

HASAN KALYONCU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

TEKSTİL SEKTÖRÜNDE STRATEJİK YÖNETİM UYGULAMASI
ADİYAMAN ve GAZİANTEP’TE BİR ALAN ARAŞTIRMASI
(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

Hazırlayan: Ahmet DURGUN

Danışman

Yrd. Doç. Dr. Tuba BÜYÜKBEŞE

Gaziantep 2014

HASAN KALYONCU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

TEKSTİL SEKTÖRÜNDE STRATEJİK YÖNETİM UYGULAMASI
ADİYAMAN ve GAZİANTEP’TE BİR ALAN ARAŞTIRMASI
(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

Hazırlayan: Ahmet DURGUN

Danışman

Yrd. Doç. Dr. Tuba BÜYÜKBEŞE

Gaziantep 2014

ÖZET

Tüm dünyada yönetim alanında yaşanan gelişmeler, stratejik yönetim kavramının önem kazanmasına yol açmıştır. Son dönemlerde bu alanda yapılan çalışmaların sayısında da artış yaşanmaktadır. Dolayısıyla Türkiye’de stratejik yönetim uygulamalarının şu anki durumunun belirlenmesi bu çalışmanın temel amaçlarından birini oluşturmaktadır ve bu kapsamda Adıyaman ve Gaziantep şehirlerinde tekstil alanında faaliyet gösteren işletmelere yönelik bir uygulama çalışması yapılmıştır. Çalışma sonuçları stratejik yönetimin uygulama başarısı açısından önemli veriler sunmuştur.

Anahtar Kelimeler: Stratejik Yönetim, tekstil sektörü,

ABSTRACT

All over the world, developments in the field of management, has led to the increasing importance of strategic management concepts. In recent years in the number of studies in this field is increasing. Therefore, strategic management practices in Turkey to determine the current status constitutes one of the main objectives of this study and in this regard from Adiyaman and Gaziantep an application for businesses operating in the textile field study was conducted. The study results in terms of achievement of strategic management practice have provided important data.

Keywords: Strategic management, textile sector

İÇİNDEKİLER

ÖZET	3
ABSTRACT	4
İÇİNDEKİLER.....	5
TABLolar LİSTESİ	8
ŞEKİLLER LİSTESİ	9
KISALTMALAR.....	10
GİRİŞ.....	11
BİRİNCİ BÖLÜM	12
1. STRATEJİK YÖNETİM	12
1.1. YÖNETİM İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR	12
1.1.1. Strateji Kavramı ve Kapsamı.....	12
1.1.2. Stratejilerin Sınıflandırılması	19
1.1.3. Stratejiye Sahip Olmanın Yararları	21
1.1.4. Strateji Yokluğunun Doğurduğu Olumsuz Sonuçlar	22
1.1.5. Planlama, Amaçlar ve Plan	23
1.1.6. Vizyon ve Misyon	26
1.1.7. Stratejik Düşünme.....	32
1.1.8. Stratejik Planlama.....	33
1.1.9. Taktik ve Politika	34
1.2. STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİ	36
1.2.1. Stratejistlerin Seçimi ve Görevlendirilmesi Evresi	40
1.2.2. Stratejik Analiz Evresi.....	41
1.2.3. Dış Çevre Analizi.....	42
1.2.4. Genel Dış Çevre Analizi	43
1.2.5. İş Çevresi Analizi.....	45
1.2.6. İşletme Analizi	46
1.2.6.1. SWOT Analizi.....	48
1.2.6.2. Durum Belirleme Matrisleri.....	54
1.2.6.3. Denge Analizi	54
1.2.6.4. Performans Güçleri Analizi.....	55
1.2.7. Strateji Yönlendirme Evresi.....	55
1.2.7.1. Vizyon	55
1.2.7.2. Misyon	56
1.2.7.3. Amaç ve Hedefler	57
1.2.7.4. Stratejik Amaçlar.....	59
1.2.8. Strateji Seçimi.....	59
1.2.9. Strateji Uygulama Evresi.....	61
1.2.10. Strateji Kontrol Evresi.....	65
1.3. STRATEJİK LİDERLİK VE STRATEJİ SEÇİMİNE ETKİLERİ	67
1.3.1. Demografik Özellikler.....	69
1.3.2. Kişilik Özellikleri.....	69
1.4. STRATEJİ SEÇİMİ	70

1.4.1. Temel Stratejiler	71
1.4.1.1. Büyüme Stratejileri	71
1.4.1.2. Küçülme Stratejileri	73
1.4.1.3. Kurumsal Stratejiler	75
1.4.1.4. Fonksiyonel Stratejiler	75
1.4.1.5. Odaklanma Stratejisi	75
1.4.1.6. Rekabet Stratejileri	77
1.4.1.7. Maliyet Liderliği Stratejisi	77
1.4.1.8. Farklılaştırma Stratejisi	78
1.4.1.9. Çekilme Stratejisi	79
1.4.1.10. Çeşitlendirme Stratejisi	80
İKİNCİ BÖLÜM	81
TEKSTİL SEKTÖRÜNÜN GELİŞİMİ VE DURUMU	81
2.1. TEKSTİL SEKTÖRÜNÜN TANIMI	81
2.2. TÜRK TEKSTİL SEKTÖRÜNÜN TARİHSEL SÜRECİ	82
2.3. ALT SEKTÖRLERİN DURUMU	83
2.3.1. Pamuklu Sektörü	84
2.3.2. Pamuk İpliği	87
2.3.3. Pamuk Dokuma	88
2.3.4. Hazır Giyim ve Konfeksiyon Sektörü	88
2.3.5. Tekstil Terbiye Sektörü	91
2.3.6. Keten- Kendir- Jüt Sektörü	92
2.3.7. Yünlü Sektörü	93
2.3.8. Suni- Sentetik Sektörü	94
2.4. EKONOMİDE TEKSTİL SEKTÖRÜNÜN YERİ VE ÖNEMİ	95
2.4.1. Dünya Ekonomisinde Tekstil Sektörünün Yeri ve Önemi	95
2.4.2. Avrupa Birliği Ekonomisinde Tekstil Sektörünün Yeri ve Önemi	96
2.4.3. Türkiye Ekonomisinde Tekstil Sektörünün Yeri ve Önemi	101
2.5. TEKSTİL SEKTÖRÜNDE STRATEJİK PLANLAMA VE YÖNETİM	106
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	112
3. ADIYAMAN VE GAZİANTEP TEKSTİL FİRMALARINDA STRATEJİK YÖNETİM UYGULAMALARI	112
3.1. ADIYAMAN'DA TEKSTİL FİRMALARININ YAPISI ve ÖNEMİ	113
3.1.1. Adıyaman Tekstil Firmalarının Yapısı	113
3.1.2. Üretim Tipi	114
3.1.3. Mekânsal Dağılım ve Kuruluş Yılları	115
3.2. GAZİANTEP'TE TEKSTİL FİRMALARININ YAPISI ve ÖNEMİ	116
3.2.1. Gaziantep'te Tekstil Firmalarının Yapısı	117
3.2.2. Üretim Tipi	122
3.2.3. Mekânsal Dağılım ve Kuruluş Yılları	122
3.2.4. İşletmelerin Hukuki Statüsü ve Kuruluş Şekilleri	123
3.2.5. Gaziantep Tekstil Firmalarının Türkiye Ekonomisindeki Yeri ve Önemi	123
3.3. METODOLOJİ	125
3.3.1. Araştırmanın Amacı	125
3.3.2. Araştırmanın Yöntemi	126
3.3.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	126

3.3.4. Veri Toplama Yöntemi	127
3.3.5. Hipotezler	127
3.3.6. Araştırmada Kullanılan İstatistiksel Analizler	128
3.4. BULGULAR	128
3.4.1. İşletmelere Ait Demografik Bulgular	128
3.4.2. İşletmelerin Çalışan Sayıları	128
3.4.3. İşletmelerin Kuruluş Yılları	129
3.4.4. İşletmelerin Yönetim Yapısı	130
3.4.5. İşletmelerin Sermaye Yapısı ve Ciro Miktarları	131
3.4.5. İşletme Yöneticilerine Ait Demografik Bulgular	132
3.4.5.1. Yöneticilerin Yaş, Cinsiyet ve Pozisyonları	132
3.4.5.2. Yöneticilerin Öğrenim Durumları	133
3.4.5.3. Yöneticilerin Kıdemleri	133
3.4.6. Stratejik Plan ile İlgili Sorular	135
3.4.6.1. İşletmelerde Stratejik Plan Süreleri	135
3.4.6.2. İşletmelerde Stratejik Planı Hazırlayanlar	136
3.4.6.3. İşletmelerde Stratejik Planın Uygulanması	137
3.4.6.4. İşletmelerde Stratejik Kararlar İçin Ayrılan Süre	138
3.4.6.5. Yöneticilerin Değişime Bakışı ve Stratejik Hedefleri ile İlgili Sorular	139
3.4.6.5.1. Yöneticilerin Değişime Bakışı	139
3.4.6.5.2. İşletmelerin Stratejik Hedefleri	140
3.4.7. Stratejik Yönetim Süreci İle İlgili Sorular	141
3.4.7.1. İşletmelerin Stratejik Yönetim Faaliyetleri	141
3.4.7.2. İşletmelerin Stratejik Planlama Faaliyetleri	143
3.4.7.3. Politikaların Değerlendirilmesi	145
3.4.7.4. Hedef Pazarın Değerlendirilmesi	146
3.4.7.5. Pazarda İşletmenin Gücünün Değerlendirilmesi	147
3.4.7.6. Ekonomik Çevre Faktörlerinin Değerlendirilmesi	148
3.4.7.7. Teknolojik Çevre Faktörlerinin Değerlendirilmesi	149
3.4.7.8. Sosyo-Kültürel Çevre Faktörlerinin Değerlendirilmesi	150
3.4.7.9. Politik ve Yasal Çevre Faktörlerinin Değerlendirilmesi	151
3.4.7.10. Rakip Analizi	152
3.4.7.11. Müşterilere İlişkin Faktörlerin Değerlendirilmesi	153
3.4.7.12. İşletme Analizi	153
3.4.7.13. Stratejik Değerlendirme	154
3.4.7.14. Stratejik Analiz Tekniklerinin Kullanımı	155
3.4.7.15. SWOT Analizi	156
3.4.7.16. Stratejik Yönetimin Pratikte Sağladığı Faydalar	157
3.5. TARTIŞMA	158
SONUÇ	166
KAYNAKÇA	170
EK 1. ANKET FORMU	175

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Stratejilerin Sınıflandırılması.....	19
Tablo 2. SWOT Analizi	49
Tablo 3. Başlıca Ülkelerde Pamuk Ekim Alanları ve Üretim Durumu.....	85
Tablo 4. AB–15 VE AB–25 (2003)	98
Tablo 5. Avrupa Birliği Tekstil ve Konfeksiyon Sektörünün Tedarikçileri (Milyon Euro)	99
Tablo 6. Avrupa Birliği Tekstil ve Konfeksiyon Sektörü Pazarı (Milyon Euro).....	100
Tablo 7. Gaziantep Tekstil İhracatı (Milyon \$), 2011.....	124
Tablo 8. Gaziantep Makine Halısı İhracatında İlk 10 Ülke - 2010	124
Tablo 9. İşletme Çalışan Sayıları	129
Tablo 10. İşletme Kuruluş Yılları	130
Tablo 11. İşletme Yönetim Yapısı	130
Tablo 12. İşletme Sermaye Yapısı ve Ciro Miktarı	131
Tablo 13. Yöneticilerin Pozisyonlarına Göre Dağılımı	132
Tablo 14. Yöneticilerin Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımı.....	133
Tablo 15. Yöneticilerin İşletmedeki Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı	134
Tablo 16. Yöneticilerin Yöneticilik Sürelerine Göre Dağılımı.....	134
Tablo 17. Yöneticilerin Toplam Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı	135
Tablo 18. İşletmelerin Stratejik Plan Sürelerine Göre Dağılımı	136
Tablo 19. İşletmelerin Stratejik Plan Hazırlayıcılarına Göre Dağılımı.....	137
Tablo 20. İşletmelerin Stratejik Plan Uygulamasına Göre Dağılımı	138
Tablo 21. İşletmelerin Stratejik Kararlar İçin Toplanma Sıklığına Göre Dağılımı.....	138
Tablo 22. Yöneticilerin Değişime Bakışı.....	139
Tablo 23. İşletmelerin Stratejik Hedeflerine Göre Dağılımı.....	140
Tablo 24. İşletmelerin Stratejik Yönetim Faaliyetlerine Göre Dağılımı.....	142
Tablo 25. İşletmelerin Stratejik Planlama Faaliyetlerine Göre Dağılımı	143
Tablo 26. İşletmelerin politikaları değerlendirmelerine göre dağılımı	145
Tablo 27. İşletmelerin Hedef Pazarı Değerlendirmeleri	147
Tablo 28. İşletmelerin Pazardaki Güçlerini Değerlendirmelerine Göre Dağılımı	147
Tablo 29. İşletmelerin Ekonomik Faktörleri Değerlendirmelerine Göre Dağılımı.....	148
Tablo 30. İşletmelerin Teknolojik Faktörleri Değerlendirmelerine Göre Dağılımı.....	149
Tablo 31. İşletmelerin Sosyo-Kültürel Faktörleri Değerlendirmelerinin Dağılımı.....	150
Tablo 32. İşletmelerin Politik ve Yasal Faktörleri Değerlendirmelerinin Dağılımı	151
Tablo 33. İşletmelerin Rakip Faktörünü Değerlendirmelerine Göre Dağılımı	152
Tablo 34. İşletmelerin Müşteri Faktörünü Değerlendirmelerine Göre Dağılımı	153
Tablo 35. İşletmelerin İşletme İçi Faktörleri Değerlendirmelerine Göre Dağılımı	154
Tablo 36. İşletmelerin İşletme İçi Faaliyetleri Değerlendirmelerine Göre Dağılımı	155
Tablo 37. İşletmelerin Stratejik Analiz Teknikleri Kullanmalarına Göre Dağılımı	156
Tablo 38. İşletmelerin SWOT Analizine Dâhil Ettikleri Faktörlere Göre Dağılımı.....	156
Tablo 39. İşletmelerin Stratejik Yönetimi Değerlendirmelerine Göre Dağılımı	157

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Stratejik yönetimin süreci ve safhaları.....	39
Şekil 2. Performans Göstergesi	66



KISALTMALAR

AB:	Avrupa Birliği
ABD:	Amerika Birleşik Devletleri
CEO:	Chief Executive Officer
FDI:	Doğrudan Yabancı Yatırım
GAP:	Güneydoğu Anadolu Projesi
GSMH:	Gayri Safi Milli Hâsıla
GSYH:	Gayri Safi Yurtiçi Hâsıla
KOBİ:	Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletme
NAFTA:	Kuzey Amerika Serbest Ticaret Anlaşması
OECD:	İktisadi İşbirliği ve Gelişme Teşkilatı
Y.Y.	Yüzyıl
ATSO:	Adıyaman Ticaret ve Sanayi Odası
GSO:	Gaziantep Sanayi Odası

GİRİŞ

Stratejik yönetim son dönemlerde örgütsel yönetim üzerine yapılan çalışmalarda ön plana çıkmaya başlayan bir konudur. Örgütün bir bütün olarak yönetsel yaklaşımlarını değerlendiren stratejik yönetim, çalışanların performanslarından motivasyonlarına kadar birçok konuda etkili olduğu değerlendirilmektedir.

Değişim sürecinde örgütlerin giderek daha karmaşık bir hale gelmesi, çevrenin sürekli değişerek belirsizliğin ve kararsızlığın artması, yükselen enflasyon, artan rekabet, teknolojik yetersizlik, değişen sosyo-politik, hukuki ve diğer ekonomik koşullar, pazar ve tüketici karakteristikleri gibi sebeplerden dolayı örgütlerin sürekliliklerini sağlayabilmeleri ve bu yönde başarılı olabilmeleri de gittikçe zorlaşmaktadır. Artık örgütlerin sadece klasik düşünce yapısına sahip iyi yöneticiler tarafından yönetilmeleri ve önceki koşullara göre uygun sayılan örgüt yapıları oluşturmaları başarılı olmak için yeterli gelmemektedir. Dolayısıyla artık örgütler için yeni düşünce ve bakış açıları ve bunlara sahip, değişikliklere zamanında doğru ve hızlı bir şekilde cevap verebilen yöneticiler yan, stratejiler ve stratejistler gereklidir. Çalışma kapsamında da tekstil sektöründe stratejik yönetim uygulaması Adıyaman ve Gaziantep'teki firmalar özelinde değerlendirilecektir.

Çalışma üç temel bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde stratejik yönetim ayrıntılı bir şekilde anlatılmıştır. İkinci bölümde ise tekstil sektörünün günümüzdeki durumu değerlendirilmiştir. Temel inceleme alanımızı oluşturan üçüncü ve son bölümde ise Adıyaman ve Gaziantep'te faaliyet gösteren tekstil işletmelerine yönelik bir uygulama gerçekleştirilerek stratejik yönetim uygulamaları değerlendirilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. STRATEJİK YÖNETİM

1.1. YÖNETİM İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

1.1.1. Strateji Kavramı ve Kapsamı

Strateji kelimesinin Türkçe karşılığı yoktur. Fransızcadan Türkçeye geçmiştir. Strateji, kelime anlamı itibariyle, “sevk etme, yöneltme, gönderme, götürme ve gütmeye” demektir. Kelimenin eski Yunan generallerinden Strategos’un bilgi ve sanatına atfen kullanıldığı sanılmaktadır. Bazı kaynaklarda ise, stratejinin Latince yol, çizgi veya nehir yatağı anlamındaki “stratum”dan geldiği belirtilmektedir. Kelimenin kökeni konusunda itilaf olmasına rağmen, genel bir yaklaşımla, her iki tanımlamanın da benzer anlamlar taşıdığı söylenebilir. Bu da istikamet göstermeyle ilgilidir (Dinçer, 1998: 56).

Strateji kelimesinin ülkemizde karşılığı olarak kullanılan ‘Sevk-ül Ceş’, doğrudan doğruya askeri bir harekâtla ilgilidir ve ‘askeri birlikleri en uygun tarzda yerleştirme ve gerektiğinde hareket ettirme sanatı’ olarak tanımlanmıştır (Dinçer, 1998: 5).

Strateji kavramı yüzyıllarca askeri bir kavram olarak kullanılmıştır. “Webster’s New, “International Dictionary” göre strateji, bir savaşta sonuca gitmek için tarafların askeri gücünü şartlara uygun, elverişli olarak yerleştirmesi bilim ve sanattır (Üzün, 2000:1).

Genel strateji kavramının, artık savunma siyaseti çerçevesinde kalamayacağı ve her ülkenin (ya da kurumun) genel siyasetinden ayırt edilemeyeceği kolaylıkla anlaşılmaktadır. Her türlü siyasi ve ekonomik faaliyetler toplumun refahına, talebine ve eğilimlerine yöneldiği için stratejinin bugünkü alanı psikolojik, sosyal, iktisadi, ideolojik, askeri ve idari konuları da kapsamaktadır. Strateji kavramı için değişik tanımlar verilmiştir (Pamuk ve diğerleri, 1997: 19):

- ✓ “Oyunun yeni kurallarını araştırmak ve kazanmak için bir yol bulmak.” “Kati rekabet ortamında amaçlarını gerçekteştirmeye çalışan bir işletmenin uygulayacağı hareket biçimi.”
- ✓ “İşletmenin çeşitli fonksiyonları arasında meydana gelen karışıklıkları açıklığa kavuşturana ve genel amaçları belirleyen özellikleri düzenleyen seçimsel kararlar bütünü.”

Stratejik yönetim konusunda önemli bir yeri bulunan Ansoff, iki değişik strateji tanıımı vermektedir. Saf strateji ve genel (karma) strateji. Ansoff'a göre saf strateji; “işletmenin bir hareketi veya belirli hareketler dizisidir. Genel veya karma strateji ise, işletmenin belirli bir durumda hangi tür saf stratejiyi seçeceğini gösteren istatistikî bir karar kuralıdır. (Koçel, 2003:45) Chandler stratejiyi, “İşletmede uzun dönemli amaç ve hedefleri belirleme ve bu amaçları gerçekteştirmek için ihtiyaç duyulan kaynakları tahsis ederek uygun faaliyet programlarını hazırlama” olarak tanımlamaktadır. Benzer bir tanıımı Anthony vermektedir; “işletme amaçları ve amaçlardaki değişiklikler, bunların gerçekteştirilmesinde kullanılacak kaynaklar, bu kaynakların özelliklerinin belirlenmesi, dağıtımı ve kullanılmasıyla ilgili politikalar konusunda karar verme”. Hofer ve Schendel ise stratejiyi, “işletmenin iç kaynakları ve kabiliyetleriyle dış çevrenin fırsat ve tehditleri arasında uyum sağlayacak faaliyetler” olarak ele almaktadır. Buna göre strateji; “işletme ile çevresi arasındaki ilişkileri analiz ederek işletmenin istikametinin ve amaçlarının belirlenmesi, bunları gerçekteştirmek için faaliyetlerin tespiti ve örgütün yeniden düzenlenerek gerekli kaynakların tahsis edilmesi” şeklinde tanımlanabilir (Dinçer, 1998:7).

Thompson ve Strickland'a göre “strateji, değişen bir çevrede faaliyet göstermek zorunda olan örgütlerin en az zararla hedeflerine ulaşmasını sağlayacak tüm kural ve yaklaşımların bütünüdür. (Thompson, Strickland, 2001: 18).

Porter ise stratejiyi daha çok pazar odaklı olarak tanımlarken, özellikle üç temel ilke üzerinde durmaktadır. İlk olarak strateji, pazar içerisinde bir dizi farklı faaliyetler zincirini içeren, eşsiz ve değerli bir konumun oluşturulmasıdır. İkinci olarak, strateji rekabetçi bir ticarete yapılmayı seçmek için gereklidir. İşletmenin yürüttüğu

rekabetçi faaliyetler bir yerde başarıyı getirirken, başka bir yerde aynı sonucu sağlamayabilir. Yani işletme ya rakiplerinden farklı faaliyetler yürütmeli ya da benzer faaliyetleri farklı şekillerde yürütmelidir. Üçüncüsü, bir önceki ilkenin bir sonucu olarak, söz konusu faaliyetlerden rekabete uygun olanların seçilmesidir. Diğer bir deyişle işletmenin faaliyetleri arasında bir uygunluk sağlanmalıdır. Özetle Porter stratejisi “Pazardaki rekabetin seviyesi ve bunun geleceği belirlendikten sonra, pazar fırsatlarına dayanarak rakiplere üstünlük sağlayacak karar ve faaliyetler” biçiminde tanımlanmaktadır (Güvercin, 2008:9).

Tanımlamalar bir potada eritildiğinde ve strateji konusunda büyük çalışmalar yapmış olan Michael Porter’ın tanımlamaları da göz önünde bulundurulduğunda, stratejinin bir işletmenin bulunduğu pazardaki konumunu belirleyen, kendi noksanlıklarının farkına varmasını sağlayan, hedefler, planlar ve politikalarla desteklenen, iyi formüle edildiğinde işletmeye büyük bir rekabet avantajı sağlayan bir yaklaşımın bütünü olduğu sonucuna varmak mümkündür.

Peter F. Drucker stratejiyi, iş teorisini performans dönüştürme olarak nitelendirmiş ve en belirsiz ortamlarda bile işletmenin istediği amaçlara ulaşabilmesini sağlayan bir araç olarak tanımlamıştır (Elma ve Demir, 2000: 284).

Strateji kavramı için, birbirini tamamlayıcı özelliklere sahip farklı bakış açılarından tanımların yapılabilmesi mümkündür. Bu tanımlar şu şekilde belirtilebilir:

- ✓ Plan olarak strateji: Eylem ve örgütlerin, bilinçli ve amaçlı olarak önceden tanımlanıp ilan edilmiş hedefler doğrultusuna yöneltilmesi.
- ✓ Ortaya çıkan yön olarak strateji: Önceden tanımlanıp ilan edilmiş hedef doğrultusu yerine, ortamın duyarlılığı içinde örgütlerin tavır ve katılımları sonucu eylem yönünün ortaya çıkması.
- ✓ Konum olarak strateji: Beklenti ve işlevlerin tanımladığı örgüt çevresi içinde örgütlerin yerlerini belirleyen, örgüt ile çevresi arasındaki ilişkiyi düzenleyen konum saptaması.
- ✓ Bakış açısı olarak strateji: Ortak eylemde buluşan örgütlerin, ortak misyonları nedeni ile paylaştıkları normları, değerleri ve davranış kalıplarını içeren bakış açısı (Akgemci, 2007: 3).

Farklı bir tanımlamaya yer vermek gerekirse; strateji; araçları (bugün bulunduğunuz yeri) amaçlarla (yarın olmak istediğiniz yerle) bağdaştıran konseptler dizisidir. Bu terim genellikle bir işletmenin bütünü için geçerlidir. Ne var ki, tabi bir unsur içermesi durumunda, onun için de geçerli olabilir. Tabi durumdaki stratejinin genel stratejiyi desteklemesini sağlama süreci, stratejik yer alımıdır (Koçel, 2003:45)

Strateji kavramı, bugünkü yoğunlukla olmasa bile yüzyıllardır kullanılmaktadır. Büyük İskender, Sezer, Hannibal, Atilla, Cengiz Han ve özellikle Napolyon gibi devlet adamları ve komutanlar stratejiye hem anlam kazandırmışlar, hem de stratejinin bir düşünce yöntemi olduğunu insanlığa öğretmişlerdir. 1513'te "Prens"i yazan Machiavelli, Clausewitz, Liddell Hart gibi farklı düşünürler de stratejiyi matematik aklın kullanıldığı hâle getirmişlerdir. Strateji hakkında günümüze kadar aktarılan en eski yazılı eser, bundan yaklaşık 2050 yıl önce Romalı devlet adamı Gaius Jullius Ceasar'ın yazmış olduğu "Gallia Savaşı" adlı kitaptır. Strateji, Uzakdoğu'da, Çin'de ve Japonya'da ise, 2500 yıl öncesine dayanan bir olgudur. Savaş sanatının büyük ustası Sun Tzu, dünyanın en saygın stratejilerindendir (Mütercimler, 2007:45).

1980'ler boyunca ve 1990'lı yılların başında rekabet üstünlüğünü sağlama hedefi doğrultusunda işletmelerin kaynakları ve yetenekleri, karlılığa ulaşma ve uzun dönemli stratejilerin oluşturulmasına yönelik kullanılmıştır. 1990'lı yıllarda ise işletmelerin stratejilerini oluşturmada özellikle bilgi ön plana çıkmış, aynı zamanda stratejik ittifaklar ve şirket evlilikleri de önem kazanmıştır (Dursun, 2007:6)

Tüm bu tanımlar göz önünde bulundurulduğunda strateji, işletmenin uzun dönemde hayatta kalabilmesi ve çevresine uyum sağlayabilmesi için gerek kendisini gerekse çevresini değerlendirmesine ve geleceğe ilişkin tahminler yapabilmesine imkân veren karar ya da faaliyetler olarak tanımlanabilir (Sucu, 2010: 61)

Küreselleşmenin şirketler üzerinde artan baskısı günümüzde daha da hissedilmektedir. İşletmeler teknolojik gelişmenin daha hızlı, çevresel değişikliklerin daha belirsiz, daha karmaşık, pazar fırsatlarının daha rekabetçi olduğu ortamlarda faaliyetlerini sürdürmek durumunda kalmaktadırlar. Böyle durumlarda işletmeler ayakta kalabilmek için geleceği öngörebilen, gelecek temelli planlara sahip

olmalıdırlar. Strateji kelimesi de bu noktada işletmelerin dikkatlerini çekmeye başlamıştır (Dursun, 2007:6).

Strateji kavramının, işletme ve yönetim alanına 20.yüzyılın ikinci yarısında dâhil olmasıyla, yönetim konusunda bugüne kadar geliştirilen yönetim modellerine göre yöneticilik anlayışı da değişmiştir. Bugünkü genel yaklaşım $a+b=c$ doğrultusundadır. Burada 'c' varılmak istenen yerin (hedef) ne olması gerektiğinin belirlenmesi, 'a' ve 'b' ise oraya nasıl varılacağına organize edilmesidir. Bu yaklaşım işletmeleri strateji konusunda düşünmeye itmiştir. (Taşkiran, 2003: 11)

Strateji, hedef belirlerken rakibin belirlediği hedeflerden de haberdar olmayı, tedbirler alırken rakibin attığı adımları da göz önünde bulundurmaya gerektirir (Asunakutlu, Coşkun, 2000: 20).

