39-43.
- Sandıkçı, M. ve Özgen, Ü. (2013). Afyonkarahisar ilinin termal turizm açısından SWOT analizi ile değerlendirilmesi. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6 (3): 51-79.
- Söyler, İ. (2007). Kamu yönetiminde stratejik yönetim uygulanabilir mi? *Maliye Dergisi*, (152): 103-115.
- Sucu, M. E. (2010). *KOBİ’lerde Stratejik Yönetim ve Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Sürmen, Y.E. (2019). *Endüstri 4.0 ve Otomotiv Endüstrisi: Bursa İli SWOT Analizi ile Değerlendirilmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bursa Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Uluslararası İşletmecilik ve Ticaret Anabilim Dalı, Bursa.
- Şentürk, C., Erdal, Y. ve Türkyılmaz, O. (1976). Türkiye’de pamuklu tekstil sanayinin tarihsel gelişimi ve bugünkü durumu. *TMMOB, Makine Mühendisler Odası Tekstil Raporu*.
- Şimşek, M. Ş. (2003). *İşletme Bilimlerine Giriş*. Yelken Basım Yayım, Konya.
- Şimşek, M. Ş. ve Çelik, A. (2011). *Yönetim ve Organizasyon*. 13. baskı, Eğitim Akademi, Konya, s.4-46.

- Tokgöz, N., Ulukan, İ. C., Erdoğan, B. Z., Demirci, A. E., Baraz, A. B., Tiltay Besler, S. (2018). *Stratejik Yönetim*. Cilt 2561, Anadolu Üniversitesi Basımevi, Eskişehir.
- Torlak, Ö., Altunışık, R. ve Özdemir, Ş. (2002). *Modern Pazarlama*. Değişim Yayınları, İstanbul.
- Tortop, N., İsbir E., Aykaç, G. B. ve Tosun, K. (1993). *İşletme Yönetimi*. (1. Cilt), Fakülteler Matbaası, İstanbul.
- Türk, S. (2018). *Stratejik Yönetimde Misyon ve Vizyon İfadesinin Önemi: Türkiye ve Hollanda Lojistik Sektörü Karşılaştırması*. Yüksek Lisans Tezi, Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Uşak.
- Türkkan, D. (2006). *Türk Dış Ticaret Dengesinde Tekstil Sektörünün Rolü ve Finansman Olanakları*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Uçar, D. ve Doğru, A. Ö. (2005). CBS projelerinin stratejik planlaması ve SWOT analizinin yeri. *TMMOB Harita ve Kadastro Mühendisleri Odası 10. Türkiye Harita Bilimsel ve Teknik Kurultayı*, 28 Mart-1 Nisan, Ankara.
- Uçar, N. M. (2010). *Stratejik Yönetim ve Kamu Sektörü Uygulamalarına Yönelik Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Uşak Sanayi ve Ticaret Odası Deri Raporu. (2020). (https://usakto.org/images/haber/thumbs/Bilgi_Bankasi/Sektor_Rapor/Deri_Sektor_Rapor_2020.pdf) (30.05. 2021).
- Uşak Ticaret ve sanayi Odası Hedef Pazar ve Dış Ticaret Raporu. (2018). (https://www.usakso.org/images/haber/thumbs/Bilgi_Bankasi/Sektor_Rapor/utso_iplik_2018.pdf) (24.04.2023).
- Uyanık, Ş. ve Oğulata, R. T. (2013). Türk tekstil ve hazır giyim sanayiinin mevcut durumu ve gelişimi. *Tekstil ve Mühendis*, 20 (92): 59-78.
- Ülgen, H. ve Mirze, K. S. (2018). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. 9. baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
- Ünalı, H. (2010). *Bireyden aileye, şirketlerden kurumlara, stratejik planlama*. Adım Baskı Merkezi, İstanbul.
- Üzün, C. (2000). *Stratejik Yönetim ve Halkla İlişkiler*. Eylül Yayınları, İzmir.
- Varan, N.Y. ve Durur, G. (2007). İnşaat tekstilleri ve yeni uygulamalar. *Tekstil ve Mühendis*, 14 (68): 13-19. <https://dergipark.org.tr/en/pub/teksmuh/issue/12878/156071> (11.12.2022).
- Yaman, B. (2017). *Stratejik Yönetim Sürecinde SWOT Analizi ve Bir İşletmede Uygulaması*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Yıldırım, A. (2014). Sağlık kurumlarında üretim ve süreç yönetimi üzerine bir değerlendirme: Malatya Turgut Özal tıp merkezi örneği. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 3 (29): 457-474.
- Yıldırım, A. (1999). *Nitel araştırma yöntemlerinin temel özellikleri ve eğitim araştırmalarındaki yeri ve önemi*. Eğitim ve Bilim, 23, (s. 7-12).
- Yıldız, B. (2019). Türk tekstil ve hazır giyim sektöründe rekabetçi yaklaşımlar (İstanbul örneği). *Uluslararası Ekonomi Araştırmaları ve Finansal Piyasalar Kongresi*, Gaziantep.
- Yıldız, R. (2013). Belediyelerde stratejik planlamanın uygulanabilirliği: Fatih Belediyesi örneği. *İstanbul Aydın Üniversitesi Dergisi (İAÜD)*, (18): 39-62.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2006) *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Seçkin Yayıncılık.
- Yüksel, A. ve Yüksel, F. (2014). *Turizmde Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Turhan Kitabevi, (s.155.). Ankara.
- Zairi, M. ve Youssef, M., (1995), Benchmarking critical factors for TQM. *Benchmarking Quality and Technology*, 2 (1): 5-20.