Strateji, bir işletmenin kendi iç yapısını ve çevresini sürekli analiz ederek, iç ve dış fırsatlar ve tehditler ışığı altında, işletme misyonunu belirleyerek, işletme amaçlarına ulaşmada politikalar saptama, bu politikaların uygulanmasında uygun insanlar çalıştırma ve kaynakları daha verimli değerlendirerek işletmeyi daha ileriye götürme sürecidir (Erdem, 2006: 7). Bu tanımlama stratejiyi bir süreç olarak görmektedir. Ancak strateji bir süreç değil, modern yönetimin vazgeçilmez bir parçası olan stratejik yönetimi süreç haline getiren mekanizmalardan bir tanesidir.

Strateji, işletmenin nereye ulaşmak istediği ve nasıl ulaşmak istediği konusunda adres gösterecek olan ve onu rekabetten koruyacak olan bir zırhtır (Brown, 1998: 7).

Kuruluş statüleri, sermaye birikimi ve sermayenin kaynağı, teknik özelliği ve çalışma alanları birbirinden çok farklı olan işletmelerin, üretimi artırmak, mal ve hizmetlerinin kalitesini yükseltmek, maliyeti düşürmek ve böylece kârlarını artırmak mecburiyetleri vardır ancak bu mecburiyeti yerine getiremeyen işletmelerin bir yandan içinde yaşamak mecburiyetinde olduğu kurallara uymak, diğer yandan da sosyal pazar anlayışı içerisinde tüketicilerine hizmet etmek, onları tatmin etmek zorunluluğu vardır ki, buna da topluma hizmet ya da işletmelerin genel amaçları denir (Aktepe, 2004:73).

Strateji, bir çabadır, geleceğe yöneliktir, işletmenin karşılaşılabileceği tehditleri öngörerek tedbirler almasını sağlayarak onun en az zararla geleceğe ilerlemesini,

yaşamını devam ettirmesini sağlayacaktır. Strateji, tutarlı bir bütünlük içinde olayların ardı ardına gelmesi, işletmenin ana hedefleri ile politikasını birleştiren plan ya da modellerdir. Strateji plandır, modeldir, görüşür, durumdur, planlanmış davranış biçimidir (Elma, Demir, 2000:281).

Ayrıca strateji tanımlarında ‘ örgütün yeniden düzenlenmesi ‘ ifadesi, strateji ile ilgili bir başka özelliği vurgulamak için kullanılmıştır. Çünkü strateji, çevrede meydana gelen değişikliğin yapıcı bir tasarı haline getirilmesinde işletmeye yardımcı olan bir araçtır. Dolayısıyla yeni bir strateji, şimdiye kadar süregelen davranışların ve çalışanlar arasındaki ilişkilerin değişmesini gerekli kılabilir. Bu ise, yapı, politika ve süreçlerde yenileşme ve gelişme demektir. Aksi takdirde, bu faktörlerde meydana gelecek yetersizleşme sebebiyle stratejik bir problem ortaya çıkacaktır. (Dinçer, 2011:9)

Dayandığı ilkeler ve kapsadığı alanlar ne olursa olsun strateji, gelişmesi önceden kestirilebilecek bir bilim değildir, hem akıl ve plan, hem de bir sezgi işidir. Zhang Yu’nun şu sözleri stratejinin özelliklerini özetler niteliktedir ‘Stratejin derin ve uzağı gören cinsten ise, daha savaşmadan sen kazanırsın. Stratejik düşüncen sığ ve kısadır ise, daha savaşmadan sen kaybedersin. Zengin strateji yoksul stratejiye üstün gelir, stratejisi olmayanlar yıkılmaya mahkûmdurlar. Bu yüzden, muzaffer savaşçıların önce kazanıp sonra savaştığı, mağlup savaşçıların ise önce savaşıp sonra kazanmaya çalıştıkları söylenir (Arabacı, 2005:4).

Dünyamız 21. yüzyılda büyük boyutlarda teknolojik ve ekonomik gelişmelerle karşı karşıya olduğu için, her çeşit kuruluşun ölçekleri büyümekte ve daha karmaşık yapı ve faaliyet sistemlerine yönelmektedir. Dolayısıyla, işletmelerin hayatta kalma ve gelişmelerini sağlayan tedbirlerin alınması zorlaşmakta, işletme yönetimleri güçleşmektedir. Bu sebepler neticesinde, işletme yöneticilerinin başarıya ulaşabilmesi için, yakalayabileceği fırsatlar ve karşılaşılabileceği tehlikeleri önceden görebilmesi ve haklarında bilgi sahibi olabilmesi, daha iyi daha güvenilir stratejiler oluşturmalarına yol açar. Bu nedenle, oluşturmuş oldukları bu stratejileri de verimli bir şekilde uygulamaları gerekmektedir. Stratejide; dışsal değişkenlerin gelecekteki yönünün tahminine ve alternatif davranışların şekillendirilmesine önem verilir. Strateji oluşturan kimse ters düşen kuvvetleri uyum içinde birleştirme yeteneğini etkin bir

biçimde strateji belirleyerek ve test ederek ortaya koyar. Kişinin olanaklarının değerlendirilmesi, ne yapıldığı ne yapılmak istendiği, işletmenin kuvvetli ve zayıf yönlerini görmesi gibi değerler geniş bir açıdan işletmenin sınırlarının görülmesine yol açar (Akgemci, 2007: 3)

Stratejinin genel özellikleri kısaca aşağıdaki biçimde sıralanabilir:

- ✓ Bir analiz etme sanatıdır: Bu sanat bir düşünme yöntemi ve açık bir sistemde faktörler arası mantık ilkeleri ve ilişkileri üzerine kurulmuş, karar verme ve kararlar içindeki engellerin kaldırmasıyla ilgilidir.
- ✓ Amaçlara bağlı bir unsurdur: Bir işletmenin stratejisi o işletmenin genel amaçlarına hizmet eder ve güçlerin bu amaçlar etrafında toplanmasını sağlar.
- ✓ İşletmenin çevresiyle etkileşimsel ilişkilerini düzenler: Ekonomik, teknolojik, politik ve sosyal bakımdan çevresel değişimlerin kavranmasına, işletme üzerindeki olumsuz etkilerin giderilmesine ve olumlu etkilerin de zamanında farkına varılarak onlardan yararlanma fırsatına olanak verir.
- ✓ Devamlı olarak tekrarlanan (rutin) işlerin aksine uzak geleceğe bağlı bir düzeni ilgilendirir: Stratejik seçimler, işletmenin uzun sürede izleyeceği politikalarla ilgili olduğu için monoton (rutin) karar ve işlerden kesinlikle ayrılır.
- ✓ Strateji, işletmenin bütün finansal ve beşeri kaynaklarını uyum içinde yöneten ve faaliyete geçiren bir unsurdur: Strateji işletmenin günlük hayatı içinde cereyan eden olayların ve alınan kararların yön vericisi veya pusulası da olmaktadır. Yönetmek, anlaşmazlıkları ortadan kaldırmaktır. Doğaldır ki, strateji, yönetimin gerekliliğini ortadan kaldırmamakta, aksine oyunun kurallarını belirlemekte, belirsizliği azaltmakta ve izlenecek yolları ve kaideleri açıklığa kavuşturur.
- ✓ Strateji karmaşık ve dinamik bir organizasyonda beşeri unsuru (çalışanları) cesaretlendirme ve harekete geçirme aracıdır: Strateji, güdüleyici bir faktördür. Kişiler belirsizlik ortamında daha karamsar bir şekilde hareket ederler. Hâlbuki onlara gelecek hakkında belirsizliği giderici (veya azaltıcı) bilgiler sunuldukça ve gidilecek amaçları da kesin bir şekilde belirledikçe,

çalışma hırsları ve cesaretleri de artacaktır. Böylece çalışanlar ve özellikle yöneticiler taktik faaliyetlerinin taslağını kolayca yapabilecekler ve kişisel faaliyetlerinin genel amaçlara uygunluğunu kolayca belirlemiş olacaklardır.

- ✓ Karmaşık ve dinamik bir çevrede (ortamda) işletmenin faaliyet sahalarını belirler: İşletmenin mevcut kaynaklarından nasıl yararlanılacağını ve uzun süre içindeki dağılımının kesin dökümünü ve takvimini içerir. Bu dağılım, bir pazarda, bir sanayi kolunda veya bir ekonomik faaliyette rakip güçleri ortadan kaldırmak için olasılığa dayanan olayları lehte esaslar üzerine kurmak amacıyla ayrıntılandırılmış bir öngörüdür (Eren, 2000:6).

1.1.2. Stratejilerin Sınıflandırılması

Mintzberg ve Waters çalışmalarında stratejileri istenen (deliberate) ve elde edilen (emergent) olmak üzere aşağıdaki gibi sınıflandırmaktadırlar:

Tablo 1. Stratejilerin Sınıflandırılması

STRATEJİ	ÖZELLİKLERİ
Planlı	Stratejiler biçimsel planlar yardımı ile oluşur. Burada iyi tanımlanmış istekler ve beklentiler merkez yönetim tarafından formüle edilmiştir.

Girişimsel	Stratejiler girişimci bir liderin vizyonuna ve bireysel sezgi yeteneklerine bağlı olarak oluşur. Bir liderin kontrolünde belirli bir nişde tutunmuş örgütlerde stratejiler lidere bağlı olarak oluşmaktadır. Stratejiler kısmen planlı ve genelde doğaçlamadır.
İdeolojik	Stratejiler bütün uygulama birimlerinin ortaklaşa vizyonlarından, inançlarından ve değerlerinden kaynaklanarak oluşur. Kontrol informal kültürel kontrol mekanizması ve kültürleştirme ile sağlanır. Kuruluş çevre değişimlerine karşı proaktif bir tavır içindedir ve stratejiler oldukça planlıdır.
Şemsiye	Stratejiler kısıtlı kaynaklardan oluşur. Örgütsel davranışları kısıtlama kapasitesinde olan liderlik, karmaşıklık ve belirsizlik ortamlarında ulaşılabilecek hedefleri ve sınırları belirlerler. Stratejiler kısmen planlı kısmen de doğaçlamadır.
Süreç	Stratejiler bir süreç içinde oluşur. Liderler stratejinin süreç yönleri ile ilgilenir ve içerik sorunlarını uygulamacılara bırakırlar. Stratejiler kısmen planlı kısmen doğaçlamadır.
İlişkisiz	Stratejiler uygulama blokları içinde oluşur. Bunlar kuruluşun diğer parçaları ile gevşek bir ilişki içindedir ve bazen kuruluş amaçları ile ters düşebilirler. Stratejiler uygulayıcılar açısından planlı olsa bile örgüt açısından doğaçlamadır.
Uzlaşma	Stratejiler uygulamacı aktörlerin görüşlerinin yakınlaşması ve birbirlerine uyarlanmasından kaynaklanır. Bu merkez yönetimin strateji oluşturmada gevşek davrandığı durumlarda ortaya çıkar ve stratejiler genelde doğaçlamadır.

Zorlanmış	Stratejiler çevre değişimlerinin zorlaması ile oluşur. Çevre kuruluşu ya doğrudan mevzuat veya teknolojik standartlar ile stratejik zorunlar veya hızlı değişimler stratejik pozisyon almayı zorunlu hale getirir. Bu durumda stratejiler doğal olarak doğaçlamadır ve kuruluş bunları planlı hale getirebilir.
-----------	---

Kaynak: (<http://www.eylem.com/strateji/wstramod.htm> E.T.17.04.2014)

Mintzberg, gerçek hayat uygulamalarında stratejilerin genelde yukarıda verilenlerin bir bileşimi şeklinde ortaya çıkacağını vurgulamaktadır (<http://www.eylem.com/strateji/wstramod.htm> E.T.17.04.2014).

1.1.3. Stratejiye Sahip Olmanın Yararları

İşletme için bir stratejiye sahip olmanın birçok yararı vardır. Bu yararlar şöyle özetlenebilir (Dinçer, 1994: 13):

- ✓ Strateji, her şeyden önce çevreyi değerlendirme ve geleceği tahmin etme imkanı verir. İşletmenin içerisinde yaşadığı çevrenin gelecekte nasıl bir görünüm kazanacağı önceden tahmin edilmeye çalışılarak çeşitli önlemler alma ve hazırlık yapma fırsatı verir. Bu tahminler, yönetim faaliyetlerine rehberlik edecek bilgiler sağlar.
- ✓ İşletmeye kendi kendini değerlendirme imkânı verir: Strateji, işletmeye "nasıl bir işletme olduğu" ve "ne durumda olduğu" hakkında bilgi verir. Bu soruların cevaplayabilmek için de işletmenin bir bütün olarak güçlü ve zayıf yönlerini ortaya koymak, yönetim tarzlarını, yöneticilerin ve çalışanların değerlerini ve arzularını öğrenme fırsatı verecektir.
- ✓ Strateji, işletme içinde bir bütün olarak ortak amaca yönelme ve tutarlılık sağlar. Strateji, işletmenin her kademesinde birbiriyle tutarlı faaliyetler yapmayı mümkün kılar. Çünkü işletmeyi oluşturan farklı birimlerin

kendilerine ait bir bağımsız çevresi olduğu için zaman zaman farklı amaçlara yönelebilirler. Bunu önleyebilmek için etkili bir koordinasyona ve hedef birliğine ihtiyaçları vardır. İşte strateji, koordinasyon sağlamada ortak bir hedef oluşturur.

- ✓ Strateji ve politikalar, faaliyetleri belirli bir alana sevk eder ve planlar için bir çerçeve oluşturur. Yönetim faaliyetlerinde etkili olabilmek için işletmenin genel amaçlarından civata ve somuna" doğru inildikçe daha ayrıntılı hale gelecek planlar yapmak gerekir. Stratejiler bütün bu planlar için genel bir çerçeve ve kural oluşturur.
- ✓ Strateji, işletmenin kararlarının ve projelerinin kalitesini yükseltir: Strateji, işletmeyi iç ve dış çevresini analiz etmeye yönelttiği için, fırsat ve tehlikelerin önceden tahminini sağlar. Önceden tahmin, problemlerin ayrıntısı ile teşhis edilmesine, alternatiflerin belirlenmesine, en uygun olanının seçilmesine ve uygulanmasına zaman baskısı olmadan fırsat tanır.

1.1.4. Strateji Yokluğunun Doğurduğu Olumsuz Sonuçlar

İşletmenin bir stratejiye sahip olmamasının işletmeye getirdiği bazı zararlı sonuçları vardır. Bu zararlar şu şekilde özetlenebilir (Eren, 1997: 20):

- ✓ Stratejinin yokluğu işletmenin yapısından çevresine kadar her yerde kendisini hissettirir: Böyle işletmeler, değişime uyum sağlamada ve belirsizliği azaltmada nasıl araştırma ve analiz yapacaklarını bilmediklerinden pasif kalırlar ve mücadeleleri de etkisiz olur.
- ✓ Stratejiden yoksun işletmelerin yöneticileri gerçekçi olmak yerine kişisel düşüncelere ve aşın tutkuların uygulama eğilimine girerler. Bazı çekingen kişiliğe sahip olan yöneticiler de zarar ve risklere karşı aşın değer biçerek, o işi yeteri derecede denemeden veya ele almadan bırakırken gözü pek kişiliğe sahip-yöneticiler de maliyet ve risklerin önceden iyi bir hesabım yapmadan risklere düşüncesizce atılarak işletmelerini tehlikeye sokarlar.

- ✓ Seyrek fırsatların ve gelecekte ele geçirilecek iyi şansların değerini ölçme kriterinden yoksun kalınacağından ya zamansız yatırım yapma eğilimine giderler, ya da kısa süreli program ve bütçelerin etki ve baskılan nedeniyle yatırımdan vazgeçerek bu fırsatları boşuna harcarlar.
- ✓ Dönemsel değerlendirmelerin yokluğu nedeniyle işletme ürün hayat eğrisini gelişimini takip etmeksizin ya ömrün tamamlamış ürünlerin üretimine devam eder, ya da en verimli devresinde olan bazı ürünlerin üretimine kaynaklarını yatırma bilgisinden ve güvenliğinden yoksun kalır.
- ✓ Stratejiden yoksun bir işletme ileride meydana gelebilecek bazı değişiklikleri bilemediği ya da göremediğinden, bu değişikliklere karşı önlem alma şansı bulamaz.
- ✓ Strateji yokluğunun en büyük sakıncaları özellikle sanayi işletmelerinde görülür. Çünkü stratejinin en önemli fonksiyonu üretim, pazarlama ve araştırma-geliştirme departmanları arasındaki uyumu sağlamasıdır.

1.1.5. Planlama, Amaçlar ve Plan

Planlama, uzun süreli planlama, stratejik planlama ve benzeri kavramlar yaygın biçimde kullanılmakla beraber; bu kavramlar arasındaki farklar çok kesin ve net bir şekilde ortaya konulmamıştır (Dinçer, 1998:9).

Planlama, en genel anlamıyla yapılacak işleri önceden saptamaktır. Daha ayrıntılı ifade etmek gerekirse planlama; herhangi bir konu ile ilgili olarak neyin, nerede, ne zaman, nasıl, kim tarafından, neden, hangi maliyetle ve hangi sürede yapılacağıın önceden belirlenmesidir. Planlamada temel amaç, işletmeyi değişikliklere hazırlamak ve beklenmeyen olaylar karşısında nasıl davranılacağını şimdiden belirlemektir. Bu anlamda planlama şimdiki durum ile gelecek arasında bir köprüdür. İşletmeler büyüdükçe, küresel rekabet arttıkça; teknolojik, ekonomik, politik ve kültürel gelişmeler ortaya çıktıkça planlama işletmeler için çok daha önemli hale gelmiştir. Planlamanın beş temel özelliği vardır. Bunlar; geleceğe dönük bir faaliyettir, amaç ve varsayımlar ile risk ilişkisine dayalı bir faaliyettir, amaç ve hedeflere ulaşmayı

sağlayan bir faaliyettir, kapsamlı bir faaliyettir, önceliği olan bir faaliyettir (Bakan, Paksoy, 2013:107).

Planlamaya başvurulmasının bir nedeni de, hizmetin süreklilik gerektirmesine rağmen hizmet sunan görevlilerin bir görevde sürekli kalmayıp zamanla yer değiştirmek durumunda kalmalarıdır. Sorunların karmaşık olması da işlerin planlamasını gerektirdiği kabul edilir. Planlamanın gelişmesinin bir diğer nedeni kaynakların sınırlı ama ihtiyaçların sınırsız olmasıdır (Güney, 2007: 72).

Planlama yönetimin en genel fonksiyonudur. Planlamanın önemi işletmelerin dinamik bir ortamda faaliyet göstermeleri, ekonomik şartların ve teknolojinin hızlı değişmesi nedeniyle geleceği isabetle tahmin etme imkânının sınırlı kalmasından ileri gelmektedir. Plansız olarak bir insanın veya işletmenin başarıya ulaşması mümkün değildir. Planlama ile insan gücü, alet ve tesislerin en verimli ve ekonomik bir biçimde kullanımı da sağlanabilir (Dinçer ve Yahya, 1996:229).

Firmanın amaçlarını açıklığa kavuşturmak, netleştirmek planlamanın en temel amaçlarından biridir. Bu amaçlar gerçekçi ve ulaşılabilir olmalıdır. Planlamanın diğer bir temel amacı, kaynak dağılımını iyileştirmek, kaynakların en umut verici iş alanlara akmasına olanak vererek, kaynak kullanımında etkinlik sağlamaktır. Umutsuz, ulaşılması olanaksız beklentiler için kaynakların savurganca kullanılmasını önlemektir. İşletme stratejilerine ilişkin uzun süreli planlar ve bu planlara koşut olarak hazırlanacak bütçeler, izlenecek fiyatlandırma politikasının da temelini oluştururlar. İstikrarlı bir fiyatlandırma politikası ve düzenli bir kar artışı sağlanması için de planlama gereklidir. Firmalarda planlamanın, işletme birimi planlarının kalitesini iyileştirme gibi bir işlevi de vardır. Planlama, firma genelinde bazı temel sorunların açıklığa kavuşmasına da olanak verir. Temel sorunların açıkça belirtilmemesi halinde, bu sorunların üstünkörü geçirilmesi tehlikesi vardır. Planlama, stratejilerin geliştirilmesine, belirlenmesine de katkıda bulunur. Planlama, üst düzey yöneticileri için yönetmek ve sorunları kavrayabilmeleri için de yararlıdır. Üst düzey yöneticileri, sürekli olarak beklentilerini, gelişmelere göre de ayarlamalıdır. Planlama yaklaşımında, değişen koşullara sürekli uyum esastır (Dinçer, 1998: 11).

Planlama, bir işletmenin bütününe ya da herhangi bir birimini ilgilendiren ileriye dönük alternatif davranış biçimleri arasında bir seçim yapmaktır (Kevser, 2007: 73).

Planlama evresi sonucunda elde edilenler ise, belirlenen amaçlar ve bu amaçlara erişmeyi sağlayacak yollardır (Ülgen ve Mirze, 2004: 32).

Amaçlar, belirli bir süre içinde gerçekleştirilmesi arzu edilen veya ulaşılmak istenen sonuçlar demektir. Amaçlar soyut veya somut olabileceği gibi, maddi veya manevi, beşeri veya sosyal niteliklerde de olabilir. Bu açıdan ele alındığı zaman amaçlar; davranışları veya tepkileri yönlendiren beşeri veya sosyal olarak belirlenmiş maddi veya manevi değerlerdir. Gerçekte örgütler doğrudan doğruya amaç sahibi olamazlar. Sadece insanlar amaçlara sahip olurlar ve o doğrultuda harekete geçerler. Sadece insanlar belirli değerleri taşırlar, belirli sebeplerle davranırlar veya belirli sonuçlara ulaşmaya çabalarlar (Dinçer, 1991:48).

Amaçlar bir organizasyonun gelecekte başarmayı umduğu şeyleri ifade etmektedir. Bu bakımdan gelecekteki bir durumu ya da şu andaki çabaların bir sonucunu temsil etmektedirler. Bir işletmenin amaçları ile kastedilen, o işletmenin faaliyetlerinin sonucunda elde etmek istedikleri şeylerdir ve işletmenin yaptığı işleri, faaliyetleri “niçin” yaptığını, “neyi ya da neleri elde etmek için” yaptıklarını ortaya koymaktadır (Kazmi, 2002: 76).

Amaç belirleme, stratejik yönetim sürecinin başlangıcından önce gelen bir aşamadır. Amaçlar, işletme kaynaklarının gelecekte ulaşılmak istenen durumu gerçekleştirmek üzere düzenlenmesine, yani strateji oluşumuna temel teşkil eder. Strateji ve misyon, amaçların gerçekleştirilmesinde birer araç konumundadırlar (Taşkiran, 2003: 81).

Amaçlar bir bütün olarak kurumun stratejik yönünü belirler. Buna bağlı olarak program ve faaliyetler arasında birleştirici bir rol oynarlar. Özel vurgu gerektiren öncelik derecesi yüksek ya da acil sorunlar da amaçlar içinde yer alır (Koçer, 2007:4).

İşletmelerde tepe yönetimi tarafından belirlenmiş amaçların, herkes tarafından benimsenebilmesi ve başarıyla gerçekleştirilebilmesi için belirli ölçülere göre ve dengeler gözetilerek oluşturulması önemlidir. Yol gösterici ve gerçekçi amaçların oluşturulması için gereken başlıca ilkeler şunlardır: (Taşkiran, 2003: 56)

- ✓ Amaçlar açık ve anlaşılır olmalıdır.
- ✓ Amaçlar gerçekçi ve çekici düzeyde olmalıdır.
- ✓ Amaçlar esnek olmalıdır.
- ✓ Amaçlar ölçülebilir olmalıdır.
- ✓ Kısa ve uzun dönemde erişilecek amaçlar birbirinden ayırmalıdır.
- ✓ Amaçlar uygulayıcılar tarafından benimsenmelidir.
- ✓ Amaçlar çalışanları motive edici olmalıdır.
- ✓ Amaçlar her düzeyde birbiriyle uyumlu olmalıdır.

Amaçların tanımlanması, stratejik yönetim sürecinde; analiz, yön belirleme, strateji seçme, uygulama ve değerlendirmede temel oluşturacaktır.

Plan, genel olarak strateji, politika, taktik, yöntem ve program olarak izah edilen bütün kavramları kapsamakta ve belirli bir zaman aralığında hedeflere ulaşmak için izlenecek yolu açıkça ortaya koymaktadır. Dolayısıyla plan, nereye, ne zaman, nasıl, neden, hangi araç ve yöntemle, nerede ve kimler aracılığıyla ulaşıldığını gösterir niteliktedir. Elde edilen bilgiler ve varsayımlara dayanarak geliştirilen planlar rakamlandırılır ve yazılı hale getirilir. Bu yazılı metinler hedeflere ulaşmak için izlenecek yolun bütünsel olarak görülebilmesi açısından oldukça pratik ve faydalı unsurlardır. (Türkkan, 2003: 95)

Plan bir karardır ve kararlar toplamıdır. Karar veya kararların özelliği, gelecek zaman dilimleri içinde ulaşılmak veya gerçekleştirilmek istenen belli nokta veya durumlara işaret ediyor olmalarıdır. Dolayısıyla plan, bugünden gelecekte nereye ulaşmak istendiğinin karşılaştırılması ile ilgilidir (Bakan ve Paksoy, 2013:107)

1.1.6. Vizyon ve Misyon

Vizyon (öngörü, öngörü, ufuk); örgütün gelecekte ulaşmak istediği noktayı belirlemede ışık tutan ideali, paylaşılan zihinsel imajı, resmi ve düşüncesidir. Vizyon bir gelecek duygusudur (Çelik, 1997: 55). Bu günün olanaklarını aşan, hayal edilen

bir olasılık, bugünü yarına bağlayan entelektüel bir köprü, geçmişi haklı çıkarmak için değil, geleceğe bakmak için oluşturulan bir temeldir. Vizyon; olumlu davranış, büyüme ve dönüşüm konularında liderlere yardımcıdır (Türkkan, 2003: 19)

Başka bir tanıma göre ise vizyon “bir organizasyonun bulunduğu ya da beş yıl içinde bulunmak istediği yer hakkındaki oldukça kısa bir açıklamadır. (Yılmaz, ve Akdemir, 2005)

Vizyon, davranışlar için bir katalizatördür ve temel değerleri yansıtır.” Öte yandan vizyon olmaksızın, organizasyonun yönü, geleceğe ilişkin izleyeceği kurumsal yolu açıkça belli olmaz ve gelecek için herhangi bir taahhütte bulunulamaz. Ayrıca vizyon, liderlik rolünün ayırt edici bir özelliğidir (Bush, Coleman, 2000:10)

Başka bir tanıma göre ise vizyon “ bir yöneticinin geçmişte ve şimdi düşünülmemiş ya da başarılammamış olan, gelecekte başarılmasını düşündüğü yapılması gerekenlerle ilgili açıkça ifade edilen ve o kişinin kendisine özgü (orijinal) düşünceleridir” (Eren, 2005:20).

İşletmenin gelecekte ne olmak istediğine ilişkin bir açıklama olan vizyon, oyun için geçerli olan kuralları aşama aşama tanımlar. Eğer bugün bir işletme başarılı olmak istiyorsa bir gereklilik olarak vizyonunu belirlemek durumundadır. Çünkü hiç bir organizasyon, nereye gittiğini ve başarıya ulaşmak için ne yapması gerektiğini anlamaksızın ilerleme kaydedemez. Vizyon, organizasyonda üst düzey yöneticiler tarafından belirlenen organizasyonun geleceğine ilişkin bir açıklama veya idealdir. (Yılmaz ve Akdemir, 2005: 19)

Vizyonu olan bir işletmede işbirliği, yaratıcılık ve rasyonel davranış mümkün olurken, vizyonu bulunmayan bir işletme ise başarısızlık, yeteneksizlik ve kaosla karşı karşıya kalabilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2004: 180).

Vizyon, değişimi ve yeniden örgütlenmeyi planlayan bir işletmenin üst yönetimi için bir referans noktası (Ülgen ve Mirze, 2004:68), aynı zamanda yöneticinin yeniliğe, orijinalliğe ve yaratıcılığa açıklığının, başka insanların görüşlerinden ve katkılarından ilham alma derecesinin de bir göstergesidir (Eren, 2005:18)

Bir işletmenin yöresel, ulusal veya küresel boyutlarda farklı vizyonları olabileceği gibi, üst düzey yönetimi, stratejik işletme birimleri ve işlevsel boyutlarda da, birbirlerine bağımlı ancak ayrı ayrı vizyonları da olabilir (Eren, 2005:15).

Vizyonun en önemli fonksiyonu işletmeye bir gelecek tasvir etmesidir. Bu tasvir, yöneticilerin uzun vadeli ve temel kararlarını verirken işletmeye istikamet verir. Böylece işletmelerin strateji seçimlerinde, amaç ve hedeflerinin tespitinde yol gösterir. Doğru bir vizyon, işgörenlerin faaliyete geçirir ve aralarında takım ruhunun oluşmasını sağlar. (Türkkan, 2003: 11)

Vizyon ne bir tahmindir, ne de şu anda görülen bir düştür. Vizyon, gelecek için bir tutum ve işletmenin görünüşünün/durumunun gelecekte nasıl olacağı ile ilgili somut bir fikirdir. Bu bağlamda vizyon, gelecekte işletmenin müşteriler için nasıl değer yaratacağı, kendini diğer işletmelerden nasıl farklılaştıracağı, endüstri ve sektörde nasıl rekabet edeceği, gelecekteki konumunun ne olacağı konularında bilgi verici bir özelliğe sahiptir. Vizyonlar gelecekte olabilecek ya da oluşturulabilecek bir durumun, düşüncede şimdi yaratılmasıdır (Sollman ve Heinze, 1995:26).

Vizyonun iyi bir yol gösterici olabilmesi için, geleceği, insanların kolayca kavrayıp anlayabileceği biçimde tanımlaması gerekir. Başarı kavramını içermeli, insanların anlayıp kendi durumlarına uyarlayabilecekleri kadar basit olmalıdır. Ölçülebilir olması şart değildir, ama ona ulaşmanın ne anlama geldiğini insanlara anlatacak şekilde dile getirilmelidir (Telen, 2003:1). Kısaca açıklamak gerekirse vizyonun nitelikleri aşağıdaki gibidir (Eren, 2005:19):

- ✓ Her yönetici ve lider için orijinaldir, yani kendilerine özgüdür ve farklıdır.
- ✓ Gelecekte çevrede yapılması düşünülen tüm faaliyetlerin algılanması ve değerlendirilmesini gerektirir.
- ✓ Her yöneticinin, kendi ekibi ve imkânlarıyla (araç-gereç, teknoloji vb.) neleri yapabileceğini, bunların miktarını, çeşitlerini yurt içi ve yurt dışı başka ülkelerde faaliyet yapma eğilimlerinin değerlendirilmesini ve açıklamasını gerektirir.
- ✓ Vizyon, yönetici tarafından açıklanıp başkaları tarafından anlaşılıp paylaşıldıkça değer kazanır.

- ✓ Vizyon, açıklanan kişiye özgü, kendi işlerinin veya başında bulunduğu ya da içinde çalıştığı kuruluşun geleceğine ilişkin faaliyetlere bakış açısıdır, strateji ve amaçlar için önemli kaynakları oluşturur.
- ✓ Tepe yöneticisinin ve stratejistlerin vizyonları, kuruluşun amaçlarının şekillenmesine ve bu amaçları gerçekleştirmek için uygulanacak stratejilerinin oluşturulmasına katkıda bulunur.
- ✓ Vizyon, yönetici ve stratejistlerin yaratıcılık, yenilikçilik, riski göze alma, katılımcı ve paylaşımcı olma nitelikleri hakkında bilgi verir ve örgüt kültürünün niteliğini ortaya koyar.

Misyon, bir yöneticinin geçmişte ve şimdi düşünülmemiş ya da başarılmamış olan, gelecekte başarılmasını düşündüğü yapılması gerekenlerle ilgili açıkça ifade edilen ve o kişinin kendine özgü düşünceleridir. Misyon bir kişinin kendine özgü görüş açısı ve derinliğini ifade eder. Misyon, strateji olmadan sınanmamış düşünceler ve ham hayallerdir. Misyon evresi, stratejik yönetim için çok önemli bir dönemdir. Gelecekte ne gibi işlerin yapılabileceğinin bolluğu ve zenginliği yöneticinin görüş açısına ve derinliğine bağlı olarak bu evrede ortaya konulacaktır. Misyon yöneticinin yeniliğine, orijinalliğine ve yaratıcılığına açıklığının, başka insanların görüşlerinden ve katkılarından ilham alma derecesinin de bir göstergesidir. Diğer bir ifade ile misyon yöneticinin kendine özgü gelecekte yapılması düşünülen tüm faaliyetlerle alternatifler topluluğunun algılanması, değerlendirilmesi, tanımlanması, açıklanması ve paylaşılması ile ilgili zihinsel süreç ve çabaları kapsamına alır (Dinçer, 1998: 85).

Kelime anlamı olarak “bir kişi veya topluluğun üstlendiği özel görev” demek olan misyonu Dinçer işletme bilimi açısından, “örgüt üyelerine bir istikamet vermesi ve anlam kazandırması maksadıyla belirlenmiş ve örgütü benzer örgütlerden ayırt etmeye yarayacak uzun dönemli bir görev ve ortak bir değer” şeklinde tanımlamaktadır (Eren, 2005:20)

“İşletme kurulduktan on beş veya yirmi yıl sonra, geçmişe bakıldığında, üyelerin en fazla doyum aldıkları değer ya da değerler neler?” türündeki sorulara verilecek cevap, duyulacak veya gurur kaynağı olacak değerler örgütün misyonunu oluşturur. Bir

işletmenin misyonunun tanımlanması, gelecekte toplumda olmak istediği “yer”in de tanımlanmasıdır. Başka bir deyişle, misyonun tanımlanması, işletmenin “iş”inin de tanımlanmasıdır. İşletmenin misyonu, işletmenin toplumdaki “imajı”, “dünya görüşü” ve “faaliyet alanları”nın da tanımlanmasıdır. Misyon tanımları, işletmenin tepe yöneticisinin geleceğe yönelik görüşlerinden kaynaklanır, işletmenin misyonunun tanımlanmasını olumlu kılar. Dolayısıyla, işletmenin misyonunun tanımlanması, strateji belirleme sürecinin de başlangıcını oluşturur (Harvey, Brown, 1976:30). Peters ve Waterman, ünlü kitaplarında bir işletmedeki misyon tanımlamasının temelinde yer alan inançları aşağıdaki gibi sıralamıştır (Peters, Waterman, 1987:285):

- ✓ En iyi olduğuna inanmak,
- ✓ İşin küçük ayrıntılarının önemine inanmak,
- ✓ İnsanların birey olarak önemlerine inanmak
- ✓ Üstün kalite ve hizmete inanmak,
- ✓ Çalışanların çoğunun yenilikçi olmaları gerektiğine ve başarıyı desteklemeye inanmak,
- ✓ İletişimi artırmak için şekilcilikten kaçınmaya inanmak,
- ✓ Ekonomik büyüme ve kârların önemine inanmak.
- ✓ Üstün kalite ve hizmete inanmak,
- ✓ Çalışanların çoğunun yenilikçi olmaları gerektiğine ve başarıyı desteklemeye inanmak,
- ✓ İletişimi artırmak için şekilcilikten kaçınmaya inanmak,
- ✓ Ekonomik büyüme ve kârların önemine inanmak.

Örgütün misyonu, “paylaşılan değerler” veya “ortak amaçlar” demektir. Herhangi bir örgütün hayatını devam ettirebilmesi ve başarılı olabilmesi için tüm politika ve faaliyetlerini içeren bir dizi sağlam inancın olması gerekir. Ayrıca bu inançlara sıkı sıkıya bağlı kalınmalıdır. Bu sebeple, eğer bir örgüt değişen bir dünya ile başa çıkabilmek istiyorsa, bu inançlar dışında her şeyi değiştirmeye hazır olmalıdır. Daha öz bir deyişle, bir örgütün başarısında teknolojik veya ekonomik kaynaklar, örgüt

yapısı veya yenilikçilerden daha çok, temel felsefeler, ruh ve dürtüler rol oynamaktadır (Eren, 2005:20)

Örgüt misyonunun ikinci fonksiyonu ise, işletmeyi benzer işletmelerden ayırt eden bir muhteva kazandırmasıdır. Misyon, her işletmede “işletmemiz nedir?” ve “işletmemiz ne olmalıdır?” sorularını cevaplamaya zorlar. Bu sorular basit gibi görünmesine rağmen, amaç ve misyonun açıklıkla tanımlanması, işletme için anlamlı hedefler belirlenmesinde önemli bir şarttır.

Bir örgütün misyona sahip olmasının birçok önemli işlevi vardır (Planning, 1991:10):

- ✓ Bütün yönetici ve personelin benzer amacın gerçekleştirilmesi için bir arada olmasını sağlar
- ✓ Tüm örgütsel güçleri bir araya toplar, motivasyonu sağlar.
- ✓ Örgütün akılcı kaynaklar bulmasına yardımcı olur, strateji belirlenerek bunların tahsisine yardımcı olur.
- ✓ Örgütün sorumluluğuna ve yöneticilerin iş sorumluluğunu anlamasına yardımcı olur.
- ✓ Örgütsel amaçların ve stratejilerin belirlenmesini kolaylaştırır.
- ✓ Yukarıdaki açıklamalar göstermektedir ki, misyon, stratejinin temelidir. Stratejinin daha somut hale gelmesine katkıda bulunur ve uygulamaya yaklaştırır.

Sümerbank’ın 1933 yılı misyonunu genel müdürü, “ekonomik ve sosyal hayatı geliştirmek için sanayide devletin öncülüğünde istihdam yaratılması” olarak tanımlamıştır. Bu “geniş kapsamlı misyon” Sümerbank’ın faaliyetlerini, çok çeşitli mamul ve hizmet üretimini, farklı piyasalara hitap etme özelliği ve çeşitli teknolojiler kullanımını içeren bir faaliyetler dizisi içerisinde tanımlamaktadır. Geniş kapsamlı misyonların bir sakıncası, işletmenin vurgulamak istediği alanların belirlenememesi ve müşterileri ile çalışanları arasında kargaşa yaratabilmesidir.

“Dar kapsamlı bir misyon” ise, işletmenin faaliyetlerini, üretilen mamul ve hizmetler, kullanılan teknolojiler ve hitap edilen piyasalar açısından kısıtlar. Dar kapsamlı

misyonların sakıncası ise, işletmenin faaliyet alanlarını gereğinden fazla kısıtlayarak gelecekteki gelişme olanaklarını sınırlamalarıdır.

1.1.7. Stratejik Düşünme

1950'lerde rekabet elde etmenin yolu olarak operasyonel verimlilik öne çıkarken, 1960'larda stratejik planlama, 1970'lerde pazar pozisyonu, 1980'lerde ise mükemmel uygulamalar öne çıkmaktaydı. 1990'larda ve günümüzde ise, örgütlerin sahip oldukları ve geliştirdikleri temel yetkinlik ve bilginin, uzun vadede sürdürülebilirlik ve rekabet avantajı açısından en önemli unsur olduğu vurgulanmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2004: 180).

Stratejik düşünebilme, olgulara, sorunlara, çevresel değişikliklere farklı ve derin bakmayı ve yanıt vermeyi gerektirir. Karar vericiler işletme içerisinde ve çevresindeki olayların davranışsal ve yapısal çözümlerini yaptıkları zaman stratejik düşünmüş olacaklardır. Örgüt içerisindeki ve çevresindeki trendleri ve yapıları göremeyen kurumlar tepkici olmaya mahkûm olacaklardır (Özgür, 2004:214).

Olaylar düzeyinde düşünme stratejik değil, tepkici bir tavra ve çözüme mahkûm eder. Bunun bir sonucu olarak, tepkici işletmelerin tercihlerinde tutarsız olmaları kaçınılmazdır. Çünkü bir stratejiye referansta bulunarak tercih yapmak yerine her olaya ayrı ayrı yanıt verme yoluna gitmektedirler. Buna karşılık, trendler ve sistemler düzeyinde düşünen işletmeler tercihlerinde tutarlı olma olanağına sahiptirler. Trendler düzeyinde düşünmek olayların akış yönü ve yönelişlerini görme ve bunların ima ettiği şeyleri değerlendirme üzerinde yoğunlaşmayı olanaklı kılacaktır. Böylece, bu düşünme tarzı değişen trendlere uzun bir dönem içinde nasıl cevap verilebileceği hususunda yardımcı olacaktır. Yapısal düzeyde düşünmenin önemi ise, davranışların temelinde yatan nedenleri davranış düzeylerinin değiştirilebileceği bir düzeyde ele almaya olanak tanımasındandır. Kısaca, karar vericiler işletme içerisinde ve çevresindeki olayların davranışsal ve yapısal çözümlerini yaptıkları zaman stratejik düşünmüş olacaklardır (Dalay, Coşkun, Altunışık, 2002:64).

Stratejik düşünme yeteneğini geliştirmiş organizasyonlar, rakiplerinden daha fazla ve farklı derecelerde özgürlüklerden yararlanırlar. Bir Pazar lideri, rekabet savaşının

hangi alanda olacağına kendisi karar verecektir. Kendisini tehdit altında gördüğünde rakibinin kendisini takip edemeyeceği bir şekilde yön veya taktik değiştirecektir. Stratejik düşünen organizasyon, rekabetçi üstünlüğünü korumak için her zaman yeni rekabet yolları arayacak ve bulacaktır (Barutçugil, 2013: 26).

1.1.8. Stratejik Planlama

Stratejik planlama, işletmelerin performanslarına katkı yapabilecek stratejileri geliştirmek üzere üstlendikleri planlama süreçlerini kapsar. Stratejik planlama, sürekli yenilenme ve uzun vadeli bakış açısı özellikleriyle klasik planlamadan ayrılır. Stratejik planlamada; değişim önceden görülmeye çalışılır, beklenen değişikliklere hazırlık yapılır, beklenmeyen değişikliklerin de olabileceği göz önünde tutulur, ihtimaller ve alternatifler oluşturulur, yönetim ve örgütte değişiklik gerekeceği ve değişikliklere ayak uydurulması gereği önceden kabul edilir (Kraus, Harms, Schwarz, 2006:334).

1950 ve 1960'lı yıllarda, çalışmaların odak noktası, büyük ölçekli ve çok ürünlü firmaların geliştirilmesinin planlanmasının en iyi yolu üzerinde olmuştur.

Stratejik planlama, yöneticilerin bütçe hazırlamadan önce stratejik seçenekler hakkında görüşmeler ve değerlendirmeler yapmalarını sağlamayı amaçlamaktadır. Burada, stratejinin odak noktası, organizasyonun merkezinden çok iş birimleri, yani işletmelerdir. İşletme stratejisi kavramı, günümüzde de işletme Politikası olarak yaygın bir biçimde işletme okullarının ders programlarında yer almaktadır. Politika sözcüğü, uygulama odaklı yaklaşımdan çok yönetsel, kavramsal ve hatta entelektüel bir yaklaşımı ifade etmektedir (Barutçugil, 2013: 55). Stratejik planlama, işletmeyi bir bütün olarak değerlendirerek, işletmenin ulaşmayı hedeflediği ana amaçların en yüksek yönetim düzeylerinde sistematik olarak belirlenmesini ve bu amaçlara ulaşmak için gerekli olan işletme kaynaklarının elde edilmesi ve geliştirilmesini sağlamada kullanılan oldukça önemli bir örgütsel araçtır. Stratejik planlamanın amacı, işletmeyi olmak istediği yere taşımak ve bu süreçte işletmenin yer aldığı sektörde sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmesini ve bunu korumasını sağlamaktır (Şimşek, 2006:451).

Stratejik planlama sürekli güncellenir. Stratejik planlama sistematiktir; tesadüfi ya da içgüdüsel olmayıp belli bir metodolojisi ve akışı vardır. Stratejik planlama süreçtir; bir sonuçtan ziyade stratejistlerin takım çalışması yaptıkları ve yükümlülük aldıkları bir yolculuktur. Belli kişilerce yapılır, bu kişilerin kararlara dâhil olması ve istekli olmaları gerekir (Alpkan, 2000:34).

1.1.9. Taktik ve Politika

Taktik de strateji gibi bir plan türü olup, strateji ile dağıtılan kaynakları etkili uygulama ve hareket planıdır (Dalay, Coşkun, Altunışık, 2002:66). Taktik, stratejilerin uygulanması süresinde karşılaşılan rekabete ve değişen şartlara uygun olarak yapılan dinamik ve daha kısa dönemleri kapsayan, genellikle nihai sonuca odaklı olmayan, ama olası rakip davranışlarını dikkate alan faaliyet ve kararlardır (Ülgen ve Mirze, 2004:34)

Taktikler aslında, stratejinin gerçekleşmesine yardımcı ayrıntılar ve hatta programlardır. Bu yüzden taktik stratejiyi gerçekleştiren bir araç, onun vazgeçilmez bir devamıdır. Üst düzey yöneticiler stratejileri belirlerken orta düzey yöneticiler taktikleri belirleme yetkisine sahiptir. (Gümüş, 1996: 19)

Taktik işletmenin kaynaklarını en etkili bir şekilde kullanabilmek için “ değişen duruma uygun olarak alınan kısa dönemli kararlardır “. Bu kararlara aynı zamanda “ fonksiyonel stratejiler “ veya “ alt stratejiler “ adı verilmektedir. Daha başka bir ifadeyle taktikler, a) mevcut kaynakların etkili kullanımına, b) stratejileri uygulamanın ayrıntılarına yönelik kararlardır.

Özellikle kaynakların etkili bir şekilde kullanımıyla ilgili haftalık, aylık ve hatta yıllık taktik kararlar, sık sık değişen durumlara göre gözden geçirilir ve yeniden planlanır. Genel stratejilerin uygulanmasıyla ilgili ayrıntılara yönelik taktikler ise gerekirse yeni kaynakların tahsisini düzenler. Mesela önemli şehirlerin merkezlerinde on yeni faaliyet kolunda açılış yapma kararı alan bir işletmede yöneticilerin; hangi şehirlerde hangi faaliyet kolunda, ne zaman, şehirlerdeki konumluk yerler, en iyi açılış günleri gibi konularla ilgili kararları birer taktiktir.

Son olarak, taktiklerin; daha özel ve daha kısa dönemli fikir ve uygulamalardan, işletmenin bütününe değil, bölümlerini içine alan kararlardan, daha çok işletme içi

analizlere dayalı planlardan ve nihayet stratejinin gerçekleştirilmesine yardımcı bir vasıtadan ibaret olduğu söylenebilir. (Dinçer, 1991: 15).

Politikayı, işletme ve örgütlerde, arzulanan amaçlara ulaşılabilmesi için belirlenen stratejilerin uygulanması sürecinde çalışanların vermesi gerekli olan kararlara ve yapılması gerekli faaliyetlere yol gösteren bir düşünce tarzı, rehber ve pusula olarak tanımlayabiliriz. Çalışanlar, buldukları işletmede işlerin nasıl yapılacağını veya yapılması gerektiğini bu rehber aracılığıyla öğrenir ve kararlarını bu doğrultuda vererek işlerini yaparlar. Politika, yol gösteren bir bilgiler dizini olması nedeniyle genellikle tekrar edebilen, sık sık değişmeyen yönetim uygulamalarıyla ilgili olarak hazırlanır (Ülgen ve Mirze, 2004: 35–36).

Politikanın sözlük anlamı “bugünkü ve gelecekteki kararlara bir yön verebilmek için birçok alternatif arasından seçilen belirli bir yol veya davranış tarzı” veya “genel amaçlar ve kabul edilebilir yöntemleri kapsayan uzun süreli genel bir plandır.” Bir tanıma göre işletme politikası, bir işletmenin içsel ve dışsal değerlerine dayalı rekabetçi avantajlarının sürdürülmesi ve artırılmasına yönelik bir yönetim kararları dizisidir. Dışsal değerlerle kastedilen işgücü, müşteriler, yatırımcılar, satıcılar ve toplum gibi tarafların oluşturduğu paydaşlara sunduğu ya da sunmayı umduğu değerlerdir. İçsel değerler ise, işletmenin sahip olduğu ya da hayatta kalabilmesi ve başarılı olabilmesi için gerekli olan etik değerler ve güvenilirlik gibi temel değerlerdir (Gupta vd, 2005: 1).

İşletme yönetiminde politika, “yöneticilere karar vermelerinde rehberlik eden bir ilke veya ilkeler dizisi” anlamına gelir. Bu ilkeler, yöneticilere alacakları kararlarda ve yapacakları faaliyetlerde yol gösterir, belirlenmiş amaçlara ulaşmak için genel bir plan oluşturur.

Politikalar, işletme içinde örgütün her kademesinde yer alır ve temel şirket politikalarından bölüm politikalarına, uygulama alanlarına ve en küçük birimlere kadar sıralanır. Ayrıca politikalar fonksiyonel olabilir veya belirli bir proje için seçilebilir (Dinçer, 1991: 12-13).

Politikalar, işletme içinde örgütün her kademesinde yer alır ve temel şirket politikalarından bölüm politikalarına, uygulama alanlarına ve en küçük birimlere

kadar sıralanır. Ayrıca politikalar fonksiyonel olabilir veya belirli bir proje için seçilebilir. Kısaca ifade etmek gerekirse politikalar, işletmelerin bir müessese olmasını ve kendilerine ait gelenekler oluşturmasını temin eder (Dinçer, 1991: 13).

1.2. STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİ

Stratejik yönetim kavramı, işletme ve yönetim alanında 20. yüzyılın ikinci yarısında kullanılmaya başlanmıştır. O dönemlerde anlam olarak konu üzerinde henüz bir fikir birliğine varılmamış olsa da, strateji işletmenin çevresi ile arasındaki ilişkileri düzenleyen ve rakiplerine üstünlük sağlayabilmek amacıyla kaynaklarını harekete geçiren bir anlam taşımaktadır. Peter Drucker, stratejik yönetimin ana görevinin bir işin misyonunu baştan sona düşünmek ve “Bizim işimiz nedir, ne olmalıdır?” sorularını sorarak, belirlenen amaçlar doğrultusunda, belirlenen kararların yarınki sonuçları vermesini sağlamak olduğunu söylemiştir (Drucker, 1999).

Stratejik yönetim, “ etkili stratejiler geliştirmeye, uygulamaya ve sonuçlarını değerlendirerek kontrol etmeye yönelik kararlar ve faaliyetler bütünüdür “. Stratejik yönetim, stratejilerin planlanması için gerekli araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim çabalarını; planlanan bu stratejilerin uygulanabilmesi için işletme içi her türlü tedbirin alınarak yürürlüğe konulmasını; daha sonra da yapılan çalışmaların kontrol edilerek değerlendirmesiyle ilgili faaliyetleri kapsar (Dinçer, 1991: 20).

Stratejik yönetim, organizasyonun büyüme ve karlılık gibi hedeflerini ortaya koyduğu, bu hedefleri öngörülen zaman ve bütçe içinde elde etmek için tasarladığı eylemleri biçimlendirdiği, belirlenen eylemleri uygulamaya koyduğu ve gelişmeleri, sonuçları değerlendirdiği bir süreçtir. Bu tanım, stratejik yönetim sürecinin; stratejik farkındalık, uygun stratejilerin seçimi, seçilen stratejilerin uygulanması ve sonuçların değerlendirilmesi şeklinde dört aşaması olduğunu da ortaya koymaktadır (Barutçugil, 2013: 17).

Stratejik yönetim bir ticari örgütün her seviyede yönetsel sistemini kapsayarak, bütün birimlerine baştan sona stratejik vizyonu genişletmeyi amaçlar. Stratejik yönetim, planlama, yönetim kontrolü ve örgütsel yapı arasında daha geniş bir işbirliği ve birleşmeyi gerektirir. Bunun yanında iletişim ile bilgi sistemi arasında da daha geniş bir birleşimi ve entegrasyonu gerektirir (Güney, 2007:387).

Stratejik yönetimin sürecinin ilk safhasında yöneticiler, işletmenin mevcut şartlarını değerlendirir, iç kaynak ve kabiliyetlerini analiz eder ve planlar geliştirir. Stratejilerin uygulanması safhasında ise geniş çapta orta kademe yönetimiyle paylaşılan ve hatta alt kademelere kadar yayılan bir şekilde tepe yönetiminin sorumluluğunun bir parçasıdır. Kontrol safhası, yönetim süreci içinde değerlendirme fonksiyonunun temel unsurlarından birisidir. Uygulanan stratejinin sonuçları değişik boyutlarda gözden geçirilir ve bunların arka planındaki sebepler incelenir (Dinçer ve Yahya, 1996: 222).

Stratejik yönetim süreci, stratejik bilince sahip olmakla başlar. Stratejik bilinç; kurumların ve rakiplerinin sürekli olarak çeşitli stratejiler ürettiği ve uyguladığını, bu stratejilerin nasıl daha etkili olarak geliştirilebileceğini ve değişim için çevresel fırsat veya tehditlerden nasıl yararlanabileceğini anlayabilme anlamındadır (Kosgeb, 2004:57).

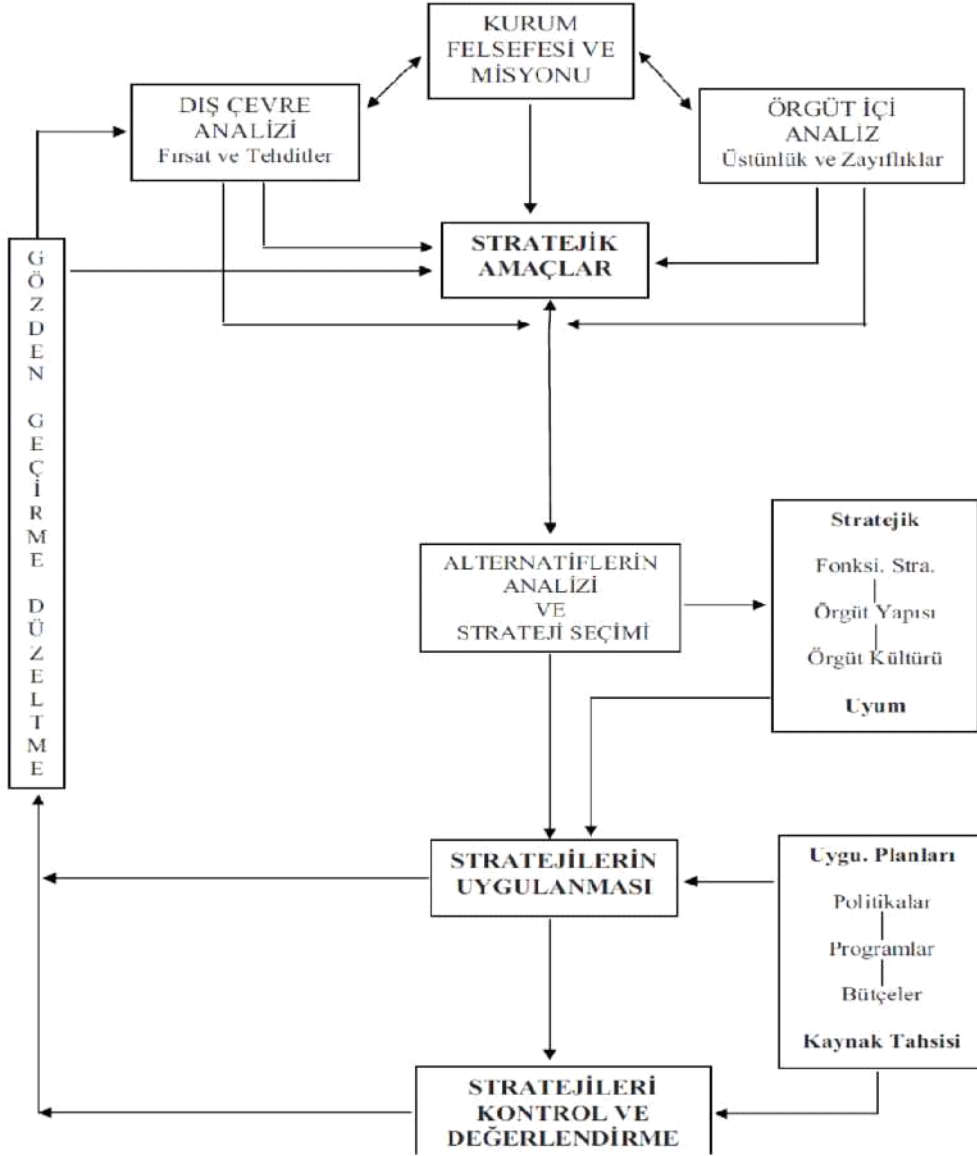
Son yıllarda Johnson ve Scholes, stratejik yönetim süreci çerçevesini oldukça geliştirmişlerdir. Buna göre, stratejik yönetim sürecinin aşamaları şöyledir (Ganiev, Newson, 2003:354):

- ✓ Misyonun formülasyonu
- ✓ Stratejik amaç ve hedeflerin belirlenmesi
- ✓ Temel performans göstergelerinin kurulması
- ✓ İç ve dış çevre faktörlerinin analizi
- ✓ Rekabet avantajının tanımlanması
- ✓ Kritik başarı faktörlerinin tanımlanması
- ✓ Stratejik alternatiflerin yaratılması
- ✓ Alternatiflerin değerlendirilmesi ve stratejik kararların alınması
- ✓ Eylem planının geliştirilip uygun zaman çizelgesinin belirlenmesi
- ✓ Seçilen stratejinin tebliğ edilerek uygulanması
- ✓ Performans izleme, ölçme ve gerektiğinde düzeltici faaliyet gerçekleştirme
- ✓ Stratejinin gözden geçirilmesi

Stratejik yönetim süreci, genel yönetim sürecinden ayrı olarak düşünülmemelidir. Genel anlamda işletme yönetimi, işletmenin amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için, yapılması gerekli olan faaliyetlerin planlanması, örgütlenmesi, koordinasyonu, uygulanması ve kontrol edilmesi sürecidir. Stratejik yönetim ise, işletmelerin genel yönetim sürecinin bir parçasıdır (Koçer, 2007: 35).