EKLER

EK 1. Uşak tekstil sektörü GZFT (SWOT) analizi: Soru formu

Bartın Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme bölümünden Doç. Dr. Yaşar AKÇA danışmanlığında “Uşak Tekstil Sektörünün GZFT Analizi” başlıklı tez çalışmasını hazırlıyorum. Bu soru formundan elde edilecek veriler sadece yüksek lisans tezi uygulama kısmını oluşturacaktır. **Çalışma gönüllülük esasına dayalı gerçekleştirilmektedir. Katılımcı bilgileri gizlilik esasına tabi olup paylaşılmayacaktır.** Verdiğiniz katkı için çok teşekkür ederim.

Ayşenur BOZBAY

Kişisel Demografik Veriler

1. Yaşınız:
2. Cinsiyetiniz: a) Erkek b) Kadın
3. En son mezun olduğunuz eğitim kurumu:
4. Çalıştığınız yerdeki unvanınız:
5. Bu işyerinde ne kadar süredir çalışmaktasınız:

İşletme Hakkında Veriler

İşletmenin kuruluş tarihi nedir?
İşletmenin çalışan sayısı kaçtır?

Çalışma Konusuna Ait Veriler

1. İşletmenizin diğer tekstil işletmelerine göre güçlü olduğu yönleri nelerdir?
2. İşletmenizin diğer tekstil işletmelerine göre zayıf olduğu yönleri nelerdir?
3. Uşak tekstil sektörü için gelecekte muhtemel fırsatlar nelerdir?
4. Uşak tekstil sektörü için gelecekte muhtemel tehditler nelerdir?

EK 2. Etik kurul onay belgesi



T.C.
BARTIN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu



Sayı : E-23688910-050.01.04-2200048892
Konu : Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu
Onay Belgesi

28.05.2022

Protokol No:	2022-SBB-0198
Araştırmannın Başlığı:	Uşak Tekstil Sektörü GZFT(Swot) Analizi
Proje Yürütücüsü:	Ayşenur BOZBAY
Başvuru Formunun Geliş Tarihi:	11.05.2022
Karar Tarihi:	27.05.2022
Toplantı No:	9

Başvuru dosyasında etik sorun oluşturabilecek sorular/maddeler, süreçler ya da unsurlar bulunmadığından 27.05.2022 tarihli ve 9 numaralı toplantıda 2022-SBB-0198 numaralı başvuruya araştırma için ETİK KURUL ONAY belgesinin verilmesine karar verilmiştir.

Doç. Dr. Elif KARAHAN
Başkan

Doç. Dr. Sedat BALLYEMEZ
Başkan yardımcısı

Doç. Dr. Melih BAŞKOL
Üye

Doç. Dr. Sefer Yetkin IŞIK
Üye

Doç. Dr. Vahit CELAL
Üye

Dr. Öğr. Üyesi Ferda
KARADAĞ
Üye

Dr. Öğr. Üyesi Hasan Basri
KANSIZOĞLU
Üye

Belge Doğrulama Kodu: UCETC7F

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Takip Adresi: <http://ubys.bartın.edu.tr/ERMS/Record/ConfirmationPage/Index>

Adres: Ağdacı Mahallesi Fakülte Caddesi No:54 Bartın

Telefon No: (0 378) 2235500

e-Posta:

Kep Adresi: bartınuniversitesi@hs01.kep.tr

Faks No: (0 378) 2235042

İnternet Adresi: <http://www.bartın.edu.tr/>

Bilgi için :

Telefon No:

Elif Karahan
Başkan

(0 378) 5372