Stratejik yönetimin bir kereye mahsus uygulanan bir yönetim anlayışı olmadığı, işletmelerin kısa vadeli uygulamalarından ziyade uzun dönemli faaliyetlerini kapsayan bir süreç olduğu söylenebilir. Çünkü sürekli değişim ve belirsizliklerin söz konusu olduğu günümüz iş dünyasında stratejik yönetimin uygulanması ve beklenen sonuçlarının elde edilmesi uzun bir dönemi gerektirmektedir (Koçer, 2007: 36).

Stratejik yönetim süreci tek taraflı ilerleyen, bir aşamanın bitirilmesi ile diğerine geçilen bir süreç olmayıp, aynı anda birçok aşamaya ilişkin sürekli çalışma ve değerlendirmelerin yapıldığı dinamik bir süreçtir (Alpkan, 2000: 6).



Şekil 1. Stratejik yönetimin süreci ve safhaları

Kaynak. (Dinçer, 1998)

1.2.1. Stratejistlerin Seçimi ve Görevlendirilmesi Evresi

Stratejisiler, işletmelerde stratejik yönetim süreci ile ilgili çalışmalarını başlatan, bu sürecin her aşamasında yer alan, örgütün her düzeyindeki stratejinin oluşturulmasından ve uygulanmasından sorumlu, işletme içinden veya dışından görevlendirilebilen yöneticilerle diğer profesyonellerdir. CEO'lar ve yardımcıları, yönetim kurulu başkanı veya üyeleri, bölüm müdürleri, işletme plancıları, yerel, çevresel, politik ve kamu ilişkilerinden sorumlu danışmanlar ya da bu insanlar ile örgüt içersindeki diğer çalışanların birleşiminden meydana gelen gruplar stratejistlere örnek verilebilir (McGlashan ve Simpleton, 1987:2).

Stratejik yönetim literatürü gizli veya açık bir biçimde bir stratejist imajını işlemektedir. Stratejist birinci sınıf kabiliyetlere sahip kişi olarak ifade edilir. Modern stratejik yönetim düşüncesinde strateji, kendisini geliştiren kişilerin kabiliyetlerinden bağımsız görülür. Strateji geliştirmede değer, onu tasarlayan ve fonksiyonel hâle getiren insanlardan daha çok analiz araçlarına, departmanlara ve stratejinin kendisine atfedilir. Bu açıdan, modern yönetim düşüncesinde sanki bireylerin stratejik yönetim kabiliyetleri eşit varsayılmaktadır. Bu bağlamda, önemli bir fark yaratmak için strateji yapanlar, kolaylıkla ve hızlı bir biçimde başkaları ile ikame edilebilir görülmektedir. Hâlbuki gerçek yaşamda strateji, stratejiyi geliştirenlerin bir fonksiyonudur. Strateji, onu geliştirenlerin kabiliyetlerinden bağımsız görülemez (Barca, 2006:447).

Hiyerarşik olarak dikkate alındığında, stratejik yönetim üst kademenin ilgilendiği özel bir yönetim alanıdır. Bu nedenle tepe yöneticileri olarak adlandırdığımız üst yönetim kadrosu, stratejileri belirleyen ve yön veren kademedir. Stratejilerin belirlenmesi işi işletme içinde herhangi bir birime devredilemez, ilgili birimler veya alınan danışmanlık hizmetlerinin ile desteklenebilecek bir aşama olmakla birlikte, stratejilerin belirlenmesi tepe yönetiminin sorumluluğundadır.

Tepe yöneticileri; işletmenin amaçlarına uygun faaliyet alanı seçimi, rakipler arasında üstün konuma geçişi sağlamak için çevresel koşullara uyumun sağlanması, işletmenin amaç ve hedeflerinin belirlenmesi, pazarda tutunabilmek için işletmenin güçlü ve zayıf yönlerinin ortaya çıkarılması sorumluluğunu üstlenmektedir. Bu şekilde kısa

vadeli hedefler, uzun vadeli hedeflere dönüşmüş, gelecek için işletmeye yön çizilmiş olacaktır (Oral, 2004:40).

Stratejilerin oluşturulması ve planlanması, tepe yöneticilerin sorumluluğunda olmakla beraber, seçilen stratejileri uygulamak alt kademedeki yöneticilerin işidir. Bu sebeple, stratejik yönetimin ikinci kademedeki sorumluları, icracı yöneticilerdir. Herhangi bir stratejik iş biriminin yöneticisi veya bir sorumluluk merkezi olarak düzenlenmiş bir bölümün yöneticisi de stratejik yönetimin uygulayıcıları olarak görülebilirler (Dinçer, 1991: 13).

1.2.2. Stratejik Analiz Evresi

İsabetli stratejik tercihler yapabilmek için yapılan çevre analizi; işletmenin çevresindeki şartların ve bu çevredeki çeşitli faktörlerin amaçlara ulaşmaya yapabileceği katkı ve/veya engellemeleri tespit etmek için yapılan çalışmalardır (Alpkan, 2000:10).

Stratejik analiz süreci, işletmenin çevresinin mevcut durumunun incelenmesi ve işletme unsurlarının değerlendirilmesiyle ilgili bir süreçtir. Ancak koşulları yorumlamak subjektiftir ve gizli veya açık varsayımlarda bulunulmasını gerektirir. Başarı fikri anlamına gelen strateji, bu subjektif varsayımlar üzerine kuruludur (Barca, 2006:457).

Stratejik analiz, amaçların tanımlanması, bunlara uygun stratejilerin seçilmesi ve işletmenin iç ve dış çevresinin incelenmesine yönelik faaliyetleri kapsamaktadır. Ekonomik, sosyo-kültürel ve teknolojik açıdan sürekli değişen bir rekabet ortamında işletmeler kendilerinin güçlü ve zayıf yönlerini belirleyerek, dış tehditlerden en az maliyetle kurtulmayı ve fırsatlardan da maksimum faydayı sağlayacak stratejileri geliştirmeyi, bu analizlerin sağlıklı bir şekilde yapılıp değerlendirilmesi ile sağlayacaklardır” (Akgemci, 2008:126).

Farklılaştırılmış şirketlerde stratejik analiz sekiz aşamalı bir süreçtir. Birinci aşama, mevcut şirket stratejisini tanımlamaktır. İkinci aşama, mevcut işletme portföyünün genel yapısının neye benzediğini görmek için ihtiyaç duyulan portföy matrislerinin oluşturulmasıdır. Üçüncü aşama, her iş biriminin rekabetçi çevresinin ve sektörünün görünümünü çıkarmak ve portföydeki her sektörün ne kadar çekici olduğuna ilişkin

sonuçlar elde etmektir. Dördüncü aşama her işletmenin rekabetçi gücünü bulmak ve kendi sektöründe ne kadar iyi konumlandığını görmektir. Beşinci aşama, farklı işletmeleri geçmişte gerçekleştirdikleri performanslarına ve gelecekteki öngörülen performans beklentilerine göre kıyaslamaktır. Altıncı aşama, her işletmenin şirketin yönüyle ve stratejisiyle ne kadar uyumlu olduğunu belirlemek ve portföydeki diğer işletmelerle önemli stratejik uyum ilişkilerine sahip olup olmadığını görmektir. Yedinci aşama, işletmeleri yatırım önceliklendirme açısından en yüksekten en düşüğe doğru sıralamak ve derecelendirmektir. Sekizinci aşama, buraya kadar yapılmış olan analizleri kullanarak şirket performansını genel anlamda iyileştirecek bir dizi eylem adımını kararlaştırmak olacaktır (Barutçugil, 2013:242).

1.2.3. Dış Çevre Analizi

Çevre analizi; kendi iş çevresi ve genel dış çevrelerin işletmeye sunduğu fırsat ve tehlikeleri araştırma, gözleme ve yorumlama sürecidir. Bu analiz yoluyla işletme teknolojideki ilerlemeleri, sosyal yapıdaki gelişmeleri, enerji ve hammadde piyasasındaki değişikliği ve mamulün piyasadaki yeri ve imajı hakkında bilgi toplayarak ve bu bilgileri inceleyerek, karşı karşıya bulunduğu fırsat ve tehditleri belirler. Böylece işletmenin çevreye uyması ile ilgili planlar geliştirmesi mümkün olur (Dinçer, 1991: 86).

Çevre inceleme, sonuçta sektör üzerinde etkileri olacak trendleri ve koşulları belirlemek amacıyla; sosyal, teknolojik, ekonomik, politik ve ekolojik çevredeki olayları izlemek ve yorumlamak için sürdürülen geniş kapsamlı, zihin açıcı bir çabayı ifade etmek için kullanılan bir kavramdır. Çevrenin incelenmesi; sistematik izleme, güncel olayların incelenmesi, gelecek araştırmaları, senaryolar ve konu hakkında bilgili uzmanlardan oluşan bir grubun ortak görüşünün ortaya çıkarılmasını sağlayan delphi tekniği gibi yöntemler kullanılarak yapılabilir. Çevrenin incelenmesi amacıyla kullanılan teknikler genellikle sayısal nitelikli değildir ve bu nedenle, sübjektif ve spekülatif yorumlara açıktır. Bu zayıf yönlerine karşın çevre incelemelerinin yöneticiler açısından birçok çekici yönü bulunmaktadır. Her şeyden önce, bu incelemeler; yöneticilerin planlama ufuklarını genişletir ve makro-çevresel faktörler hakkında düşünmelerini sağlar. Onların gelecekteki fırsat ve tehlikeleri önemli stratejik gündem maddeleri olarak algılanmalarına ve stratejik önlemler ya da

çözümler üzerinde şimdiden düşünmeye başlamalarına yardımcı olur (Barutçugil, 2013:112).

1.2.4. Genel Dış Çevre Analizi

Genel çevre, firmanın stratejileri üzerinde önemli etkileri olabilecek sektör dışındaki faktörlerden oluşur. Tipik olarak, bir firma, dış çevresini kontrol edemez. Aynı zamanda, genel dış çevredeki birçok gelişmenin tam ve doğru tahmin edilmesi de kolay değildir. Özellikle, günümüzde çok hızlı değişen teknolojiyi ve bunun tetiklediği ekonomik değişimi öngörmek çok zorlaşmıştır. Ayrıca, politik ve sosyal değişimleri de öngörmeyi zorlaştıran gelişmeler yaşanmaktadır. Daha kolay öngörülebileceği düşünülen demografik ve ekolojik çevrede bile tahminleri yanıltan değişimler olmaktadır. Kısaca, değişim, genel anlamda çok büyük bir hız kazanmıştır (Barutçugil, 2013:113).

Teknolojik faktörlerin analizi; burada teknolojiden kastedilen, işletmede amaçların gerçekleştirilebilmesi için gereken faaliyetler icra edilirken kullanılan makine ve araç-gereçlerle bilgi ve süreçlerdir. Teknoloji, genel çevrenin en hızlı değişen ögesidir. İşletmenin mevcut hammaddeleri, üretim usul ve süreçleri, kullanılan makinelerdeki değişme ve gelişmeler, aynı zamanda belirsizlik riski ortaya çıkarmaktadır. Teknoloji değişiklikler, işletme için büyük fırsatlar sunduğu gibi, onun mevcudiyetini tehlikeye sokabilmektedir. Yeni teknolojiler, yeni hammaddelerin kullanımı ile yeni mal veya hizmetlerin üretimini de beraberinde getirebilir.

Sosyo-kültürel faktörlerin analizi; insanların davranışları ve sosyo-kültürel değerler, işletmeleri etkileyen önemli bir diğer faktör grubudur. Teknoloji kadar hızlı olmasa bile, sosyo-kültürel faktörler de değişmektedir. Gerek işletme içinde çalışanların davranış ve sosyal özelliklerindeki değişmeler, gerekse tüketicilerin ve onları etkileyen toplumun davranışlarındaki değişmeler, bu insanların ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla kurulmuş bulunan işletmelerde de değişmeye sebep olacaktır.

Ekonomik faktörler analizi; işletmelerin faaliyetlerinin başarısı, her şeyden önce, ürettiği mal veya hizmetlerin uygun bir fiyatla satmasına; bu ise, genel ekonomik yapıdaki dengeye bağlıdır.

Hukuki-politik faktörlerin analizi; politik çevre, günümüzde dinamik bir yapıya sahip olmuştur. Hükümetin hem uluslararası hem ülke çapında hem de mahalli seviyedeki politik eğilimleri ve hukuki düzenlemeleri sık sık değişebilmektedir. Ülkelerin birbirleriyle politik ve ekonomik yönden işbirliği yapmaları, işletmelerin hayatı üzerinde büyük ölçüde etkili olmaktadır. Özellikle dış ticaret, dış yatırımlar, diğer ülkelerle ilgili mali destek ve yardımlar, işgücü arz veya talebi yönündeki ilişkiler politik eğilimlere bağlı olarak gelişmektedir. Siyasi iktidarlar, politik görüşleri doğrultusunda uluslararası anlaşmalar yaparak, koruyucu tedbirler alarak veya almayarak, dışa açılma politikaları güderek veya kapanarak, ekonomiyi veya işletmeleri yönlendirmektedirler.

Tabii çevre faktörlerinin analizi; son yıllarda ölçüsüz ve sorumsuz bir ekonomik büyümenin sonucu olarak, çevre kirliliği önemli ölçüde artmış bulunmaktadır. Ekolojik dengedeki bozulmanın ve dolayısıyla insan hayatındaki güzelliklerin yok olmaya başladığının farkına varan birçok ülke, buna sebep olan işletmelerin faaliyetlerinin yasaklanmasına veya sınırlandırılmasına karar vermektedir. Ülkemizdeki haliç çevresindeki yer değiştirmeler, pek çok işletmeyi derinden etkilemiştir (Dinçer, 1991: 94).

Günümüz koşulları dikkate alınarak ülkemizde küçük ve orta ölçekli işletmelerin dış çevredeki değişime ve belirsizliğe kendilerini bıraktıkları gözlemlenmektedir. Bunun nedeni küçük ve orta ölçekli işletmelerin dış çevreyi analiz etmede ve kontrol altına almada işlerine yarayacak bilgiyi bir materyal olarak algılamamaları ve bu bilgilerin bu işletmelere hızlı, doğru ve açık bir şekilde ulaşmamasıdır. Bunun yanı sıra, bir başka neden küçük ve orta ölçekli işletmelerin yaygın bir şekilde bekle-gör politikası uygulamalarıdır. Yani, bu işletmeler belirsizlik ve değişimin çevreye hâkim olduğu durumlarda mevcut ekonomik ortamın durulmasını beklemekte ve kendisini güvenlikte hissettiği an oluşan yeni ekonomik çevreye uyum sağlamaya çalışmaktadır. (Ayalp, 1998:86).

Dış çevre analizi sonucunda çevrede çeşitli fırsatlar ve tehditler ortaya çıkar. Fırsatlar, kuruluşları geliştirebilecek, bulunduğu konumdan daha ileriye götürebilecek, ona yarar sağlayabilecek olumlu çevre göstergeleridir. Tehditler ise çevrede oluşan ve kuruluşun varlığını sona erdirebilecek veya gelişimini durdurabilecek hatta geri

götürebilecek, dolayısıyla önlem alınmasını gerektirecek olumsuz çevre göstergeleridir (Mirze ve Ülgen, 2004: 65)

Herhangi bir organizasyonun üzerinde birçok dış baskı vardır. Bunlar rakiplerin aktiviteleri, müşterilerin ve mal temin eden firmaların istekleri, kanunlar, enflasyon, hızlı değişen teknoloji, çalışanların ihtiyaçları, fırsatları yakalamak, tehlikelerin farkına varmak türünden şeyler olabilir. İşletmelerin içinde çalıştıkları çevre üzerinde neredeyse hiç denetimleri yoktur. Ancak göstergeleri dikkatlice takip edip doğru tepkiler verebilirler. Dış etkenlerin nasıl değişeceğini izleyip, organizasyonun ileride içinde çalışacağı ortamı tahmin etmeye çalışabilirler (Oral, 2004:44).

1.2.5. İş Çevresi Analizi

İş çevrelerinin ihtiyaçları doğrultusunda rekabetçi stratejiler geliştirebilen işletmeler, bu konuda çevreleriyle başarılı bağlantılar kuramayan işletmelere nazaran, çok daha iyi performans göstermektedirler (O'Regan, Ghobadian, 2007:7).

İşletmenin girdilerini temin ettiği, üretim faaliyetinde bulunarak ürettiği mal ve hizmetleri müşterilerine sattığı ve bu arada benzer mal üreten çeşitli rakipleri ile mücadele ettiği çevre, işletmenin sektör/ iş çevresi olarak adlandırılır. İş çevresi analizi; ana pazarın tanımlanması, rekabet analizi ve esas rakip analizini içerir (Ülgen, Mirze, 2004:147).

İşletmenin ürettiği mal ve hizmetleri arz ettiği, rekabet içinde bulunduğu ve faaliyetlerinden gelir elde etmeyi umduğu pazar, işletmenin ana pazarıdır. Pazarın üç açıdan; pazarın yapısı, sınırları ve gelişme hızı bakımından analizi yapılır (Özgür, 2007:20).

Pazarda tek bir işletme bulunuyorsa monopol, bir kaç büyük kuruluşun denetiminde olan pazar oligopol, çok sayıda işletmenin benzer malı ürettiği ve hiçbirinin piyasayı denetleyemediği, karar ve davranışları etkileyemediği durumlarda tam rekabet, çok sayıda işletmenin benzer malları ürettiği, ancak bazılarının kendilerini ve mallarını farklılaştırarak kendi karar ve davranışlarını belirleyebildikleri, fakat pazarın genel yapısını etkileyemedikleri durumu monopol rekabet pazarını gösterir. İşletmenin faaliyette bulunduğu veya pazarlama hedefi olarak seçtiği bölge ise, pazarın sınırını belirtir.

Tüketiciler ve Pazar analizi; işletmelerin temel müşterilerinin ve pazarlarının tanımlanması; onları yakından tanımak ve üzerlerinde olumlu etkiler bırakmak, uygun satış miktarlarına ulaşmak ve dolayısıyla etkililik ve verimliliğe ulaşmak gibi amaçları gerçekleştirebilmede stratejik bir öneme sahiptir (Aydın, 2006:461).

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

Satıcılar ve satıcılar pazarının analizi; satıcılar, işletmeyle hammadde, yarı mamul, enerji gibi her türlü girdiyi temin eden kişi veya örgütleri ifade eder.

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

Sendikalar ve işçi-işveren ilişkilerinin analizi; sendikalar, işgücü faaliyetlerinin şekillenmesinde ve çalışma hayatının niteliğinin artmasında ve çalışma barışının sağlanmasında önemli bir unsurdur. İşgücü ücretlerinin düşük veya yüksek olması, işgücünün verimliliği ve motivasyonu, sendikal ilişkilerdeki anlaşma veya çalışma ortamı ve benzeri konular, stratejik yönetimin göz önünde bulundurması gereken faktörlerdir (Dinçer, 1991:100).

1.2.6. İşletme Analizi

İşletme analizinde, işletmenin mevcut şartları değerlendirilir; sahip olduğu kaynak kabiliyetleri analiz edilir. İşletme içi kaynak ve kabiliyetlerin analizi, dış çevredeki gelişmelerden ne kadar istifade edebileceğinin belirlenmesi için işletmenin sahip olduğu kaynak ve kabiliyetlerin teşhisine yönelik çalışmalardır. İşletmenin iç analizi, çevre fırsatlarından yararlanmak ve tehlikelerden korunmak için bir işletmenin hammadde, pazar, insan ve diğer kaynaklarını inceleyerek sahip olduğu gücü belirleme sürecidir.

Bu çalışmalar işletme içi faktörlerin, hem geçmiş yıllar itibariyle nasıl bir başarı gösterdiğini, hem de mevcut başarı ve gücünü belirler. Ayrıca sahip olunan kaynak ve kabiliyetler en güçlü rakibe göre kıyaslanarak, işletmenin üstünlük ve zayıflıkları ortaya konulmaya çalışılır (Koçer, 2007: 65). Örgütün kendini fark etmesi, kimliğini ortaya koyması olarak değerlendirilebileceğimiz bu içe dönük bakış, bir taraftan örgütün başarılarını ve eksikliklerini belirlerken, diğer taraftan, rakip işletmelerle karşılaştırma yapmasını ve dolayısıyla üstünlük ve zayıflıklarını ortaya koymasını sağlayacaktır.

Bu bakımdan işletme içi unsurların analiz edilmesi, işletmenin mevcut faaliyetlerinin düzeltilmesi ve hatta yeni faaliyetlerdeki başarı şanslarının değerlendirilmesinde işletmeye rehberlik eden ve hatalarını düzeltme olanağı sağlayan bir içe bakış olarak nitelendirilebilir. Diğer bir ifadeyle iç çevre analizi, çevre fırsatlarından yararlanmak ve tehlikelerden korunmak için bir firmanın hammadde, pazar, insan ve diğer kaynaklarını inceleyerek, içinde bulunduğu mevcut durumu, sahip olduğu güçlü yönü ile zayıf yönlerini belirlemesine ve bunun sonucunda işletmenin neler yapmaya kabiliyetli olduğu ve hangi kaynaklara sahip olduğu konusunda bilgi edinmesine imkân vermektedir. Ancak elde edilen bu bilgiler, işletmenin ne yaptığı veya ne yapmayı arzu ettiğiyle ilgili bilgilerden farklıdır.

İç çevre analizi yapılırken aşağıdaki konular üzerinde de dikkatle durulmalıdır (Eren, 2002:170) :

- ✓ İşletmenin mevcut amaç ve stratejileri, örgütün fiziki ve sosyal yapısı ile süreçleri ve fonksiyonel (pazarlama, üretim, finansman, insan kaynakları ve ar-ge vb.) alanlar değerlendirilmelidir.
- ✓ Ayrıca işletmenin analizi ile dış çevrenin analizi birlikte ve bir bütünlük içinde ele alınmalıdır.
- ✓ İşletmenin analizi bir amaç değil bir araçtır.
- ✓ Analizde kullanılacak ölçü ve kriterler mümkün olduğu kadar açık ve objektif olmalı ve yöneticilerin algılamaları işe karıştırılmamalıdır.
- ✓ Bu analiz, her işletmenin kendi özelliklerine uygun olmalıdır. (9-SARI).

1.2.6.1. SWOT Analizi

SWOT analizi (Strengths, Weaknesses, Threat, and Opportunities) organizasyonun içsel güçlü ve zayıf yanlarını dışsal tehdit ve fırsatlarla uyumlaştırmaya çalışan bir strateji geliştirme aracıdır. Yöneticiler SWOT analizi yaparken SWOT matrisini geliştirmek zorundadırlar. Bu süreçte yöneticilerin bilgi, tecrübe ve becerilerinin yanında takım çalışmasına olan ihtiyaçları oldukça fazla olacaktır. SWOT matrisi araştırmacı / uygulayıcıya dört tür strateji geliştirme konusunda yardımcı olur: SO (güçlü yanlar-fırsatlar) stratejileri, WO (zayıf yanlar/ fırsatlar) stratejileri, ST (güçlü yanlar/ tehditler) stratejileri ve WT (zayıf yanlar/ tehditler) stratejileri. SO stratejileri firmanın içsel güçlü yanlarını kullanarak sektördeki fırsatlardan yararlanmayı amaçlar. WO stratejileri pazardaki fırsatlardan yararlanarak firmanın içsel zayıflıklarını azaltmayı amaçlar. ST stratejileri firmanın güçlü yanlarını kullanarak pazardaki tehditlerin etkisini azaltmayı amaçlar. WT stratejileri pazardaki tehditlerden sakınarak firmanın zayıf yanlarını azaltmayı amaçlayan savunmacı yöntemleri uygulamayı amaçlar (Bakan ve Paksoy, 2013:459).

SWOT analizleri dört ana başlık altında listeler yapmaktan daha fazla bir anlam ve önem taşımaktadır. İşletme durumunun sonuçlarının nasıl bir tablo gösterdiğine ve mevcut uygulamaların neler olduğuna dayanarak güçlü, zayıf yönlerin, fırsatların ve tehlikelerin çıkarılan listeleri değerlendirilmelidir. Bu listelerden yola çıkarak strateji oluşturulmak istendiğinde bazı soruların cevaplandırılması gerekmektedir. SWOT analizinden stratejiye geçiş yapabilmek için bu sorulara verilecek cevaplar göz önünde bulundurulmalıdır (Barutçugil, 2013:152).

Tablo 2. SWOT Analizi

<i>İşletmenin Güçlü Yönleri</i>	<i>İşletmenin Zayıf Yönleri</i>
<p>Finansal kaynakların gücü, Piyasada tanınan bir Lidere sahip olması, Güçlü rekabet baskısından korunmuş olması Güçlü bir Teknoloji'ye sahip olması, İyi düzenlenmiş reklam kampanyaları,</p>	<p>Belirli bir Stratejik Üstünlüğünün olmaması, Eskimiş araç, gereç, bina, v.s. Yönetimin yetersizliği, Yoğun işlevsel sorunlar, Ar-Ge'de yetersizliği, Ürün hattının zayıflığı,</p>
<i>İşletmenin Dış Çevresindeki Fırsatlar</i>	<i>İşletmenin Dış Çevresindeki Tehditler</i>
<p>Yeni pazar bulma ve yayılabilme yeteneği, Müşteri ihtiyaçlarına daha etkin cevap verecek şekilde ürün hattını genişletebilme, Becerileri ve teknolojik know-how'ı yeni ürünlere yansıtabilme, Yabancı pazarlardaki bazı engelleri kaldırabilme, Rakipler arasında kendini rahat hissetme, Piyasadaki talep nedeni ile hızlı büyüme yeteneği, Yeni teknolojileri uyuşturabilme v.b.ç.</p>	<p>Maliyetleri düşük yabancı rakiplerin pazara girmesi İkame ürünlerinin satışlarının yükselmesi, Pazar büyüme hızının yavaş olması, Döviz kurlarındaki değişikliğin olumsuz etkisi, Devlet müdahalesi, Müşterilerin pazarlık gücünün artması, Müşteri ihtiyaç ve zevklerinin değişmesi, Olumsuz demografik değişiklikler,</p>

Kaynak: (Ülgen ve Mirze, 2004: 166)

İşletmelerde uygulanan SWOT analizlerinde genellikle nominal grup tekniğinden yararlanılmaktadır. İşletmede pozisyonları gereği işletme ve içinde buldukları çevre ile ilgili bilgilere sahip konunun uzmanı kişilerin bir araya getirildiği bu teknikte, toplantı öncesi bu kişilerden bilgilerini güncellemeleri istenmekte ve bu bilgilerle donanmış olan en çok 7–10 kişilik çalışma grupları oluşturulmaktadır. En önemli özelliği katılanlar arasında tartışmalara ve gereksiz etkileyici iletişime izin verilmemesi hususu olan nominal grup tekniğinde katılımcılar bağımsız olarak düşüncelerini açıklar ve yine bağımsız olarak belirledikleri fırsat, tehdit, üstünlük ve zayıflıkları kendilerine göre sıralayıp en yüksek notu taşıyanlardan SWOT matrisini oluşturmaktadırlar (Ülgen ve Mirze, 2004:163)

Öte yandan SWOT analizinin bazı sınırları da bulunmaktadır. İlk olarak işletmenin sahip olduğu güçleri ya da yetenekleri ne kadar eşsiz ve etkili olursa olsun, işletmeye pazarda rekabetçi bir üstünlük sağlamayabilir. İkinci olarak SWOT analizinde dış çevreye çok dar açıdan bakılması diğer bir deyişle stratejistlerin işletmenin dış çevresindeki ve endüstrideki unsurları geleneksel tanımlar içinde değerlendirmeleri, mevcut müşterileri, teknolojileri ve rakiplerinin ötesinde bir analiz yapmalarını engellemektedir. Üçüncüsü, SWOT analizi statik bir değerlendirme olduğundan belirli bir zamandaki durumun tespitine imkân verirken, rekabetçi çevrenin dinamiklerini değerlendirmede ve süreç hakkında yeterli bilgiyi sağlamada yetersiz kalmaktadır. Dördüncüsü SWOT analizinde stratejinin tek bir boyutuna aşırı vurgu yapılmakta ve rekabette başarılı olmak için gerekli olan diğer faktörler göz ardı edilebilmektedir. Son olarak SWOT analizi yalnızca bir başlangıç noktasıdır ve tek başına rekabetçi bir üstünlük sağlamamaktadır (Dess vd, 2004:76).

SWOT Analizi, hem organizasyonun kendi iç durum değerlendirmesine hem de organizasyon dışındaki pazar yapısının, rakiplerin durumunun analiz edilmesine imkân sağlar. SWOT Analizi iç ve dış durum analizini içeren bir stratejik yönetim tekniğidir (<http://www.canaktan.org/stratejikyonetim/portfoy.htm>)

Dış çevre faktörlerinin tespitinde dikkat edilmesi gereken temel noktalar aşağıda sıralanmıştır (<http://euspk.ege.edu.tr/paword.doc>) :

- ✓ İşletmenin faaliyet alanında dünyadaki durum ve gelişme eğilimleri nasıldır?
- ✓ İşletmenin faaliyet alanında durum ve gelişme eğilimleri nasıldır?
- ✓ Dünyada ve Türkiye’de temel eğilimler ve sorunlar arasında işletmeyi yakından ilgilendiren kritik konular nelerdir?
- ✓ İşletmenin faaliyetleri ve alanıyla ilgili kalkınma planı, sektörel ve bölgesel plan ve programlarda yer alan amaç, ilke ve politikalar ve bunlar arasındaki uyum nasıldır?
- ✓ İşletmenin faaliyetleri ve alanıyla ilgili kalkınma planı, sektörel ve bölgesel plan ve programlarda yer alan amaç,, ilke ve politikalar ve bunlar arasındaki uyum nasıldır?
- ✓ İşletme faaliyetleri yürütülürken karşılaştığı temel riskler ve belirsizlikler nelerdir?

Dış çevre, organizasyonun yönetilmesinde uzun dönemli ve geniş etkileri olan organizasyonun dışında kalan çevredir. Bileşenleri (ana başlıklar altında incelendiğinde) şunlardır (Ülgen ve Mirze, 2004:75):

- ✓ Ekonomik Bileşen: Ekonomide kaynakların nasıl dağıtıldığı ve kullanıldığını belirtir. Her ülkede görülen ekonomik dalgalanmalar ve diğer ekonomik koşullar pazarlama faaliyetleri açısından önemlidir. Ekonomik bileşen işçilik ücreti, enflasyon, işçiler ve işverenler tarafından ödenen vergiler, hizmet ve malların fiyatları gibi etmenleri içerir.
- ✓ Sosyal Bileşen: Organizasyonun içinde bulunduğu toplumun karakteristik özelliklerini tanımlar. Demografik (bir toplumun karakteristiklerinin istatistikleri) ve sosyal değerler olarak ikiye ayrılır. Toplumun sosyal ve kültürel değerleri, değer hükümleri, yaşam biçimi, gelenekleri, tasarruf ve harcama eğilimleri, moda düşkünlüğü, kaliteye verdiği önem bu bileşenin önemli etmenleridir.

- ✓ Politik Bileşen: Hükümet meseleleriyle ilişkili bileşenleri içerir. Hükümet politikaları, vergiler, yasal düzenlemeler ve dolaylı olarak para politikalarını kapsar. İşletmeler üzerindeki en büyük etkisi yatırım kararlarının siyasal nedenlerden dolayı, elde edilmiş hakların alınması sonucu durdurulması olabilmektedir. İşletmenin faaliyet alanındaki olası kotalar ve vergi arttırmaları işletme üzerindeki etkilere örnek verilebilir.
- ✓ Yasal Bileşen: Toplum bireylerinin uymak zorunda olduğu kurallar veya yasalardır. Tüketici hakları, çevre koruma kanunları, sosyal güvenlik düzenlemeleri v.b. içermektedir. Özellikle global işletmeler için yasal bileşen son derece önem kazanmaktadır. Firmanın faaliyette bulunduğu ülkelerdeki pazarlarda değişik yasal uygulamalar, tüketici hakları, çevre koruma yasaları gibi etkenler işletmelerde pazarlama stratejilerinde, çoğu zamanda ürünlerinde değişikliğe sebep olmuştur.
- ✓ Teknoloji Bileşeni: Mal ve hizmet üretiminde getirilen yenilikleri (yeni yaklaşımları) içerir. Üretim, lojistik, hizmet kalitesini arttırıcı bileşenler; internet, uydu v.b. gibi alt başlıklardan oluşur. Bu bileşen artık işletmeleri tamamıyla değişimine itmiştir. Örneğin, internet sayesinde işletmeler küresel pazarlara hitap edebilme imkanı bulmuştur ve yapılarını da bu faktöre göre değiştirmiştir.

Çalışma çevresi, organizasyonun yönetilmesinde oldukça özel ve ani etkilere sahip bileşenleri içeren organizasyonun dışında kalan çevredir. Bileşenleri şunlardır:

- ✓ Müşteri Bileşeni: (Müşteri Profili) Organizasyonun sağladığı ürün ve hizmetlerden kimin yararlandığıyla ilgili etmenlerdir. Özellikle globalleşen dünyada, artan ticaret hacmi ve internetten yapılan e-ticaretten sebeple, müşterilere ulaşmak daha kolay bir hale gelmiştir.
- ✓ Müşteri kitlesinin boyutu ne olursa olsun bire bir pazarlamanın odak noktası olan bu bileşen son derece önem taşımaktadır.
- ✓ Rekabetçi Bileşeni: Organizasyonun kaynakları elde etmek için kimlerle baş etmesi gerektiğini belirtir. Rakiplerin analizinin yapılması, stratejilerin belirlenmesinde önemli rol oynar. Temel olarak, yapılan rekabet gücü analizi,

organizasyona; organizasyonun güçlü, zayıf yönleriyle, mevcut bulunan çevredeki var olan ve var olabilecek muhtemel firmaların temel becerileri; müşteri beklentilerini ihtiyaç haline getirme, dağıtım kanallarının yaygınlığı ve bunlara bağlı stratejilerin yönetim tarafından anlaşılmasına, analiz edilmesine yardımcı olmaktadır.

- ✓ İşgücü Bileşeni: Organizasyonun görevlerin gerçekleştirilebilmesi için gerekli olan işgücünü temin etmekte etkili olan etmenlerdir. Bunlara kalifiye işgücü tedariki, doğru ve etkin istihdam, çalışanların eğitim düzeyi örnek olarak göze çarpmıştır.
- ✓ Tedarikçi Bileşeni: Organizasyonların mal veya hizmet üretebilmeleri için gerekli olan kaynakları temin etmelerinde etkili olan etmenlerdir. Kaç tane tedarikçi olduğu, tedarikçilerin göreceli kaliteleri, tedarikçilerin dağıtımına olan güven bu başlık altında incelenen etmenlerden bir kaçıdır. Hammaddeden nihai ürüne ya da hizmete kadar bütün süreçler için oluşturulan kaynaklardır.
- ✓ Uluslararası Bileşen: Organizasyonun uluslararası uygulamalarında etkisi olan etmenlerdir. Diğer ülkelerin yasaları, kültürleri, ekonomileri, politikaları bu etmenlerdendir. Organizasyonun uluslararası hukuk, ithalat, ihracat rejimleri, kotalar buna örnek verilebilir.

İç çevre, organizasyonun yönetilmesinde normalde oldukça özel ve ani etkilere sahip bileşenleri içeren organizasyonun içindeki çevredir. Geniş anlamda iç çevre pazarlama, finansman ve muhasebeyi kapsar. Bileşenleri şunlardır (<http://www.ozyazilim.com/ozgur/>) :

- ✓ Planlama Yönü: Organizasyonun planlarının organizasyonun hedefleriyle ilişkili olup olmaması, planların hem kısa hem de uzun vadeli tanımlanmış olup olmadığı bu başlık altında incelenir.
- ✓ Yönetme Yönü: İşlerin doğru kişilere atanıp atanmadığı, yönetme çabalarının planları gerçekleştirilebilip gerçekleştirilemediği bu başlık altında incelenir.
- ✓ Etkileme Yönü: Çalışanlara önerilen ödüllerin onları motive edip etmediği, organizasyon içindeki iletişimin etkin olup olmadığı gibi etmenleri içerir.

- ✓ Kontrol Yönü: Mevcut performansı ölçmek için bilgi toplanıp toplanmadığı, mevcut performansın önceki standartlarla karşılaştırılıp karşılaştırılmadığı bu başlık altında incelenir.

1.2.6.2. Durum Belirleme Matrisleri

İşletmeler dış ve iç çevre unsurlarının analizini yaptıktan sonra elde ettikleri bilgileri belirli bir biçimde düzenlerler. Böylece, dış çevrenin işletme için yarattığı fırsat ve tehditlerle, işletme içindeki varlık ve yeteneklerin işletmeye sağladığı üstünlük ve zayıflıklar bir matris üzerinde sistematik olarak belirlenir. Bu fırsat ve tehditler ile üstünlük ve zayıflıkları değerleyen analizlerden en çok kullanılanı (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) “SWOT Analizi” veya Türkçe deyimini ile (Fırsatlar, Üstünlükler, Tehditler, Zayıflıklar) “FÜTZ Analizi”dire (Özgür, 2007:23).

1.2.6.3. Denge Analizi

Denge analizi tekniği, işletmenin çevresel unsurlarının ve işletme yeteneklerinin işletme üzerinde etkilerini göreceli olarak belirten bir durum belirleme analizidir. Bu anlamda hem dış çevre hem de iç çevre analizinde kullanılabilir (Ülgen ve Mirze, 2004:67).

İşletme analizinde, işletmenin mevcut şartları değerlendirilir; sahip olduğu kaynak kabiliyetleri analiz edilir. İşletme içi kaynak ve kabiliyetlerin analizi, dış çevredeki gelişmelerden ne kadar istifade edebileceğinin belirlenmesi için işletmenin sahip olduğu kaynak ve kabiliyetlerin teşhisine yönelik çalışmalardır. İşletmenin iç analizi, çevre fırsatlarından yararlanmak ve tehlikelerden korunmak için bir işletmenin hammadde, pazar, insan ve diğer kaynaklarını inceleyerek sahip olduğu gücü belirleme sürecidir.

Bu çalışmalar işletme içi faktörlerin, hem geçmiş yıllar itibariyle nasıl bir başarı gösterdiğini, hem de mevcut başarı ve gücünü belirler. Ayrıca sahip olunan kaynak ve kabiliyetler en güçlü rakibe göre kıyaslanarak, işletmenin üstünlük ve zayıflıkları ortaya konulmaya çalışılır (Koçer, 2007:29).

1.2.6.4. Performans Güçleri Analizi

Performans güçleri analizi, geleneksel SWOT analizindeki fırsat, tehdit, üstünlük ve zayıflık unsurlarını önem derecelerine göre ve işletmenin genel veya belirli bir alandaki performans gücüne göre belirleyen bir analizdir. Bu özelliği ile SWOT'un geliştirilmiş ve daha tercih edilen bir şeklidir. Öte yandan performans güçleri analizi işletmenin geneli için yapılabileceği gibi belirli bir alanda belirli bir bölümün veya alt bölümün performans durumlarının belirlenmesinde de kullanılmaktadır. (Ülgen ve Mirze, 2004: 163).

1.2.7. Strateji Yönlendirme Evresi

Strateji oluşturma işleminin ön aşaması olan strateji yönlendirme sürecinde işletmenin yaptığı iş, misyon, vizyon ve amaçlarının oluşturulması, diğer bir deyişle işletmenin hangi yönde ilerleyeceği belirlenir. Vizyon ve misyon, işletmenin stratejik kararlarına kılavuzluk eden yön duygusunu sağlar (Özgür, 2007:26).

1.2.7.1. Vizyon

Vizyon ifadesi ne olmak istediğimize dair soruyu cevaplandırır. Genel ilgiyi korumak, rekabeti, ulaşılabilirliği ve finansal hizmet sektörüyle ilgili adil olmayı sağlamak ve hızla değişen çevrede yeniliklere cevap verebilmek için gereklidir. Çoğunlukla tek bir cümledir, örneğin, Microsoft'un vizyonu “ bizim vizyonumuz sizin vizyonunuza değer vermektir.” Turkcell'in vizyonu “müşterileri için hayatı daha kolay ve zengin hale getirmektir.” (Bakan ve Paksoy, 2013:437).

Gelecekte ne gibi işlerin yapılabileceği yöneticinin görüş açısının derinliğine bağlı olarak vizyon evresinde ortaya konulur. Vizyon geliştirmek bir anlamda sorunlara uzun vadeli geniş açıdan bakarak hem mevcut durumu hem de gelecekte olabilecekleri kavramaktır. Bu gelişmelerin işletmeyi nasıl etkileyeceğini tayin ederek buna uygun hedefleri ve stratejileri belirlemektir. Güçlü bir vizyon insanları bir arada tutup geleceğe yönlendirmede motive eder ve bir rehber görevi görür (Ülgen ve Mirze, 2004:69).

Bir işletmenin yöresel, ulusal veya küresel boyutlarda farklı vizyonları olabileceği gibi, üst düzey yönetimi, stratejik işletme birimleri ve işlevsel boyutlarda da, birbirlerine bağımlı ancak ayrı ayrı vizyonları da olabilir. İyi bir vizyonun nitelik ve işlevleri şöyledir (Eren, 2005:15):

- ✓ Her yönetici ve lider için orijinaldir.
- ✓ Başkaları tarafından anlaşılıp paylaşıldıkça değer kazanır.
- ✓ Uygulanacak stratejilerin oluşmasına katkıda bulunur.
- ✓ Stratejistlerin yaratıcılık, yenilikçilik, riski göze alma, katılımcı ve paylaşımcı olma nitelikleri hakkında bilgi verir

1.2.7.2. Misyon

Misyon ifadeleri ise şirket amaçlarını gösterirler ki bir firmayı benzerlerinden ayırmayı amaçlar. Bir firmanın ürün ve pazar açılarından faaliyetlerinin ölçeğini gösterir. “İşimiz nedir?” sorusu “bizim misyonumuz nedir?” sorusuyla aynı anlamdadır. Misyon ifadesi organizasyonun var oluş sebebini açıklar. Misyon kelimesi organizasyonun ne olmak istediğini ve kime hizmet edeceğini gösterir. Bu bir felsefe ifadesi, inançlar ifadesi, iş prensipleri ifadesi ve işimizi tanımlayan bir ifadedir. Misyon ifadesi “işimiz nedir” sorusunu cevaplar, vizyon ifadesi ne olmak istediğimize dair soruyu cevaplar. Misyon ifadesi firmanın davranışının bir açıklamasıdır (Bakan ve Paksoy, 2013:437).

İşletmeler toplum değerlerine uygun bazı fonksiyonlar icra ederek kendilerini meşrulaştırmaya çalışırlar. Bu meşru olma çabası her işletmeye bir misyon yükler. Dolayısıyla, işletmeler toplum içinde kendi misyonlarını tanımlamak durumundadırlar. Misyonu belirlemenin önemli bir parçası, işletmenin kendisini tanımlamasıyla ilgilidir (Demirbaş, 1999: 13).

İşletmenin faaliyette bulunduğu pazar, mamulleri ve fonksiyonları bu tanımlamanın temel unsurlarıdır (Demirbaş, 1999:13).

Misyon ile işletmenin neyi yapacağını, topluma ne gibi bir katkıda bulunarak onun bağrında yaşama ve gelişme imkânı bulacağını belirlemektedir. Bir işletmenin misyona sahip olmasının birçok önemli işlevi vardır (Eren, 2005:18);

- ✓ Tüm örgütsel güçleri bir araya toplar, motivasyonu sağlar.
- ✓ Yöneticilerin iş sorumluluğunu anlamasına yardımcı olur.
- ✓ İşletme amaç ve stratejilerinin belirlenmesini kolaylaştırır.
- ✓ Misyon, stratejik analiz sürecinden önce tanımlanması gereken ve yapılacak analizlere ışık tutacak bir başlangıç noktası olarak düşünülebildiği gibi aynı zamanda bir sonuç da olabilir. (2- KOYU MAVİ).

1.2.7.3. Amaç ve Hedefler

İşletmenin geçmişteki ve şimdiki amaçları, program hedefleri ve normları belirlenir ve bunların başarıma oranları incelenir. Amaçların incelenmesinin iki önemli sebebi vardır: Birincisi mevcut amaçların neler olduğunun bilinmesi, yeni amaçların tespitinde anlamlı bir hareket noktası oluşturacaktır. İkincisi ise, amaçların işletmenin ve bölümlerinin başarısını ölçmede standart oluşturmasıdır (Dinçer, 1991:124).

İşletmenin, misyon ve vizyonunun belirlenmesini takiben gelecekle ilgili stratejilerine yol gösterecek, bunların ölçülmesinde ve değerlendirilmesinde yardımcı olacak bir takım amaç ve hedeflerinde belirlenmesi gerekir. İşletmenin amaçları yaptığı işi ne kadar yapabildiğini tanımlayacak, üst yönetimin ve işlevsel yönetimlerin performanslarının değerlendirilmesinde denetçilere yardımcı olacaktır.

Amaç ve hedefler kesin ölçülebilir özellikte olup, genelde vizyonun, belli bir zaman sürecinde nicelik olarak belirtilmiş şeklidir. Bir işletmenin işlevlerini etkin olarak yerine getirebilmesi için amaçların gerçekçi, belirgin ve ölçülebilir olması, belli bir zaman sürecinde sonuçları etkileyebilecek önemli konuları kapsamaması gereklidir (Eren, 1979: 42)

Stratejik amaç, basit bir ifade ile gelecekle ilgili ve umulan değişiklikleri içeren geniş katılımlı bir organizasyon modelidir (Dinçer, 1998:330). Akgemci 'ye göre işletmenin temel amaçları finansal ve stratejik amaçlar olmak üzere iki ana başlık altında incelenebilir (Akgemci, 2007:417):

Finansal amaçlar

Finansal amaç olarak belirlenen hedefler işletmenin verimliliğini ve bu verimliliğin artırılması ile ilgilidir. Finansal amaçların sonuca ulaşım ulaşılmadığını anlamak için pek çok farklı ölçek türleri geliştirilmiştir. İşletmenin amacı ya da hedefi, kaynakların şekil değiştirmesinden optimal bir gelir elde etmek olarak ifade edilir. Uzun sürede, işletme kaynaklarından en iyi gelir elde edebilmek için işletmede verim kriteri olarak kabul edilmiş en verimli unsur toplam harcamaları aşan gelir artışı yahut kârdır. Bu ifadeyi Ansoff'un kârlılık ölçeğinden görebiliriz:

KÂR (Gelir Ve Maliyetler Arasındaki Olumlu Fark)

KARLILIK = $\frac{\text{Kâr}}{\text{Sermaye}} \times 100$

SERMAYE

Yukarıdaki ölçek bir işletmede kârlılığın değerlendirilmesi ve uzun vadede artacak olan sermaye miktarına göre kârlılığı nasıl bir yönelim halinde bulunduğunu göstermektedir.

İşletmenin finansal amaçlarından biri de “büyüme”dir. Büyüme kârlılıkta olduğu gibi bazı oranlarda değerlendirilebilen bir kavramdır. Bu bağlamda büyüme oranları işletmenin finansal tablolarında yer alan kalemlerin nasıl bir eğilim izlediği, olumlu ve olumsuz gelişmeleri gösterdiği oranlardır. Büyüme oranları arasında en çok dikkati çekenler, satışlardaki büyüme, kârlardaki büyüme, öz sermayedeki büyüme ve hisse başına kârlardaki büyümedir.

Büyüme iki yönde gerçekleşebilir. Bunlardan birincisi iç büyümedir. İç büyümede işletme kendi imkân ve fırsatlarını değerlendirerek büyümesi olarak tanımlanabilir. İkincisi ise dış büyümedir. Dış büyüme işletmenin kendi kaynaklarını kullanarak büyüyeceği gibi dışarıdan gelecek fırsatlarla da büyüebilir. Bu fırsatlara örnek olarak son yılların stratejik yaklaşımı olan şirketlerin birleşmesi gösterilebilir. İşletmenin finansal amaçları şu şekilde olabilir:

Verimlilikte %10 artış

Büyümede her yıl %7 artış

Kazançları %39 arttırmak

Daha büyük kredi derecelendirme oranına sahip olmak

Hisse senedi değerlerini arttırmak

Daha büyük bir pazara hitap etmek

1.2.7.4. Stratejik Amaçlar

Stratejik amaçlar, işletmenin uzun dönemde sonuçların ifade eder bir şekilde belirlediği ve işletme uygulamalarının neler olacağı konusunda fikir veren amaçlardır. Stratejik amaçlar şirket geleceği ile ilgili bir görüntü oluşturarak daha iyi neler yapılabileceğini içermektedir. Stratejik amaçlar vizyon ve misyonla uyumlu, misyonun uygulanmasında destekleyici, ulaşılabilir nitelikte, önemli bir dış gelişme olmadığı sürece değişmez nitelikte olması beklenir. Stratejik amaçlara örnek olarak aşağıdaki ifadeler verilebilir (Akgemci, 2007:432):

- ✓ Daha büyük pazar payına sahip olmak
- ✓ Rakiplerinden daha hızlı tasarım çalışmalarında bulunmak.
- ✓ Rakiplerden daha üstün ürünler üretmek.
- ✓ Rakiplere göre daha düşük maliyetler elde etmek.
- ✓ Daha geniş ürün yelpazesi sunmak
- ✓ E-ticaret uygulamalarını rakiplerden daha iyi yapmak.
- ✓ Daha iyi müşteri hizmetleri sunmak
- ✓ Sektörde lider olarak tanımlanmak
- ✓ Daha geniş bir coğrafyaya hitap etmek

1.2.8. Strateji Seçimi

Herhangi bir işletmenin stratejilerinin yeniden oluşturulması ve seçimi, örgüt sisteminin ve mevcut stratejilerin analizi ve teşhisi ile başlar. İşletmenin yöneticiler, amaçlarını ve kaynaklarını analiz ederek, mevcut durumu tanımlar. Gerçekte bu safhada işletmeler, “biz şu anda neyiz?” ve “neredeyiz?” sorularını cevaplandırırılar.

Bu soru basit gibi görünmesine rağmen, uygulamada belirli bir işletmeye yönelik olarak cevaplandırmak oldukça zordur. Ancak sistematik bir strateji belirleme çalışması yapılacaksa, bu soruları cevaplandırmak ön şarttır. Gerçekten de belirli bir andaki yerini bilmeyen bir işletmenin, uygun stratejiler geliştiremeyeceği açıktır. Stratejileri seçme sürecinin ikinci safhasında dış çevre analiz edilir, yeni anaçlar ve stratejiler tespit edilir. Bu noktada cevaplandırılması gereken temel sorular; ”ne olmak istiyoruz?” veya “nerede olmak istiyoruz?” dur. Ancak bu safhada amacın gerçekleştirileceği süre mutlaka tayin edilmelidir: “ne zaman?”. Strateji seçiminin son safhasında “olmak istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?” sorusu cevaplandırılır. Bunun için öncelikle alternatif strateji ve faaliyetler ortaya konulmalıdır. Alternatif stratejiler belirlenirken, “yeni bir strateji seçmezsek ne olur?” sorusundan başlanarak “stratejik açıklığı nasıl kapatabiliriz?” sorusunun muhtemel bütün cevapları listelenir. (Dinçer, 1991:141).

Stratejik tercihler, işletmenin uzun vadeli temel amaçları ve yönelimleri ile ilgili seçimsel kararlardır. Temel ekonomik amaçlar, yatırımları çeşitlendirme kararları, pazar payını arttırma çabaları ve her türlü işlevsel strateji tercihlerinden oluşan stratejik konularla ilgili kararlar bu çerçevede görülebilir. Stratejik tercih yapabilmek işletme için bir şanstır. Örneğin, talebin fiyata fazlasıyla duyarlı olduğu ve rekabetin çok şiddetli olduğu pazarlarda özellikle küçük işletmelerin maliyet rekabetinden başka seçebilecekleri pek fazla stratejik alternatifleri yoktur. Aynı şekilde hükümet politikalarının etkisi altında olan ve dar pazar kesimlerine sıkışmış işletmeler de çok fazla seçim yapamazlar. Bu gibi işletmelerin tek çıkış yolları buluşlar ve yeniliklerdir (Alpkan, 2000:22).

Stratejiyi belirlemek, stratejiyi gözden geçirmek veya stratejinin geçerliliğini sağlamak sadece ekonomik analiz ve kişisel değer sistemiyle karşılaştırma yoluyla sağlanmamaktadır. Karmaşık ve tekrarlanan bir sürece dayalı bir dizi faaliyet gerektirir. Ayrıca işletme sorunları her zaman sayılarla ifade edilen finansman kavramıyla analiz edilmemekte, bazı özelliklerin sayılarla ifade edilmesi ve model haline getirilmesi olanaksız olmaktadır. Bu nedenle strateji belirlemede sadece sayıları kullanan yaklaşımlar değil, değişik özellikleri birleştirecek yöntemler etkili olmaktadır (Koçer, 2007: 70).

Stratejik karar alma ve strateji belirleme süreci üst yönetimce stratejik tercihlerin oluşturulmasına kadar geçen süreçtir. Stratejik karar alma gelecekte ne tür ekonomik, sosyal ve teknolojik faktörlerin oluşacağı ve bunların ne yönde etkileri olacağına ilişkin bilgi eksikliği nedeniyle belirsizlik, karmaşıklık ve çatışma içeren bir süreçtir. Bu karmaşıklığı azaltmak için ise stratejistler mevcut bilgi yapıları ve algısal filtreleri yoluyla verileri basitleştirmeye ve yapılandırmaya ve daha fazla bilgi toplamak suretiyle elde ettikleri bilgileri yorumlamaya çalışmaktadırlar (Alpkan, 2000:15)

İşletme için uygun stratejilerin seçiminde yöneticilerin (stratejistlerin) yaşı, eğitim düzeyi, kıdem ve tecrübeleri gibi demografik özellikleri ile bu kişilerin hayat felsefeleri, değer yargıları, inançları, arzu ve istekleri gibi kişisel özellikleri de etkili olmaktadır.

Yapılan araştırmalar işletmelerde eğitim düzeyi yüksek genç yöneticilerin, yaşlı yöneticilere göre yeniliklere daha açık olduklarını ve daha çok risk alabilme özelliklerinin bulunduğunu göstermiştir. Benzer şekilde yeniliklere karşı statükocu tutum yöneticinin konumsal, kurumsal ve sektörel kıdemine göre de doğru orantılı olarak artmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2004:197).

1.2.9. Strateji Uygulama Evresi

Strateji yapılandırma süreci sonunda belirlenen stratejiler ile bir firmanın strateji düşüncesi ortaya çıkacaktır bu düşüncenin eyleme dönüşmesi için strateji uygulama aşamasının başlaması gerekir. Bu dönüşümde firmadaki tüm yönetici ve işçilerin strateji oluşturma sürecine aktif olarak katılması, belirlenen stratejileri anlaması ve bu konuda sorumluluk alması strateji uygulamasının başarısı için zaruridir. Strateji uygulamasında yıllık hedeflerin belirlenmesi, politikaların tasarlanması, çalışanların motive edilmesi, kaynakların paylaşılması, strateji destekleyici bir ortamın geliştirilmesi, etkili bir kurum yapısının yaratılması, pazarlama çabalarının yeniden yönlendirilmesi, bütçe hazırlanması, bilgi sistemlerinin tasarlanması ve geliştirilmesi ve çalışan maaşlarının şirket performansına bağlanması önemli konulardır. Strateji uygulaması çoğunlukla strateji yönetiminin 'eylem safhası' olarak da adlandırılır ve bu süreçte amaç oluşturulan stratejilerin eyleme dönüştürülmesi için yönetici ve diğer çalışanların seferber olmasıdır. Strateji uygulaması strateji yönetiminin en zor

safhasıdır. Zira yöneticide sorumluluk alma, disiplin ve ödün verme gibi özelliklerin olmasını gerektirir (Bakan ve Paksoy, 2013:464).

Uygulama süreci, hazırlanan planların gerçekleştirilmesi için yönetimin yapacağı her türlü faaliyet olarak tanımlanabilir. Bu süreçte planlama, örgütlenme motive etme, liderlik, yönlendirme, bütünleştirme, haberleştirme, yenilik yapma ve kontrol etme gibi bütün yönetim fonksiyonlarını kapsar. Kısaca bir strateji daha etkili hale getirmek için uyumlaştırma, yeniden düzenlenme ve harekete geçme çabaları uygulama sürecinin esas konularını oluşturur (Dinçer, 1991:208).

Stratejilerin uygulanması, geniş çapta orta kademe yönetimiyle paylaşılan ve hatta alt kademelere kadar yayılan bir şekilde tepe yönetiminin sorumluluğunun bir parçasıdır. Diğer taraftan alt bölümlerin strateji ve politikaları, uygulamaya yönelik programlar ve bütçelerin hazırlanması yine bu safhada yerine getirilmesi gereken faaliyetler arasında sayılabilir. Bütün bunların yerine getirilmesinde işletmenin kullanabileceği bilgi ve verilerin toplanması ve akışının sağlanması kilit bir önem taşımaktadır. Kontrol ve haberleşme kapısının kurulması hayati bir önem taşır. Gayri resmi bilgi sistemi bir bütünlük içinde ele alınmalıdır (Dinçer ve Yahya, 1996:224).

Strateji uygulama evresi, stratejilerin uygulanmasına destek olacak ve uygulamayı gerçekleştirecek işletme kaynaklarının harekete geçirilmesi evresidir.

İşletmeler farklı stratejik planlar hazırlayıp stratejiler geliştirmekte ve farklı başarı sonuçları elde etmektedirler. Planlanmamış stratejiler, yalnız yeni problemler ve fırsatlarla karşılaşıldığında tepki biçiminde verilen kararlarla oluştururlar ki, bu da Porter'ın deyişiyle inisiyatifi elinde tutmaktan uzaktır (Ganiev, Newson, 2003:360).

Stratejilerin başarıyla uygulanmasında önemle üzerinde durulması gereken bir başka konu da örgüt kültürüdür. McKinsey'in 7S (Structures, Shared values, Systems, Skills, Staff, Stil, Strategies) modeli; yapı, ortak değerler, sistemler, kabiliyetler, çalışanlar, yönetim tarzı ve strateji faktörleri örgüt kültüründe birbiriyle ilişkili olan ve bu yüzden stratejik yönetimin uygulanmasında aralarında uyumun gözetilmesi gereken faktörlerdir (Young, 2000:19).

Uzun vadeli örgütsel amaçlara ulaşabilmek için örgüt ve çevresi ile üstün uyum sağlayacak stratejileri formüle etme ve uygulamada kullanılan karar ve eylemler

bütünü olan stratejik yönetim vasıtasıyla üst düzey yöneticiler örgütün geleceğine yön verirler. Geliştirilen stratejiler doğrultusunda örgüt kültürünün gözden geçirilmesi, yeni istikametlere göre ortak değerlerin oluşturulması, bir bütün olarak örgütü harekete geçirecek ve dolayısıyla başarıyı arttıracaktır. Örgütler öyle bir değerler sistemi oluşturmalıdır ki, insan davranışlarında bireysel farklılıkları ve yaratıcılıkları temel almakla birlikte, herkesi kapsayacak bir işbirliği düzeni ve ortamı yaratabilsin (Eroğlu, 2002:165).

Bir stratejinin formüle edilmesi fiili olarak gerçekleşeceği garantisini taşımaz. Tasarlanan stratejileri gerçekleştiren stratejilere dönüştürme süreci, strateji uygulamasının kritik unsurları olan; entegrasyon, organizasyon yapısı, kontroller ve liderlik faktörlerini dikkate almalıdır. İşletmenin muhtelif birimleri ve yönetim organlarında genel bir vizyon ve strateji eksikliği olduğu takdirde, operasyonların koordinasyonunda, yönetimin etkin işleyişinde ve işletmenin çevre koşullarındaki hızlı değişimlere hemen intibak etmesinde olumsuzluklar ortaya çıkacaktır (Demirbaş, 1999:25).

Stratejik yönetim anlayışına sahip bir işletmenin üst yönetimi, sürekli değişimi genel bir kural olarak kabul eder ve değişmeyen bir işletmenin sonunda kaybedeceğini bilir (www.stratejikyonetimopal.com.tr).

Etkin bir strateji uygulaması için, fonksiyonel birimler tarafından uygulanacak stratejilerin çok iyi anlaşılması ve bu stratejiler konusunda fikir ve ülkü birliği sağlanması gerekir. Stratejilerin uygulama sürecinde yöneticiler ve bunu uygulayacak olan fonksiyonel birim çalışanları arasındaki iletişimin sürekliliği de büyük önem taşır. Sıklıkla stratejilerin net olarak ve açıkça ifade edildiği ve örgüt çalışanları tarafından tamamıyla anlaşıldığı ve kabul edildiği varsayılır. Ancak işin aslı, süreklilik arz eden kararların çeşitli sebeplerle kesintiye uğradığıdır. Bu bakımdan üst düzey yöneticilerin yapması gereken, stratejileri öncelikle fonksiyonel birimlerle paylaşmak ve müzakere etmektir. Aksi takdirde, örgüt üyeleri tarafından stratejilerin net ve iyi anlaşılmaması stratejik uygulamanın önünde büyük engel teşkil eder (Özgür, 2007:31).

Stratejileri başarılı olarak uygulamak için şu faktörlerin dikkate alınması gerekir (Eren, 2000:60):

- ✓ Stratejiler ve planlar, stratejik uygulamalar çerçevesinde bütün karar alıcılara açıkça iletilmelidir.
- ✓ Planlar ve stratejilere temel olan varsayımlar, bütün ilgili kişilere ve kurullara açıklanmalıdır.
- ✓ Stratejiler ve planlar, bugünkü gerçeklerin dikkate alınmasını sağlamak amacıyla belirli dönemler itibarıyla gözden geçirilmelidir.
- ✓ ç. Stratejiler ve planlar, değişen koşullara uygun olarak geliştirilmelidir.
- ✓ İşletme, stratejilerin başarılmasına yardımcı olacak biçimde yapılandırılmalıdır.
- ✓ İşletme içinde, stratejilerin ve planların başarılmasını kolaylaştıracak inanç ve değerlerin yerleştirilmesi gerekir.

Lehner'e göre stratejilerin uygulanması, işletmenin rekabetçi çevrenin yarattığı fırsatlardan yararlanmak için kaynaklarını kullanmasına imkân sağlayan stratejilerin, politikaların, programların ve eylem planlarının uygulandığı tekrarlayıcı bir süreçtir. Thompson ve Strickland'a göre bu süreç stratejik yönetimin en karmaşık ve en çok zaman alan aşamasıdır. Hrebiniak'a göre de stratejilerin oluşturulması zordur, ancak bu stratejilerin organizasyon çapında uygulanabilmesi daha zor bir uğraştır (Sucu, 2010:100).

Stratejilerin etkin bir şekilde uygulanabilmesi için, söz konusu stratejilerin fonksiyonel birimler ve çalışanlar tarafından doğru bir şekilde anlaşılması gerekmektedir. Bu bakımdan yöneticiler ile stratejileri uygulayıcı fonksiyonel birimler arasındaki iletişimin sürekliliği önem taşımaktadır. Stratejilerin fonksiyonel birim çalışanları tarafından açıkça ve doğru bir şekilde anlaşılabilmesi için, üst düzey yöneticilerin stratejileri öncelikle fonksiyonel birimlerle paylaşması ve karşılıklı olarak müzakere etmesi gerekmektedir. Aksi halde stratejilerin çalışanlar tarafından yeterince anlaşılabilmesi stratejik uygulamanın önünde önemli engel teşkil eder (Özgür, 2004:35).

1.2.10. Strateji Kontrol Evresi

Kontrol safhası, yönetim süreci içinde değerlendirme fonksiyonunun temel unsurlarından birisidir. Temel amaçlar belirlenir, stratejiler oluşturulur, planlar hazırlanır ve uygulanır. Daha sonra değerlendirme safhasına gelinir. Uygulanan stratejinin sonuçları değişik boyutlarda gözden geçirilir ve bunların arka planındaki sebepler incelenir. Stratejilerin kontrolü; a) stratejik uygulamaların nasıl gittiğini, amaçların ve planların ne kadar başarılı olduğunu gösterecek ve b) örgüt üyelerinin motivasyonu için araçlar sağlayacaktır (Dinçer ve Yahya, 1996:224).

Aynı zamanda, bu safha, yeni stratejilerin de belirlenmesi sürecinin başlangıcını oluşturur. Çünkü sonuçların kontrolü ve değerlendirilmesi; aynen veya düzeltilerek eski stratejilerin mi kullanılacağı yoksa yeni stratejilerin mi geliştirileceği konusunda tepe yöneticilerine geri besleme sağlayacaktır. İyi bir değerlendirme sisteminin kurulabilmesi için, gerekli bir başka faktör de geri besleme sürecidir. Etkili bir haberleşme ve geri besleme sistemi, stratejik yönetimin her safhasında meydana gelen sapmaları yöneticilere anında bildirecek ve gereken tedbirlerin alınmasına zemin hazırlayacaktır. Stratejik kontrol, genel anlamdaki kontrol sürecinin stratejik konularda uygulanması sürecidir. Stratejik planların değerlendirilmesi çabalarını kapsar. Yatırım harcamaları, yönetim kadrolarının gelişimi, stratejilerin uygulanması ve stratejilerin değişmesi durumunda bütçelerin tahsisi gibi çalışmalar stratejik kontrole örnek olarak gösterilebilir. Stratejik kontrolü, diğer kontrol süreçlerinden ayırt eden özellikler kısaca şunlardır; zaman ufku, odak noktası, önemi, görev alanı, kaliteli ve yenilikçi kabiliyet gerektirir (Dinçer, 1991:245).

Yönetim döngüsü içinde kontrol en önemli unsurlardan biridir. Bu bakımdan elde edilen sonuç ve çıktıların değerlendirmesi, özellikle ilerleyen bölümlerde ele alınacak olan performans değerlemede hedeflere ulaşma kertesini değerlendirilmesi bakımından önem arz etmektedir.

Kuruluşların, amaç ve hedeflerinin ne kadarına ulaştıklarını anlamak için ölçüm gerekmektedir. Bu da performans kriterleri aracılığıyla olmaktadır (Çetin, 2001: 44). Bu nedenle, stratejik planda hedefe yönelik performans göstergelerine yer verilmelidir. Performans göstergeleri, gerçekleşen sonuçların önceden belirlenen

kontrollerini sürdürecektir, yapılan hataların tespiti sağlanacak ve düzeltmeler yapılacaktır.

Geriye Yönelik (feedback) Kontrol: Bu kontrol türünde genellikle yapılan işler ve faaliyetler tamamlandıktan sonra, en son evrede yer alan kontrol mekanizması ile son kontrol ve gerekiyorsa düzeltmeler yapılmaktadır.

İleriye Yönelik (feedforward) Kontrol: İşlerin ve faaliyetlerin gerçekleşmesinden önce, hammadde ve diğer yardımcı maddelerin, işgücünün, işletmenin fiziki ve sosyal yapısı ile diğer kaynakların ve iş süreçlerinin seçim sürecinden itibaren kontrol edilmesidir. Bu kontrol süreci, faaliyetler sırasında oluşabilecek hataların ve yanlış uygulamaların en alt düzeye indirilmesini, uygulanan faaliyetlerin standartlara daha uygun olarak yapılabilmesine ve işletmede verimliliğin artmasına imkân verir.

Eş Zamanlı (Concurrent) Kontrol: sürekli yapılan ve sonuçları zaman alan veya birbirleriyle karşılıklı bağımlılık ilişkisi bulunan faaliyetler sürerken, faaliyetlerin her evresinde belirli noktalarda kontrollerin yapılmasıdır. Ancak son zamanlarda kontrollerin belirli noktalarda yapılmasından daha ziyade, faaliyet yapılırken anında yapılması önem kazanmıştır. Stratejik yönetim sürecinin dinamik ve birbiriyle karşılıklı etkileşim içerisinde bulunan bir takım faaliyetlerden oluşması, bu süreç içerisinde de eş zamanlı kontrol uygulamalarının yapılmasını gerekli kılmaktadır (Dinçer, 1999:365).

1.3. STRATEJİK LİDERLİK VE STRATEJİ SEÇİMİNE ETKİLERİ

Lider, organizasyonlarda insanların gayretlerini, belirlenen amaçları gerçekleştirmek üzere birleştiren, harekete geçiren ve etkili biçimde yönlendiren kişidir. İnsanları çalışmaya özendirir, en etkili çalışacak biçimde bir araya gelmelerini ve bütün yeteneklerini ortaya koymalarını sağlar. Lider, organizasyonla çalışanlar arasında her iki tarafın da beklentilerini en üst düzeyde gerçekleştirmeye çaba gösterir. Liderler; iş becerisi, dürüstlük, girişkenlik, cesaret, yaş, saygınlık, bilgi-görgü ve benzeri kişisel özellikleri nedeniyle insanlar tarafından benimsenirler, takdir edilirler ve takip edilirler üstün iletişim yetenekleriyle bütünleştirici ve birleştirici özellikleri vardır.

Liderin organizasyonun başarısı üzerinde çok önemli bir rolü vardır. Liderlik, bir organizasyonun kültürünü ve şirketin bütün stratejik kararlarını doğrudan etkiler.

Stratejik liderlik kavramı, şirket düzeyindeki stratejiye ve organizasyon yapısına karar veren üst düzey kıdemli yöneticileri ifade eder. Bunlar, genellikle; yönetim kurulu başkanı, CEO ve/veya genel müdür olarak şirkette görev alırlar. Stratejik liderlerin organizasyona katkısı, onların kişiliğinden veya tarzlarından daha öte ve daha önemli bir konudur. Stratejik liderleri doğrudan ilgilendiren başlıca konular şunlardır (Barutçugil, 2013:563):

- ✓ Vizyon Belirlemek
- ✓ Değer Yaratmak
- ✓ Değişimi Yönetmek
- ✓ Yapıyı Oluşturmak
- ✓ İletişimi Sağlamak
- ✓ Kültürü Belirlemek
- ✓ Şirketi Yönetmek (Barutçugil, 2013:563).

Henry Mintzberg, genel anlamda, üç değişik stratejik modelden ve buna bağlı olarak liderlik tarzından söz etmektedir:

- ✓ İşletme Sahipliği (girişimcilik) Modeli
- ✓ Uyum Sağlama Modeli
- ✓ Planlama Modeli (Dinçer, 1991:237).

Yöneticilerin stratejik karar alırken rasyonellikten ayrılabilirdikleri; kişilerin problemlerden kaçtığı ve bu yüzden karar almaktan aslında hoşlanmadıkları, statükoyu korumayı sevindikleri, karar almaya mecbur kaldıklarında da yeterince zengin bir alternatifler kümesini incelemedikleri ve özellikle belirsizlik ortamında olasılık hesaplarından ziyade mistik ve şansa dair düşüncelerin ön plana çıktığı düşünülmektedir. Bu sebeple, üst düzey yöneticilerin stratejik kararlarını etkileyen karmaşık davranışları farklı bakış açılarıyla açıklanabilir (Dinçer, 1991: 240).

Yönetim, karmaşıklıklarla başa çıkabilmektir ancak yöneticilik değişimle başa çıkabilmektir. Zira liderliğin günümüzde bu kadar önemli bir konumda olması, iş dünyasının çok daha değişken ve rekabetçi hale gelmiş olmasıdır. Net bir sonuç vardır ki, bugün de dün uygulananların ya da dün uygulananların yüzde beşinin iyileştirilerek uygulanması, artık başarının formülü değildir, önemli değişikliklerle başa çıkmak ve etkin bir şekilde rekabet etmek olaylara değişim ve gelişimleriyle adapte olabilen işletmelerde mümkündür, daha çok değişim ve gelişim ise her zaman daha çok liderlik gerektirir (Yüzbaşıoğlu, 2004)

1.3.1. Demografik Özellikler

Stratejistlerin yaşı, eğitim düzeyi, tecrübe ve kıdem gibi demografik özelliklerinin stratejik tercihler üzerinde etkili olduğu bilinmektedir.

Hambrick ve Mason'a göre, genç yöneticiler daha yaşlı olanlara kıyasla daha yenilikçi olan büyüme stratejilerini izlemeyi tercih ederler ve risk alma eğilimleri daha fazladır. Stratejik tercih konuları ne olursa olsun, yöneticinin yaşı ile strateji arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur.

Stratejik tercihlere etki eden bir başka demografik özellik ise, yöneticinin sektördeki, işletmedeki ve üst düzey yönetici konumundaki kıdemidir. Örgütsel kıdem ile statükoyu korumaya yönelik stratejik tercih eğilimi arasında pozitif bir ilişki olduğu literatürde kabul görmüştür. Örgütsel kıdem, mevcut durumu koruma arzusunu artırırken hâliyle yenilik ve değişime pek açık değildir. Stratejik değişim ile kıdem ilişkilerini inceleyen Bantel ve Jackson'un, Finkelstein ve Hambrick'in ve Thomas ve arkadaşlarının çalışmaları da bunu teyit etmiştir.

Thomas ve arkadaşlarına göre, üst düzey yöneticiler arasında kıdem yılı yüksek olanlar daha ziyade mevcut faaliyetlerin verimliliğini arttırmanın peşinde olan savunmacı yöneticilerdir (Alpkan, 2000:44).

1.3.2. Kişilik Özellikleri

Günümüzde özellikle teknoloji ve yönetim alanlarında yaşanan gelişmeler, rekabette üstünlüğün temel aktörü olarak insan faktörüne vurgu yapmaktadır. Bu nedenle, işletmelerin piyasa içindeki mevcut pozisyonlarını daha da güçlendirmeleri ve rakipleri karşısında rekabet üstünlüğünü ele geçirmeleri insan kaynağına da bağlıdır.

Stratejik yönetim ve insan odaklı yönetim yaklaşımının etkisiyle ortaya “stratejik insan kaynakları yönetimi” kavramı çıkmaktadır. Stratejik insan kaynakları yönetimi, işletmelerin uzun dönemdeki hedeflerine ulaşmakta kullanabilecekleri çok önemli bir dönüşümü ifade eder. Uygulamada, yöneticilerin daha az idari ve daha çok stratejik roller üstlenmesi gerekmektedir (Dinçer, 1991: 191).

Yöneticilerin kişisel arzuları, felsefeleri, inançları, değer yargıları, zihinsel faaliyetleri, kişisel veya kolektif görüşleri stratejik karar alma sürecinin özelliklerini ve stratejik tercihleri etkilemektedir. Stratejik tercihler geniş bir davranışsal içeriğe sahiptir ve karar vericilerin kişisel yargılarını yansıtır.

Maslow insanların biyolojik, sosyal ve psikolojik birer varlık olarak bir takım gereksinimlere sahip olduklarını ve davranışlarının arkasında bu gereksinimlerini tatmin etme arzusunun yer aldığını ortaya koymuştur. Buna göre, insanlar ancak yoksun oldukları şeylere ulaşmak için çaba sarf ederler (Alpkan, 2000:44)

McClelland’ın edinilmiş ihtiyaçlar kuramının temelini ise başarı, güç ve bağlılık güdüleri oluşturmaktadır. Kişilik özelliklerinin stratejik yönetime etkilerini inceleyen Miller ve Toulouse, başarı güdüsü yüksek olan yöneticilerin agresif bir yenilikçilik stratejisini çok riskli veya bir düşük maliyet stratejisini çok basit bulabileceklerini belirtmişlerdir. Bu kişilere cazip gelen, büyüme potansiyeline sahip bir farklılaştırma stratejisidir. Bu farklılaştırmanın da odaklı olmayıp tüm pazarı kapsamı gerekir ki, geniş hedef daha çok fırsat içerir ve başarı daha fazladır (Alpkan, 2000:56)

1.4. STRATEJİ SEÇİMİ

Birden fazla mamulü olan ve birden fazla pazarda faaliyet gösteren bir şirket için uygun strateji seçilmesi oldukça karmaşık bir problemdir. Çünkü işletmenin her bir mamulünün pazarda ayrı bir gücü olduğu için her birine ayrı bir strateji uygulamak, fakat bir bütün olarak şirket içinde temel bir stratejiye sahip olmak gerekmektedir. Şirket seviyesindeki stratejiler, bir bütün olarak SİB’lerinin hepsini şekillendirir ve ana (master) stratejiler olarak adlandırılır. Diğer taraftan hiyerarşik seviyesine göre stratejilerin seçiminde kullanılacak birçok analiz tekniği geliştirilmiştir. Bunlar arasında portföy analizleri, özellikle stratejik alternatiflerin analizinde ve uygun

stratejinin seçiminde en çok kullanılan yöntemler arasında yer almaktadır (Dinçer, 1991:142).

Artan rekabet ve belirsizlik ortamında ayakta kalmak isteyen işletmelerin önlerine çıkabilecek tehlike ve tehditleri mümkün olduğunca erken tespit edip önlem almaları ve karşılaştıkları imkân ve fırsatları fark edip aralarından optimal bir seçim yapmaları gereği daha da artmaktadır. Bu durumda çevrenin, rakiplerin ve bizzat işletmenin kendisinin sürekli izlenmesi ve uzun vadeye yönelik kararların isabetli inceleme ve gözlemlere dayanan tercihler yoluyla alınması başarı için bir ön şart gibi görünmektedir.

Strateji belirleme süreci ve bu sürecin sonucu olarak ortaya çıkan işletme stratejileri bir ölçüde çevresel şartların ve işletme gerçeğinin bir dayatmasıdır. Ancak iç ve dış örgütsel çevrenin her yönetici tarafından aynı şekilde algılanması ve her yöneticinin aynı stratejik tercihlerde bulunmasını beklemek gerçekçi olmaz (Alpkan, 2000:199)

Yönetim hiyerarşisinin her bir kademesindeki yöneticilerin sorumluluk alanları ve olaylara bakış açıları farklı olduğundan, örgütlenme yapısına göre değişik seviyelerde strateji geliştirilebilmektedir. İşletme stratejileri/ temel stratejiler; belirli bir sektörde ve pazarda nasıl rekabet edilebileceği ile ilgilidir. Fonksiyonel stratejiler ise, işletme içindeki fonksiyonel birimlere ait kararlardan oluşmaktadır (Demirbaş, 1999:35).

1.4.1. Temel Stratejiler

Temel işletme stratejileri işletmenin veya çeşitli iş birimlerinin yaşamlarını sürdürebilmesi ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi için gelecekte yapması veya yapmaması gerekli olan iş ve faaliyetlerle ilgilidir (Özgür, 2004:40).

1.4.1.1. Büyüme Stratejileri

Büyüme stratejileri, en açık ve kolay bir biçimde, Igor Anoff tarafından ürün ve pazar temeline dayalı olarak geliştirilen ve Ansoff matrisi olarak da bilinen bir analiz tekniğiyle açıklanabilir. Burada, gerektireceği kaynaklar, içerdiği riskler ve beklenen getiriler anlamında dört farklı strateji seçeneği bulunmaktadır. Bu büyüme stratejileri seçenekleri iki aşamada ortaya çıkar. İlk basamak büyüme stratejileri göreceli olarak

daha güvenli stratejilerdir, önemli riskler içermezler. Ancak, sağladıkları getirililer de oldukça sınırlıdır. Bu stratejiler, büyük ölçüde organizasyonun rekabetçi konumunu etkilerler, ancak şirket açısından önemli sayılabilecek değişimlere yol açmazlar. Birinci aşamada büyüme stratejileri üç gruba toplanır (Barutçugil, 2013:294);

- ✓ Pazara Nüfuz Etme
- ✓ Ürün Geliştirme
- ✓ Pazar Geliştirme

İkinci basamak büyüme stratejileri, yeni pazarlara yeni ürünlerle girilmesini gerektiren daha iddialı ve daha yüksek risk içeren bir genişlemeyi ifade eder. Şirket perspektifini veya stratejisini değiştirme eğilimi gösterir. Bu strateji seçenekleri arasında stratejik ortaklıklar, birleşmeler ve satın almalar da bulunmaktadır. Getiri beklentisi yüksek olmakla beraber, gerektireceği ek maliyetler ve içereceği risk düzeyi de oldukça yüksektir (Barutçugil, 2013:295).

İşletmelerin hayatını devam ettirmek ve etkililiğini arttırmak amacıyla izleyebileceği en belirgin stratejiler büyümeye dayalıdır. İşletmeler bir taraftan şiddetli bir rekabet ortamında hayatlarını sürdürürken, diğer taraftan büyümeye veya faaliyet alanında gelişmeye çalışırlar. Bu sebeple en fazla büyümeye dayalı stratejilerin geliştirildiğini söylemek yanlış olmayacaktır. Büyümeye dayalı stratejiler, başlangıçta işletme için büyüme ve işletme dışı büyüme olmak üzere iki ayrı grupta ele alınabilir. İşletme içi büyüme stratejileri, işletmenin kendi kaynaklarına dayanarak daha çok mevcut mamul veya pazarda gelişmeye ve yeni mamul veya pazarda faaliyetlere geçmeyi esas alırken; işletme dışı büyüme stratejileri, başka işletmelerle birleşerek veya ortak hareket ederek faaliyetlerini genişletmeye çalışır (Dinçer, 1991:186).

İşletmeler büyümeye karar verdikten sonra en uygun (optimal) büyüklüğün ne olduğuna da karar vermelidirler. Çünkü büyümenin getireceği faydaların yanında gereksiz ya da kontrolsüz büyümenin getireceği olumsuz sonuçlar da söz konusu olabilir. Kontrolsüz, hızlı ve aşırı büyüme büyümeyi finanse edecek kaynaklara ulaşmada çeşitli zorlukların yaşanmasına neden olabilir. Ayrıca büyüme ile birlikte

koordinasyonda zayıflama, işletme içinde bürokrasi, formalite ve kırtasiyeciliğin artması gibi sakıncalar da ortaya çıkabilmektedir. Büyük işletmelerle karşılaştırıldığında, önemli ölçüde kaynak kısıtlılığı ve çevresel belirsizliğin yarattığı risklerle karşı karşıya kalan küçük işletmeler de büyümeyi hedeflemektedirler. Diğer yandan mevcut sorunlarını aşabilmek için daha güvenli büyüme stratejilerini arama eğilimindedirler. (Dinçer, 1991:180).

1.4.1.2. Küçülme Stratejileri

İşletmeler kâr maksimizasyonu için çalışırlar. Koşullar kötüyse kâr maksimizasyonunun yerini ayakta kalma çabası alır. Dolayısıyla işletme, ileride maksimum kılmaya çalışacağı kâr hedefini düşürür, hatta geçici bir dönem için zarara bile razı olabilir (Eğilmez, 2004: 92)

Büyüme, organizasyonun yaşamında çok doğal kabul edilirken küçülme, organizasyonların tehlike ve krizlerle karşılaştığı durumlarda ortaya çıkan bir olay olarak görülmüştür. Son yıllara kadar bir anlamda büyüme bir organizasyon için sağlık göstergesi, küçülme ise hasta olan bir organizasyonun iyileşmesi için alınan önlem olarak kabul edilmiştir.

Bilim ve teknolojideki gelişmeler ve yönetim konusundaki modern yaklaşımlar küçülme kavramına 1990'larda yeni bir anlam kazandırmıştır. Bu yeni anlamıyla küçülme, iyileşmenin, rekabetçiliği arttırmanın bir yolu olarak ele alınarak "organizasyonel küçülme" kavramı adıyla kabul edilmeye başlanmıştır.

Organizasyonel küçülme; işletmede kademe azaltma, faaliyet alanını daraltma ve bir takım faaliyetlerde taşeron kullanma biçiminde gerçekleşen işletmenin işgücü miktarında, boyutunda ve işletmenin çalışma yöntemi ve süreçlerinde bir değişikliği veya gelişmeyi içeren kapsamlı bir stratejidir (Dalay, Coşkun, Altunışık, 2002:144).

Küçülme stratejileri tasarruf ve tasfiye stratejileri olarak ikiye ayrılır (Ülgen ve Mirze, 2004:203):

Tasarruf stratejisi; işletmenin olumsuz finansal durumunun düzeltilmesi için, verimsiz faaliyetlerin gözden geçirilerek onları tekrar verimli duruma getirebilmek amacı ile işletme içine dönük olarak uygulanan bir stratejidir.

Kısmi tasfiye ve tam tasfiye stratejileri; İşletmenin başarılı olamayan faaliyetlerinin veya bölümlerinin kısmen veya tamamen terk edilmesi yolu ile uygulanan stratejilerdir.

Küçülme stratejisi kapsamında; maliyetleri azaltmak için personel azaltma yoluna gidilmesi, kurmay kadrosundan tasarruf yapma, işletmenin kullanmadığı varlıklarının azaltılması, faaliyet alanını daraltma, yenilik çabalarından vazgeçme yer alabilir.

Durağan Stratejiler

Durağan stratejilerde amaç işletmenin mevcut durumunun korunmasıdır. İşletme; (Dinçer, 1991:189).

- ✓ Mevcut mal ve hizmetlerde küçük değişikliklerde bulunarak,
- ✓ Pazarlarda tutundurucu, hatırlatıcı reklâmlar yaparak,
- ✓ Mevcut üretim ve operasyonlarda güncel teknoloji ile uyum sağlayarak ve küçük iyileştirmeler yaparak durumunu sürdürür.

Temel stratejiler, işletmelerde farklı şekillerde uygulanmaktadır. Bunlar; bağımsız ve bağımlı temel stratejiler, ilişkili ve ilişkisiz temel stratejiler, yatay ve dikey temel stratejiler, aktif ve pasif temel stratejiler olarak görülebilmektedir.

Bağımsız temel stratejiler; işletmenin, tamamen kendi varlık ve yeteneklerine dayanarak, başka bir işletmenin desteği ve ilişkisi olmadan, bağımsız bir ana strateji uygulamasıdır. Bağımlı temel stratejiler; işletmenin, dış çevreden başka bir işletmenin desteği ile veya onunla birlikte veya ilişkili olarak bir strateji uygulamasıdır.

İlişkili temel stratejiler; işletmenin, temel stratejilerini sektöründe benzer mal ve hizmetler, pazarlar, üretim faaliyet ve süreçleri ile ilgili olarak uygulamasıdır. İlişkisiz temel stratejiler; işletmenin, temel stratejiyi hâlihazırda yaptığı işin dışında farklı ürün, pazar ve süreçlerle farklı bir sektörde uygulamasıdır.

Yatay temel stratejiler; işletmenin hâlihazırda faaliyette bulunduğu ürün ve pazar ile üretim ve operasyon etkinlik veya süreçlerine tamamlayıcı ürün, pazar ve süreçlerin

eklenmesi durumunda oluşmaktadır. Dikey temel stratejiler; işletmenin üretim ve operasyon faaliyetleri ve süreçleri ile ilgili uygulamaları kapsar (Özgür, 2007: 40).

Aktif temel stratejiler; dış çevreyi etkilemeye yönelik, atak ve proaktif tutum ve davranışlarla uygulanan genel stratejilerdir. Pasif temel stratejiler; dış çevreden gelen uyarılar nedeni ile uyumlu, yavaş ve reaktif tutum ve davranışlarla uygulanan genel stratejilerdir (Yüzbaşıoğlu, 2004: 41)

1.4.1.3. Kurumsal Stratejiler

Kurumsal stratejiler, üst yönetim düzeyinde veya düzeylerinde belirlenen ve uygulanan, işletmenin uzun dönemde, karşılaştırmalı üstünlüklere sahip olarak firma değerini yükseltebilmesi için hangi konumda bulunması, hangi iş alanlarında faaliyette bulunması, bunların nasıl uygulanacağı ile ilgili ve daha çok misyon değişikliğini içeren stratejilerdir. Kurumsal stratejiler işletmenin tamamını kapsamakta ve bir bütün olarak kurumun tanımlanması ve stratejik iş birimlerine kaynak dağıtımının yapılmasıyla ilgilenmekte ve fonksiyonel birim politikaları, yeni yatırım kararları ve işletmenin ürün/pazar stratejilerini içermektedir (Ülgen ve Mirze, 2004:222).

1.4.1.4. Fonksiyonel Stratejiler

Bu strateji ise, işletme içindeki fonksiyonel bölümlere ait kararlardan meydana gelir. Bunlara taktik adı da verilebilir. Daha çok kullanılan kaynakların verimliliğinin artırılmasına yöneliktir. Bu seviyedeki strateji, bir fonksiyon içindeki faaliyetlerin koordinasyonunu sağlar ve daha çok uygulamaya yakın bir karar kuralıdır. Rekabet üstünlüğü ve sinerji, bu seviyede iki önemli strateji ögesi olarak ortaya çıkar (Dinçer, ve Fidan, 1996:221). Fonksiyonel stratejiler örgüt içindeki her fonksiyon için oluşturulabilir. Bununla birlikte, örgütteki fonksiyonel birimler genellikle pazarlama, finans, üretim, personel ve araştırma geliştirme olarak sınıflandırılmaktadır (Ergin, 1997: 59).

1.4.1.5. Odaklanma Stratejisi

Odaklanma, müşterilerin ayırt edici tercih veya ihtiyaçları olduğu yerde bir pazar nişi seçmekle başlar. Niş; yer olarak benzersizlik, ürünü kullanmada özelleşen ihtiyaçlar veya sadece niş üyelerine çekici gelen belirli ürün özellikleri şeklinde tanımlanabilir. Düşük maliyetle pazarını büyütmek isteyen bir rakibin üstesinden gelmek için odaklanma stratejisi geliştirmek yaygın bir tekniktir. Maliyet avantajının ve odaklanmayı birlikte elde etmek ise bir firmanın müşteri tabanının iyi tanımlanmış pazar/müşteri dilimiyle sınırlayarak düşük maliyetlerle çalışmanın yolunu bulduğu zaman başarılı olacaktır (Barutçugil, 2013:265).

İki ana rekabet stratejisi olan maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejilerinin belirli ve dar bir yelpazede uygulanmasıdır. Odaklanan işletme, pazarın sadece belli bir kesimine hizmet etmeyi seçer. İşletmeler pazar platformunu şu şekilde daraltabilirler (Ülgen ve Mirze, 2004:260):

- ✓ Pazarı coğrafi olarak bölümlendirebilirler,
- ✓ Farklı müşteri istek ve beklentilerine göre pazarı daraltabilirler,
- ✓ Farklı özelliklere sahip mal ve hizmet üretimi ile yeni bir pazar yaratabilirler.

Odaklanmış maliyet liderliği stratejisi

İşletmeler belirli müşteri grubuna odaklanmış olarak, maliyet liderliği stratejisi uygulayabilirler. Tüm pazara hitap eden maliyet liderinin pazarın belli bir bölgesine hizmet ederken gerekenden daha fazla bir maliyete katlanmak zorunda olması durumunda faydalı olacak bir stratejidir (Özgür, 2007:43).

Odaklanmış farklılaştırma stratejisi

İşletmeler farklılaştırma stratejisini belirli müşteri grubuna odaklanmış olarak dar bir pazarda uygulayabilirler. Pazarın genelinde değer verilen özellikli ürünlerden ziyade sadece belli bir kesimin özel ihtiyaçlarına odaklanmasıdır. İşletmelerin, ana rekabet stratejilerini veya odaklanmış stratejileri aynı anda veya birbirine yakın aralıklarla uyguladığı durumlarda birleşik rekabet stratejileri söz konusu olmaktadır (Özgür, 2007:44).

1.4.1.6. Rekabet Stratejileri

Benzer ya da aynı ürünü üreten işletmelerin aynı pazarda ürünlerini sunmaya çalışmaları rekabeti oluşturur. Rekabet stratejisinde amaç; işletme için pazardaki en uygun alanı belirlemek ve pazar payını korumaktır. Bir şirketin stratejisi diğer bir şirketin ürünlerine olan talebi etkiliyorsa, iki firma arasında rekabet söz konusudur (Luffman ve diğerleri, 2000: 38). Zamanında rakiplerini ve onların durumlarını düzenli ve sistematik bir biçimde analiz eden işletmelerin sayıları çok azdır. Hâlbuki rekabet boyutunu ya da analizini dikkate almayan bir stratejik model eksik kalmaktadır (Eren, 2000:143). Bu nedenle işletmeler rakiplerin durumundaki değişimleri izlemelidirler.

Başlıca birinci korku ikame ürünleridir. Birinin tam alternatifi olabilecek ürünlerde, bu durumda da satılan ürünün yanında artı bir hizmet vererek herhangi bir işletme kendini diğerlerinden ayırabilir. Ayrıca müşteriler ve arz eden üreticiler de işletme üzerinde etki yaparlar (Luffman ve diğerleri, 2000:40)

Rekabet stratejisinin hedefi, sektörden kaynaklanan etkilerin en az zarar verecek pozisyona getirilmesidir. İşletmeler çevresel analizlerini sürdürerek değişimleri rakiplerinden önce gerçekleştirerek üstünlük sağlayabilirler. Bunun ilk basamağı ise pazarın ve rakiplerin tanınmasıdır. Bu şekilde işletme rekabet stratejisini daha net ortaya koyacaktır (Akgemci, 2008:1799)

Porter tarafından rekabet stratejisinin temeli olarak tanımlanan rekabet avantajını elde edebilmek için işletmeler, yenilik yaratmak, kaliteyi artırmak ve maliyetleri azaltmak yoluna gitmektedirler (Akgemci, 2008:181).

İş yönetim stratejileri ya da iş birimi stratejileri de denilen rekabet stratejileri işletme yöneticilerine özellikle rekabetçi hareket edebilme konusunda ve dış çevreleri hakkında bir düşünceye varma hususunda bir çerçeve sunmaktadır. Eğer işletmeler faaliyette buldukları sektör tarafından şekillendirilen rekabetçi güçlerini kavramazlarsa ve açık ve etkili bir şekilde rekabetçi bir yanıt veremezlerse başarılarını şansa bırakmış olurlar. (Barutçugil, 2013:269).

1.4.1.7. Maliyet Liderliği Stratejisi

Maliyet liderliği stratejisi ürünlere karşı fiyat hassasiyeti olan müşteriler için birim başına maliyeti çok düşük olan standart ürünler üretmeyi ifade eder. Maliyet liderliği maliyet ile ilgili bazı unsurlardan etkilenir. Örneğin, firma büyüklükleri, ölçek ekonomilerinin kullanılması, öğrenme ve tecrübe eğrilerinin etkileri, kapasite kullanım oranları, tedarikçi ve dağıtıcılar ile olan bağlantılar, ölçekten bağımsız teknolojik avantajlar, organizasyonda maliyetlerin ve bilginin paylaşılma derecesi, eski ürünlerin iyileştirilmesi ya da yeni ürünlerin geliştirilmesi ile ilgili AR-GE maliyetleri, işçilik maliyetleri, vergi oranları, enerji harcamaları ve dağıtım maliyetleri gibi (Bakan ve Paksoy, 2013: 4360).

Sektörün düşük maliyetli üretici olma stratejisinin zor yanı, fiyat yönünden duyarlı olan birçok alıcıdan oluşan bir pazarda çalışmaktır. Bu stratejinin amacı, rakipler üzerinde maliyetlere dayalı bir baskı oluşturmak ve daha sonra bu düşük maliyetlerle diğer rakipleri pazardan çıkmaya zorlamaktır. Nihai amaç, pazar payı kazanmak ya da mevcut pazar fiyatında daha yüksek kar oranlarıyla çalışmaktır. Maliyet üstünlüğü, yalnızca yüksek satış miktarları için daha düşük fiyatlarla pazara giren rakipler olmadığı sürece kabul edilebilir bir karlılık sağlamaktadır. Düşük maliyetli liderliğin kazanılması tipik olarak düşük maliyetli rekabetçilerle birlikte yaşamak anlamına gelir. Düşük maliyet, firmanın ürünlerinin müşteri için çekiciliğini sürekli olarak koruyacağı ek çabaları da gerektirecektir (Barutçugil, 2013:257).

Porter'a göre maliyet liderliği stratejisi, işletmenin endüstride en düşük maliyetli üretici olmak amacıyla, faaliyetlerini rakiplerinden daha az maliyetle üretmesi ve ürünlerini sektördeki ortalama fiyatlarla satarak ortalamanın üzerinde getiri elde etmesine yöneliktir (Eren, 2005:32).

1.4.1.8. Farklılaştırma Stratejisi

Farklılaştırma stratejisi fiyatlara karşı hassas olmayan müşteriler için bütün endüstride benzersiz mal ve hizmetler üretmeyi ifade eder. Porter (1980) farklılaştırma stratejisini tip 3 olarak adlandırmıştır. Farklılaştırma stratejisi fiyat farklılaştırması (düşük fiyat), imaj farklılaştırması, destek/hizmet farklılaştırması (kredili satış, 24 saat dağıtım hizmeti, vb.), kalite farklılaştırması (güvenirlilik, dayanaklılık, performans, vb.), tasarım farklılaştırması (bilinen teknolojiden farklı bir

teknoloji kullanmak) ya da farklılaştırma yapmamak şekillerinde olabilir. Farklılaştırma stratejisi satın alıcıların tercih ve ihtiyaçlarının detaylı bir şekilde incelenmesinden sonra kullanılmalıdır. Bu stratejinin başarılı olması firmanın ürünlerinin yüksek fiyattan satmasına imkân vermekte ve aynı zamanda müşteri sadakatinin yaratılmasına da neden olmaktadır. Mamafih, ürünün ayırt edici özelliklerinin müşteriler tarafından yüksek fiyatının haklı çıkaracak şekilde yeterince değerli bulunmaması durumun da bir risk olarak ortaya çıkabilir. Bu durumda maliyet liderliği stratejisi farklılaştırma stratejisine üstün gelecektir. Farklılaştırma stratejisinin bir diğer riski ise üründeki farklı özelliklerin rakipler tarafından çabuk bir şekilde kopya edilmesi durumudur. Bu nedenle firmalar ürünlerindeki emsalsiz özelliklerin rakipler tarafından ucuz ve kolayca taklit edilmesini önleyici tedbirler almalıdırlar. Bu tedbirler ürüne farklılığı sağlayan özelliklerin zaman alıcı, maliyetli ve külfetli olmasını lüzumlu kılar. Böylece rakipler ürünün özelliklerini kolay ve çabuk bir şekilde taklit edemez (Bakan ve Paksoy, 2013:431).

Farklılaştırma stratejisinin hedefi, eşsiz ve farklı olmanın maliyetini aşan yüksek bir fiyata müşteri bulmaktır. Bu amaçla işletmeler, işletmenin değer yaratan tüm faaliyetlerinde farklılaştırma yaparak müşteri nezdindeki imajlarını iyileştirmeye çalışmak, müşterilere satış esnasında ve sonrasında çeşitli kolaylıklar sağlamak, ürünün kalitesini arttırmak ve ürünün tasarımında bazı değişiklikler yapmak gibi yollarla bu stratejide başarılı olmaya çalışırlar. Maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejilerinin sıklıkla birbirini karşılıklı dışlayan özelliklere sahip olduğu görülür (Ganiev, Newson, 2003:362).

1.4.1.9. Çekilme Stratejisi

Çekilme stratejileri, işletmelerin üst düzey yönetimlerinin sorumluluğunda ve üst düzeyde uygulanan diğer bir stratejidir. Bazı yazarlar tarafından “tasarruf”, “tecrit etme (ayırma)”, “etrafına bakma”, “gerileme” gibi isimlerle de anılan çekilme stratejileri genel olarak işletmenin küçülme ve daralma yönelimli stratejileridir.

Çekilme stratejileri, işletmenin genel performansını artırmak amacıyla müşteri gruplarını, müşteri fonksiyonlarını ya da alternatif teknolojileri tek tek veya birlikte

değerlendirerek, faaliyetlerini önemli ölçüde azaltma ya da iş kapasitesinin bir ya da daha fazla bölümünü ortadan kaldırmayı amaçladığı stratejilerdir (Kazmi, 2002:168).

Çekilme stratejileri ile işletmenin mevcut işlerinden bazılarının veya tamamının terk edilmesi söz konusu olduğundan gerek işletmenin dış çevresi gerekse işletme yöneticileri tarafından olumsuz olarak değerlendirilmektedir.

Ancak yine de işletmenin üst düzey yönetimi, işletme faaliyetlerinin iyi durumda olmaması, işletmenin büyüme ve gelişme stratejileri izlemesine rağmen amaçlarına ulaşamaması ve işletme başarısını ve satışlarını artırmak için hissedarlarının, müşterilerinin veya diğer yakın çevre unsurlarının baskısı nedeniyle bu stratejileri uygulamak zorunda kalmaktadırlar (Eren, 2005:95).

1.4.1.10. Çeşitlendirme Stratejisi

Çeşitlendirme stratejileri, işletmelerin riskleri dağıtmak veya talep büyümesi sona eren pazarları yenilemek gibi değişik sebeplerle başvurdukları kurumsal stratejilerdir. Chandler'ın stratejileri tasnifinde, ürün çeşitlendirme adıyla bahsi geçen bu stratejik açılım, mevcut pazar olgunlaşınca ya da satışlar düşüşe geçmeye başlayınca, işletmelerin sahip oldukları fiziksel, insani ve mali kaynaklarını yeni işlerde kullanmak üzere kaydırmaları olarak tarif edilmiştir. (Barutçugil, 2013:268).

Çeşitlendirme stratejisi, yeni iş alanlarına girmek ve oradaki fırsatlardan yararlanarak ortalamanın üzerinde getiri elde etmek isteyen işletmelerde uygulanan bir stratejidir. İşletmelerde çeşitlendirme stratejisi, farklı boyutlarda uygulanabilir (Ülgen ve Mirze, 2004:227):

Tek iş stratejisi; portföyde tek bir işletmenin bulunduğu ve işletmenin toplam satışlarının %95'inden fazlasının bu işletmece yapıldığı stratejidir.

Hâkim iş stratejisi; işletme bünyesinde birkaç değişik iş yatırımının bulunduğu ancak bunlardan sadece birinin tek başına işletmenin toplam satışlarının %70- %94'ünü yaptığı stratejidir.

İlgili çeşitlendirme stratejisi; tek başına hiç bir iş alanında yapılan satışlar toplam satışların %70'ine ulaşamaz ve yatırım alanları arasında bir bütün olarak yakın benzerlikler ve faaliyet bağları vardır.

İlgisiz çeşitlendirme stratejisi; toplam satışların %30'undan fazlası işletmenin orijinal yetenek ve becerilerine yakınlığı olmayan yeni yatırım alanlarından gelmektedir.

İKİNCİ BÖLÜM

TEKSTİL SEKTÖRÜNÜN GELİŞİMİ VE DURUMU

2.1. TEKSTİL SEKTÖRÜNÜN TANIMI

Pamuk ipliği, yün ipliği, pamuklu ve yünlü dokuma, suni-sentetik, ipekli dokuma ve trikotaj (örme) sanayini içeren tekstil sektörünün son aşamasını konfeksiyon (hazır giyim) oluşturmaktadır. Teknolojideki ve tüketici taleplerindeki gelişmeler tekstil ürünlerinin, dolayısı ile sektörün kapsamını da genişletmiştir. Sektör, kullandığı hammaddeler ve işlem özellikleri bakımından ‘hafif endüstri’ anlamına gelmektedir. Üretim a şamaları ve kullanılan makinelerin çeşitliliği, üretim hızının düşüklüğü gibi nedenlerle emek – yoğun bir sanayi dalı olarak tanımlanan tekstil sektörü son yıllarda sanayide görülen önemli yapısal değişiklikler sonucu sermaye –yoğun bir sanayi dalı haline dönüşmüştür. İmalat sanayinde tüketim malları içerisinde yer alan sektör, imalat sanayi sınıflandırmalarında kullanılan sistemlere göre çeşitli şekillerde gruplandırılmaktadır. Günlük yaşamımızın her aşamasında, yatak örtüsünden perdeye, havludan işe giderken giydiğimiz giysilere kadar tekstil yaşamımızın vazgeçilmez bir parçası haline gelmiştir. Bu çeşitlilik, tekstil sektörünün çeşitli süreçlerinin oluşmasına neden olmuştur. Uluslararası ticaret sınıflandırmasında tekstil sektörü 3 temel başlık adı altında incelenmektedir. Bunlar; 1. Tekstil elyafları ve bunların atıklarını içeren bir grup, 2. Tekstil ipliği, dokuma, mensucat ve ilgili

ürünleri içeren bir grup, 3. Konfeksiyon (Hazır Giyim) ve aksesuarlarını içeren bir diğer gruptur (Orkun, 2007:75).

2.2. TÜRK TEKSTİL SEKTÖRÜNÜN TARİHSEL SÜRECİ

Tekstil üretimi, insanoğlunun giyinme ihtiyacı olmasından beri vardır. İlerleyen zamanlarda hızlı bir gelişim gösteren bu üretim kolu bir sanayi dalı haline gelmeye başlamıştır. Küçük birimlerden oluşan bu sektör, zaman içerisinde ihtiyacı karşılamış ve talebe uygun olarak da büyüme göstererek büyük bir sanayi dalı haline gelmiştir. Hızlı bir gelişim süreci içine girmiş olan tekstil sektörü 18. yy'da siyasi bunalımların ve kapitülasyonların etkisi ile gerilemiştir. Avrupa'da üretimin makine ile yapılmaya başlanması ve Türk sanayisinin buna ayak uyduramaması nedeniyle sektör Avrupa'dan makine ithal eder duruma gelmiştir. (Aras, 2004: 13)

Osmanlı Devletinde, sermaye birikiminin sanayileşme sürecine zemin hazırlayacak bir düzeye ulaşmaması yanında, teknik bilgi ve becerinin de çok sınırlı olması, Osmanlı'da sanayileşmenin devlet öncülüğünde gerçekleştirilmesini zorunlu kılmıştır.

Osmanlı döneminde Saray'ın ve Ordu'nun ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik olarak devlet tarafından kurulan ve özellikle dokuma ve deri sektörlerinde yoğunlaşan Feshane (Defterdar), Basmahane (Bakırköy), Hereke ve Beykoz Fabrikaları doğrudan doğruya birer Kamu İşletmesi olarak faaliyet göstermişlerdir. Osmanlı'nın bu mirası Cumhuriyet Türkiye' sine de intikal etmiştir. Sanayileşme hareketimizin, milli ihtiyaç ve menfaatlerimizin verimli bir şekilde ve ahenkli olarak yürütülmesi, kurulan işletmelere kalifiye eleman yetiştirilmesi, devlet sermayesiyle kurulan bütün işletmelerin etüt ve planlarının hazırlanması ve yönetimi, kurulmuş ve kurulacak sınaî işletmelere kredi açmak ve memleketimizde sanayi öncülüğünü yapmak üzere kurulan Sümerbank; kurulu şunda devraldığı fabrikaların yanı sıra, I. Beş yıllık Sanayi Planı döneminden başlayarak bugüne kadar birçok sınaî işletmenin kuruluşunu üstlenmiş, sermayelerinin % 50' sinden fazlası Sümerbank' a ait olan birçok İştiraki de bünyesine dâhil etmiştir (Güler, 1998:3).

Tekstil sektörüne 1962 – 1972 döneminde büyük yatırımlar yapılmış ve tekstilin ilerleyen zamanlarda önemli bir sanayi kolu olacağı düşünülmüştür. İlk defa bu tarihlerde tekstil ihracatı başlamıştır. Planlı dönemde yapılan yatırımlar sektörün gelişmesine yardımcı olmakla birlikte, Türk tekstil sektörü yatırım patlamasını 1970 ve 1980’li yıllarda gerçekleştirmiştir. Türkiye 80’li yılların başında daha çok iplik, elyaf, kumaş vb. tekstil mamulleri ihraç ederken, 90’lı yıllarda ihracatta konfeksiyonun ağırlığı artmıştır. Sektör, 1980–1984 döneminde tekstil ve konfeksiyon ihracatına yönelik, 1985–1999 döneminde ise konfeksiyon ihracatına yönelik olarak büyümüştür (Aras, 2004: 77)

Tekstil sektörümüz 1980’lerden 1990’lı yıllara gelene kadar sürekli bir artış göstermiş, yaşanan yüksek enflasyon nedeni ile tekstilde bir zayıflama sürecine girmiştir. Fakat bu açığımız konfeksiyon ile giderilmiştir. Bu da Türkiye’nin artık bir konfeksiyon üretim yeri olduğunu göstermektedir. Tekstil sektöründe de Türkiye’nin dışa bağımlı bir ülke konumunda olduğu görülmektedir. Hammaddesinden makineye kadar her şey dışarıdan ithal edilmektedir. Bu açık konfeksiyon üretimi ile kapatılmış ve Türkiye’nin bir fason üretim merkezi olmasını sağlamıştır. 2000’li yıllardan sonra tekstil sektörü tekrardan ihracatta atağa kalkmıştır. Bunun en büyük sebeplerinden biri de TL’nin yabancı para karşısında değer kaybetmesi ve ihracatın artmış olmasıdır. Sektörü ayakta tutan konfeksiyon üretimi, neredeyse her dönem, bir önceki döneme göre artış sağlamıştır (Orkun, 2007:75).

Tekstilin en önemli hammaddesi olan pamuğun üretiminde, Türkiye’nin dünyada 6. büyük üretici durumunda olması sektörün en önemli avantajlarından olmuştur. Türkiye dünya pamuk üretiminin yaklaşık %4,3’ünü gerçekleştirmektedir. Sektörün gelişiminde, hammaddeyi üreten ülke olmanın önemi açıktır. Bunun yanı sıra; işgücü maliyetinin düşük olması, emek-yoğun olarak tanımlanan sektörün gelişimini desteklemiş ve sektör önemli bir gelişme kaydetmiştir (Aras, 2004: 77)

2.3. ALT SEKTÖRLERİN DURUMU

Tekstil ve konfeksiyon sektörünün Türk ekonomisine katkısı hiçte küçümsenmeyecek bir düzeydedir. Sanayi üretiminin % 9’unu ve ihracatımızın da %28’ini tekstil ve konfeksiyon sektörü karşılamaktadır. Bu oranlar tekstilde %8 ve konfeksiyonda da

%20 olarak gerçekleştirilmiştir. Ayrıca sektörümüz, dünyada konfeksiyon ihracatının %3,4'ünü, tekstilde de ihracatın %2,7'sini gerçekleştirmektedir. Tekstil ve konfeksiyon sektörü kayıtlı istihdamın %11'ini ve kayıt dışı istihdamında % 25'ini sağlamaktadır. Bu da çalışan sayısının ve sektörün ülke ekonomisi için ne kadar önemli olduğunu göstermektedir.

Türk Tekstil ve konfeksiyon sektörünün çoğunluğunu KOBİ (Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler)'ler oluşturmaktadır. Büyük ölçekli firma sayısı az olmasına rağmen burada çalışan kişi sayısı fazladır. Sektör emek-yoğun bir sektör durumundadır. Türkiye'de daha çok fason üretim gerçekleştirilmektedir. Kendi markasını yaratmış firma sayısı çok azdır. Türkiye, fason üretim yaparak, Avrupa'nın ve dünyanın en önemli markalarının üretimini gerçekleştirerek pazarda önemli bir yerdedir (Aras, 2006:63)

2.3.1. Pamuklu Sektörü

Türkiye'nin önde gelen pamuk üreticisi ülkeler arasında olması, pamuklu sistem ürünleri konusunda da ağırlığın bu yönde olmasına neden olmuştur. Türkiye'de üretilen kumaşların çok büyük bir kısmını pamuklu ve suni-sentetik dokuma kumaşlar oluşturmaktadır.

Türkiye'nin tekstil sektöründe gösterdiği önemli gelişmenin temelinde önemli bir pamuk üreticisi olması yatmaktadır. Tekstil sektöründe üretim başlangıçta sadece pamuğa dayalı olarak başlamış, ardından suni ve sentetik lif üretimi gelişmiştir. Pamuk, tekstil sektörünün temel girdisi ve yüksek katma değer sağlayan bir hammaddedir.

Pamuklu sektörü, hammadde ihtiyacının büyük bir bölümünü yurtiçinden karşılamaktadır. Türkiye, dünyanın sayılı pamuk üreticilerinden biridir. Diğer taraftan, Türkiye'de üretilen tekstillerin büyük çoğunluğunu pamuklu ürünlerin oluşturması, iç üretimin ihtiyacı karşılayamamasına yol açmıştır. Bu nedenle Türkiye net pamuk ithalatçısı durumuna gelmiştir.

Aşağıdaki tabloda da görüldüğü gibi dünya pamuk üreticisi ülkeler arasında 6. sırada yer alan Türkiye'nin, dünya pamuk üretiminin önemli bir kısmını karşılamaktadır. Dünyadaki pamuk ekim alanlarının % 1.8'i Türkiye'de bulunmaktadır. 700 bin

hektarlık bir ekim alanına sahip olan ülkemiz 900 bin tona yakın pamuk üretmektedir. Pamuk üretiminin istihdama katkısı da 6 milyon işgücü civarındadır (http://www.turkexport.net/trehber/oku.php?trehber_no=126&grup_no=25&bs_no=81).

Tablo 3. Başlıca Ülkelerde Pamuk Ekim Alanları ve Üretim Durumu

Ülkeler	Ekim	Üretim	Verim
Dünya	32,374,09	56,969,04	176
Çin	4,500,000	15,600,00	347
Amerika	4,879,750	10,100,00	207
Hindistan	8,390,000	6,300,000	75
Pakistan	3,000,000	5,455,000	181
Özbekista	1,393,000	2,856,000	205
Türkiye	711,000	2,489,000	350
Brezilya	717,160	2,200,143	307
Türkmeni	750,000	713,700	95
Avustralya	145,000	628,000	433
Yunanista	365,000	1,300,000	356

Kaynak : Aras, G.,2006, ‘Avrupa Birliği ve Dünya Pazarlarına Uyum Açısından Türk Tekstil ve Konfeksiyon Sektörünün Rekabet Yeteneği’, Mart Matbaası, İstanbul, s.65.

Türkiye’de pamuk 1998 yılından itibaren her yıl prim ile desteklenmektedir. Üretimin prim ile desteklenmesine ve tüketimde talep artışı olmasına rağmen pamuk üretimi giderek düşmekte ve üreticilerin alternatif ürün arayışına girdiği görülmektedir. Bunun temel sebepleri ise dünya piyasalarında pamuğun ucuz olması ve Gümrük Birliğinden dolayı pamukta herhangi bir koruma uygulamasının yapılmaması, ABD’nin uyguladığı düşük faizli ucuz GSM kredileri ile ithal pamuğun daha cazip hale gelmesidir. Dünya pamuk fiyatlarının oluşumunda, üretim miktarlarındaki gelişmelerin yanı sıra, aynı zamanda üretimde lider durumda olan ülkelerin politikaları da belirleyici olmaktadır. Özellikle son yıllarda dünya piyasalarında pamuk fiyatlarının düşük olmasının sebebi, uygulanan desteklemelerdir. Ayrıca, yaşanan krizin sonucu olarak Çin’in ihracata yönelmesi de pamuk fiyatlarının düşmesine neden olmuştur. Türkiye’de ise pamuk, prim ile desteklenmekte, ancak prim yeterli düzeyde ve zamanında verilmediği için üretimi teşvik etmekten uzak kalmaktadır. Pamuk üretiminin miktarını, verimliliği ve kalitesini arttırmak için üretim girdilerinin optimum kullanımı ile maliyetin azaltılması, üretimde teknoloji kullanımının yaygınlaştırılması, üreticinin bilinçlendirilmesi ve teşvikler büyük önem taşımaktadır (Aras, 2006:95).

1990’lı yıllara kadar kendi kendine yeten Türk pamuk üretimi ve tüketimi 90’lı yıllardan sonra tekstil ve konfeksiyon sektörünün iyice gelişmesinden ve de hükümetin ithalat vergilerini azaltmasından sonra, Türkiye pamukta net ithalatçı durumuna geçmiştir. Devletin gereken teşvikleri ve destekleyici önlemleri almaması, ileride pamuk üretiminin daha da düşmesine ve ülke olarak da iyice dışa bağımlı bir pamuk ithalatçısı olmasına neden olacaktır. Türkiye, sektörün en önemli hammaddesi olan pamuğun kontrolünü başka ülkelere kaptırırsa, maliyetleri etkilemek Türkiye’nin kontrolü dışında olacaktır. Bu da tekstil ve konfeksiyon sektöründe Türkiye’nin gücünü daha da azaltacaktır. Sektörde ileriki dönemlerde, üretim maliyetlerinin daha da yükseleceği düşünülmektedir.

Son 10 yıldan beri ülkenin tekstil üretiminin hammaddesi olan pamuğun talebi, üretim ile değil ithalat ile karşılanmaktadır. İzmir Ticaret Borsası’nın verilerine göre 2004- 2005 sezonunda pamuk ithalatı 748 bin tona ulaşmıştır. Pamuk ithalatına ödenen döviz ise 883 milyon dolar olmuştur. Bunlar görülmesine rağmen Türkiye,

pamuk üretiminin düşüşüne karşı bir tedbir almamaktadır. Ege'deki ve Akdeniz'deki üretici, üretimini pamuk yerine mısır, hububat, sebze ve yağlı tohumlara yöneltmiştir. Bu düşüş en çok Ege Bölgesi'nden kaynaklanmaktadır (Ürün raporları, 2004)

ABD'nin yaklaşık 27 bin üreticisine verdiği yıllık 4 milyar dolarlık devlet desteği ve Avrupa Birliği'nin Yunanistan'a verdiği destekler Türkiye'yi de çok olumsuz etkilemektedir. Son 10 yılda GSM kredisi ve diğer ihracat destekleri ile pamuk ihraç eden Amerika, yerli üretimin gerilemesinde de en önemli faktörlerden birisidir. Türkiye'nin 750 bin tona yaklaşan pamuk ithalatının %60'ı Amerika'dan karşılanmaktadır. %22'si ise Avrupa Birliği'nden ciddi destekler alan Yunanistan'dan karşılanmaktadır. Amerika ve Yunanistan'ın devlet destekli pamuğu karşısında rekabet edemeyen Türk çiftçisi, pamuktan para kazanamadığı için alternatif ürünlere yönelmektedir. 2005 yılında da bir önceki yıla göre pamuk fiyatlarında ciddi gerileme olmuştur. Çukobirlik 2004 ürünü pamuğun kilosunu 85 kuruştan alırken, 2005 pamuğu için 45 kuruş avans fiyat açıklamış ve daha sonrada 19 kuruş arttırarak 55 kuruşa yükseltmiştir. Pamuktaki bu fiyat düşüşünü önlemek ve üretimden kaçışı durdurmak için hükümetin vereceği destekleme primi de zamanında ödenmediği için istenilen başarı sağlanamamıştır (Aras, 2006:87)

Bugüne kadar pamuğa alternatif olarak görülen mısır, ayçiçeği, buğday ve domates gibi ürünlerde de 2005'te büyük olumsuzluklar yaşanması nedeniyle üreticinin yeniden pamuğa yönelmesi beklenebilir. Ancak uzun vadede pamuk üretiminin arttırılması, ithalatın aşağı çekilmesi sadece Türkiye'nin iç piyasada alacağı önlemler yeterli olmayacaktır. Dünyada da piyasaların işleyebilmesi için Amerika ve Avrupa Birliğinin haksız rekabete neden olan pamuk desteklerini de kaldırması gerekmektedir (<http://www.tekstilisveren.org/>)

2.3.2. Pamuk İpliği

Pamuk ipliği üretim süreci teknolojik olarak balyalanmış pamuğun açılması, hazırlanması, daha sonra da eğilerek ipliğin bobinleşmesi sürecinden oluşmaktadır. Pamuk ipliği sektöründe ring (bilezik) ve open – end (açık- uç) olmak üzere iki sistem bulunmaktadır. Ring sistemi de kendi içinde iki sisteme ayrılmaktadır. Bunlar

kısa elyaf ve uzun elyaftır. Kısa elyaf pamuklu için, uzun elyaf sistemi ise yünlü için kullanılır (http://www.aeri.org.tr/bakis_1/pamuk%20ipligi.pdf)

İlk dönemlerden beri pamuk üreticisi olan Türkiye'nin, pamuk ipliği sektöründe ağırlığı artmıştır. Özel sektörün bu alana girmesi neredeyse 30 yıl sonra olmuştur. Özel sektöründe iplik sektörüne girmesi ile pamuk ipliği üreten firma sayısı artmış ve sektör önemli bir konuma gelmiştir.

Pamuk ipliği üretiminde yıllar itibariyle durum şu şekildedir; 1995 yılına kadar üretim talebi karşılayamazken, 1996 yılından sonra üretim talebin üzerinde gerçekleşmeye başlamıştır. 1993- 1998 yılları arasında kapasite oranı %71 artarken aynı dönemde üretimde % 69 oranında artış göstermiştir. Fakat sonraki yıllarda, üretim kapasitesi de üretim de azalmaya başlamıştır. Bu kadar hareketli olan pamuk ipliği üretimi sektörünün zaman içinde zayıflamasının en önemli iki nedeni bulunmaktadır. Bunlardan biri; Asya ülkelerinden ucuz pamuğun ithal edilmesi, bir diğeri de AB'nin anti-damping vergisi uygulaması olmuştur. Zaten makine bakımından dışa bağımlı olan Türkiye'nin böyle iki önemli konu ile karşı karşıya kalması, iplik üretim sektörünü de derinden etkilemiştir. Pamuk ipliği dış ticaretinde Gümrük Birliği antlaşması sonrasında çok önemli hareketlenmenin olacağı ve bu antlaşmanın olumlu sonuçlar doğuracağı düşünülmekteydi. Fakat ihracatta beklenen artış bir türlü gerçekleşmemiştir (Aras, 2004: 78)

2.3.3. Pamuk Dokuma

Eğirme veya başka yollar ile iplik haline sokulabilir her cins hammaddeden imal edilmiş olan, örülen veya bu sistemlerin dışında sadece elyafı birbirlerine değişik metotlarla tutturarak bir bütün meydana getirme yolu ile elde edilen her cins kumaş, triko, döşemelik halı ve benzeri ürünler dokuma olarak tanımlanır. Günümüzde herkes çeşitli biçimde dokuma mamulü olan her ürünü kullanmaktadır. Pamuklu dokumada iki tür tezgâh kullanılmaktadır. Bunlar mekikli ve mekiksiz tezgâhlardır. Mekiksiz tezgâhların üretim kapasitesi, mekikli tezgâhlara göre daha iyidir. Mekiksiz dokuma tezgâhları, gelişmiş ülkelerde bilgisayar kontrollüdür. Bu açıdan da, zaman ve iş gücünden tasarruf sağlamaktadırlar (<http://www.tekstilisveren.org/>)

2.3.4. Hazır Giyim ve Konfeksiyon Sektörü

1980 yılından sonra büyük bir gelişme kaydeden konfeksiyon sektörümüz, ülke ekonomisine en fazla katkısı olan sektör konumunda olmuştur. Konfeksiyon sektöründe, büyük yatırımlara ihtiyaç yoktur. Birçok firma küçük atölyeler şeklinde faaliyetlerini sürdürmektedirler. Genelde 15–35 kişilik çalışma kapasitesine sahip olan bu iş kolunda emek-yoğun bir özellik söz konusudur. Teknolojik yatırımlar bu sektör kolunda pek fazla yoktur. Konfeksiyon sektörü, daha çok ihracata yönelik olarak faaliyetlerini sürdürmektedir. Tekstil sektöründe, ihracatın en büyük kısmını konfeksiyon sektörü karşılamaktadır (Aras, 2004: 78)

Hazır giyim sektörü, gerek ihracattaki yüksek pay ile gerekse Türkiye ekonomisine sağladığı katma değer ile ülkede önemli bir yere sahiptir. Bütün gelişmekte olan ülkelerde olduğu gibi ülke ekonomisine sağladığı katkısının yanında bir çok kişiye de iş imkanı sağlamaktadır. Bu sektörde yaklaşık olarak iki buçuk milyona yakın kişi çalışmakta ve dolaylı olarak da on milyona yakın kişiye de istihdam sağlamaktadır. Bunun yanında diğer sektörlerin de gelişmesine katkı sağladığını söyleyebiliriz.

Yaratılan istihdamın yanında devlete ödediği sigorta primleri ve vergiler ile de ülke ekonomisinin büyük bir gelir kaynağını oluşturmaktadır. Bu açıdan değerlendirdiğimiz zaman, sektörde meydana gelebilecek bir sıkıntı Türk ekonomi dengesini ve Türk toplum yapısındaki dengede de olumsuz sonuçlar doğuracağını söyleyebiliriz. Bu nedenle bu sektörün Türkiye tarafından göz ardı edilmemesi gerekmektedir. Gelecek günlerde oluşacak bir Çin tehdidi karşısında devletin bazı gerekli düzenlemeleri hazırlaması gerekmektedir. Türkiye’de konfeksiyon sektöründe üretim, talebin çok üzerindedir. 1990 yılından sonra ihracatta çok yüksek seviyelerde bir artış gerçekleşmeye başlamış ve sektör ihracat ağırlıklı olarak çalışmaya başlamıştır

(http://www.turkexport.net/trehber/oku.php?trehber_no=126&grup_no=25&bs_no=81).

Türk hazır giyim sektörü, dünyada altıncı ve AB’ye mal sevk eden ikinci büyük tedarikçi durumundadır. Günümüzde tahmini olarak 40.000’e yakın firma bu sektörde faaliyette bulunmaktadır. Bu firmaların neredeyse dörtte biri aktif olarak ihracatçı durumdadır. Bu firmaların %80’e yakın kısmı da KOBİ’lerden oluşmakta olup bunların büyük kısmı da fason üretim yapmaktadır.

Tekstil ve hazır giyim sektörü, toplam ihracatımızın %34'ünü, genel ithalatın ise %8'ini oluşturmaktadır. 21.5 milyar dolarlık üretim değeri ile bu sektörün GSMH içerisindeki payı % 10.7 civarında, ayrıca SSK'ya kayıtlı istihdamında % 10.9'unu oluşturmaktadır.

Konfeksiyon alanında ihracat ağırlıklı olarak, AB ülkeleri ve diğer OECD ülkelerine yapılmaktadır. Türkiye, AB pazarına coğrafi olarak yakın olma avantajını iyi değerlendirmiş durumdadır. İhracatta ikinci sırada AB üyesi olmayan diğer OECD ülkeleri yer almaktadır. Son yıllarda Orta Doğu ülkeleri de ihracattaki önemli pazarlardan birisidir.

AB, Türk tekstil ve hazır giyim sektörünü için ana ihracat pazarı konumundadır. AB pazarını sırası ile ABD, Doğu Avrupa ülkeleri, Orta Doğu ve Kuzey Afrika pazarları takip etmektedir. Türkiye, AB'nin hem tekstil hem de hazır giyim açısından ikinci büyük ihracatçı ülkesi konumunda bulunmaktadır (Orkun, 2007:75).

Sonraki yıllarda maliyetlerin yükseleceği ve işçi maliyetleri bakımından daha ucuz olan Çin pazarının Türk konfeksiyon sektörüne büyük bir darbe vuracağı düşünülmektedir.

AB ülkeleri ile ticarete en büyük pazar, aynı zamanda toplam konfeksiyon pazarının % 35'ini oluşturan Almanya pazarıdır. Ardından İngiltere, Fransa ve Hollanda en büyük AB pazarını oluşturmaktadır. AB ülkeleri toplam ihracatında 2000–2004 döneminde yaklaşık %55 oranında bir artış söz konusudur. Almanya'nın ihracattaki payı her dönem artmakla birlikte, son yıllarda AB ülkeleri ihracatı toplamı içerisindeki payı azalış eğilimi göstermektedir. 1995 yılında Türkiye'nin AB-15'e yönelik ihracatı içinde Almanya'nın payı %65 iken, bu oran 2000 yılında %51'e, 2003 yılında %49'a ve 2004 yılında ise % 39'a gerilemiştir. AB ülkeleri içerisinde en hızlı ihracat artışı olan ülke olarak İngiltere dikkat çekmektedir. İngiltere'ye yönelik ihracat 1995 yılında Türkiye'nin AB ihracatının %8'i oranında iken, 2003 yılında bu oran %20'ye ve 2004 yılında %21'e yükselmiştir. (Aras, 2004: 89)

AB ve ABD pazarının Türkiye için önemi çok büyüktür. Bu pazarlarda meydana gelebilecek olumsuz gelişmeler, dolaylı olarak hazır giyim sektörünü ve Türkiye'yi de etkileyecektir. Buna karşılık Türkiye'nin 1990–1995 dönemindeki ihracat artışı %

83.7 civarında olmuştur. 1995 yılından 2002 yılına gelene kadar ihracatında sürekli bir artış olmuş ve Çin'den sonra en büyük ikinci ihracatçı ülke duruma gelmiştir.

Dönemler itibariyle miktar olarak en yüksek artış seviyesini Çin göstermiştir. 1990 yılındaki 9 milyar 669 milyonluk ihracat 2002 yılına gelindiğinde 41 milyar 302 milyonluk seviyeye gelmiştir. . (Aras, 2004: 89-90)

Genel olarak Türk hazır giyim sektörünü değerlendirdiğimizde karşımıza şu sonuç çıkmaktadır. Sektörün düzenli işleyebilmesi için geliştirilmiş ve sürekli yenilenen bir organizasyona sahip olmadığını, ülkedeki ekonomik ve politik istikrarın sağlanmaması nedeniyle sektörün ufak bir krizde bile hemen dar boğaza girdiğini, ihracat yönelik mevcut yapının da kendini sürekli olarak değiştirmesi gerektiğini, maliyetlerin iyi bir şekilde tespit edilmemesi vb. sebeplerden dolayı sıkıntıya gireceğini söyleyebiliriz. Sektörün sorunları, tehditleri, fırsatları, zayıf yönleri ve güçlü yönleri bu tezin üçüncü bölümde yer alan Türk tekstil sektörünün SWOT Analizi bölümünde ayrıntılı olarak incelenecektir (Orkun, 2007:75).

2.3.5. Tekstil Terbiye Sektörü

Büyük ölçüde pamuklu alanına yönelik tekstil terbiyesi yapan yaklaşık 400 firma bulunmakta olup, bunların %47'si entegre işletmelerden, %37'si ise fason terbiye işletmelerinden oluşmaktadır. Pamuklu terbiye alanında makinelerin %50'sinden fazlası 5 yaşında, %80'inden fazlası ise 10 yaşından küçük yeni makinelerdir. Yünlü terbiye sektöründe ise, makinelerin yaşı ortalama 15 olarak tahmin edilmektedir. Bu sektörde 5-10 yaş arası makinelerin oranı %50 civarındadır. 23 Sektörde, 1999 yılı itibariyle pamuklu ağırlıklı kurulu kumaş boyama kapasitesi 906.000 ton/yıl, örme kumaş kapasitesi 509.000 ton/yıl, elyaf-tops, iplik boyama kapasitesi 29.000 ton/yıl ve baskı kapasitesinin 304.000 ton/yıl olduğu tahmin edilmektedir. Sektörde özellikle 1991 yılından sonra kurulan çok sayıda yeni işletme nedeniyle hızlı bir kapasite artışı görülmüştür. 1999 yılındaki kapasite 1992 yılına göre %83 artış göstermiştir. Bununla birlikte, 1992 yılında sektörde %82 olan kapasite kullanımı 1999 yılında %62'ye düşmüştür. Kriz nedeniyle kapatılan işletmeler dikkate alınırsa, düşüşün nedeni, kapasite kullanımını %56'ya düşen fason üretim yapan işletmelerde aranabilir.

Terbiye sektöründe yünlü dokuma kumaş terbiye kapasitesinin 70 milyon metre/yıl olduğu tahmin edilmektedir. Yünlü terbiye sektöründe kapasite kullanım oranı yaklaşık olarak %75-80 dolayındadır. İşletmelerin önemli bir bölümü(%30), Çorlu, Çerkezköy, Lüleburgaz'da bulunmakta olup özellikle Trakya da bulunan işletmeler örme kumaş ağırlıklıdır. Terbiye sektörüne genel olarak bakıldığında, işletmelerin yaklaşık %70'inin Marmara Bölgesinde toplandığı görülmektedir (DPT, 2001: 52).

Maliyet yapılarına bakıldığında da; % 33'lük kısmı Boya ve kimyasal maddeler, %31'lik kısmı ise işçi – personel giderleri oluşturmaktadır. Özellikle son yıllarda finansman ve enerji maliyetleri de önemli artışlar göstermiştir. Türkiye'de KOBİ yapısında çok sayıda tekstil terbiye makine imalatçısı bulunmaktadır. Sektör' de 400'ü büyük ölçekli, 600'üde küçük ölçekli olmak üzere 1000'e yakın işletme bulunmaktadır. Sektör 50-60 bin kişiye istihdam yaratırken ülke ekonomisine de 2 milyar dolar(\$)'lık katma değer yaratmaktadır. Bu firmaların fiyatları rekabet edebilir olup, buna karşılık kalite sorunları bulunmaktadır. Taklit yolu ile üretim yapan bu işletmeler önümüzdeki yıllarda, sektörün kalite artırıcı yatırımları sebebiyle güç durumda kalacaklardır. Bu nedenle, konularında ihtisaslaşmış, Ar-Ge departmanlarına sahip güçlü KOBİ'ler desteklenmelidir. Sektörün ihtiyacı olan modernizasyon ve yenileme yatırımları için yeterli miktarda, uzun vadeli ve düşük faizli kredi temin edilmelidir (Güler, 1998:17).

2.3.6. Keten- Kendir- Jüt Sektörü

Keten, kendir ve jüt kısa ve uzun elyaf sistemlerinde kullanılan bitkisel elyaflardır. Keten elyafı, %100 olarak ve çeşitli oranlarda viskon, poliester ve pamukla birlikte iplik haline getirilmektedir. En fazla uygulanan karışım ise keten-pamuk karışımıdır. Keten karışımları erkek ve bayan dış giyiminde kullanılmaktadır. Saf keten elyafın kalın cinsi; ip, sicim, kinnap yapımında, ince elyaf türü ise; dış giyim ve ev tekstili ürünlerinde kullanılmaktadır.

% 100 kendir elyafı, kamgarn ve strayhgarn sistemine benzeyen özel bir sistemde ip haline getirilmektedir. Türkiye'de bu konuda iki fabrika bulunmaktadır. Kendir ipinin kullanım alanı ambalaj sanayidir.

% 100 jüt elyafı, özel bir eğirme sisteminde ip haline getirilmektedir. Türkiye’de bu konuda iki fabrika bulunup bunların sadece biri faal durumundadır. Kullanım alanı ip ve kanaviçe halinde ambalaj sanayidir. Keten ve jüt elyafı tamamen ithal edilmekte, kendir elyafının büyük bir kısmı ise Batı Karadeniz Bölgesi’nde yetişmektedir.

Tekstil Sektöründe, keten, kendir ve jüt elyaflarının dışında yine bitkisel esaslı olan sisal elyafı da kullanılmaktadır. Bu elyaf, halat sanayinde kullanılmakta olup tamamen ithal edilmektedir ve sadece bir fabrikada işlenmektedir. Tekel’e ait, Taşköprü’deki jüt fabrikası iplik, dokuma ve konfeksiyon bölümlerini içeren tek entegre tesisi bulunmaktadır.

Keten-kendir-jüt sektöründe sınaî maliyetin yaklaşık %70’ini hammadde oluşturmaktadır. Ancak, kullanılan hammaddenin tipine, kalitesine ve satın alım şartlarına göre bu oran +/- % 3 değişim göstermektedir.

Sektörün dış piyasada en önemli rakipleri; Bulgaristan, Romanya, Yugoslavya, Mısır ve Bangladeş’tir.

Türkiye gerek keten, kendir, jüt iplik dış ticaretinde gerekse, keten, kendir, jüt dokuma dış ticaretinde net ithalatçı konumundadır. Bu nedenle ihtiyacı olan ürünlerin büyük bir kısmını dış pazardan sağlamak zorundadır (http://www.turkexport.net/trehber/oku.php?trehber_no=126&grup_no=25&bs_no=81).

2.3.7.Yünlü Sektörü

Yünlü sektörü 3 ana bölümden oluşmaktadır. Bunlar; hammadde, iplik ve kumaştır. Ayrıca üretim sistemi açısından da 3 bölümde incelenir. Kamgarn, strayhgarn ve yarı kamgarn üretim sistemleridir.

Yünlü sektöründe en iyi durumda olan ülkeler, Çin, Avustralya, Türkiye, Yeni Zelanda ve Hindistan’dır. Dünyada en fazla yünün üretildiği Avustralya’da yün üretimi her geçen gün düşüş göstermektedir. Yine aynı şekilde bu olumsuz gelişmeler Yeni Zelanda da yaşanmaktadır. Bununla bağlantılı olarak ve dünyadaki üretime paralel olarak, Türkiye’de yün üretiminde talebi karşılayacak düzeyde bir artış söz konusu olmamıştır. Üretim ve talep arasındaki fark yıllar itibariyle giderek açılmıştır. Çin yünlü sektöründe iyi bir artış göstermiştir. Çin’in, yünlü sektöründe iyi bir

duruma gelmesinin en önemli sebebi; üretim proseslerindeki teknolojik gelişmelerin ve üretim bilgi becerisindeki hızlı ilerlemeler ile, ince mikronlu ürünlerin üretilabiliyor olmasından kaynaklanmaktadır.

Yünlü sistemde, üretim hacminin yaklaşık 200.000 ton/yıl kapasite olduğu tahmin edilmektedir. 1995 yılı sonrasında, yünlü iplik sektörünün tüm alt birimlerinin kapasite kullanım oranında düşüş görülmüştür. Bununla bağlantılı olarak; gerek 1990'lı yıllar, gerekse 2000'li yıllarda yün iplik üretimi sürekli olarak talebin gerisinde kalmış, talebin üretimden daha hızlı artması ile birlikte fark son yıllarda daha da açılmıştır. 1996 yılından itibaren izlendiğinde, ihracatta istikrarlı bir artış, ithalatta ise dalgalı bir seyir söz konusudur. 2000–2004 döneminde ihracat istikrarlı bir şekilde artarken, 2003 ve 2004 yıllarında ithalatın da aynı trendini koruduğunu söyleyebiliriz.

Yünlü sektörünün maliyet yapısı, kullanılan hammaddenin tipine, kalitesine ve satın alım şartlarına göre hammadde oranı +/- %5 değişim göstermektedir. Kamgarn ve strayhgarn kumaş maliyetine etki eden diğer giderler içinde en önemli pay, % 15–18 ile işçilik – personel giderleridir.

Türkiye'nin yünlü sektöründeki rakipleri, yüksek kaliteli ipliklerde İtalya, diğerlerinde Uzak Doğu, Orta Doğu ve Doğu Avrupa ülkeleridir. Sektörün en önemli problemleri; enerji maliyetleri, finansman maliyetleri, hammadde fiyatı ve kalitesi, kalifiye eleman sıkıntısı, kapasite fazlalığı ve Uzakdoğu'dan yapılan kontrolsüz ithalattır (<http://www.tekstilisveren.org/>).

2.3.8. Suni- Sentetik Sektörü

Suni-sentetik sektörü, suni-sentetik elyaf, suni-sentetik ve bunların karışımı iplik ve suni-sentetik kumaş üretiminden oluşmaktadır.

Türkiye'de suni-sentetik liflerinin üretimi, rejenere selülozun üretildiği tarihe dayanmaktadır. Günümüze kadar geçen sürede, Türkiye'nin suni sentetik elyaf teknolojisi, dünya teknolojisini yakalamış ve ilerleyen yıllarda büyük bir kapasite artışı yaratmıştır. Kapasite artışının sağlanmasına rağmen sektörde genellikle talep, üretim seviyesinin üzerindedir. Akrilik elyaf, poliamid elyaf, polyester elyaf ve

polipropilen elyaftan oluşan toplam elyaf üretimi yıllar itibariyle artış göstermekle birlikte talep üretim artışının üzerinde gerçekleşmiştir.

90'lı yılların özellikle ikinci yarısında dünya suni-sentetik elyaf piyasalarında durgunluk görülmektedir. Türkiye'ye bakıldığında suni-sentetik elyaf sektöründe, üretimde olduğu gibi ithalat ve ihracat düzeyinde de yıllar itibariyle önemli farklılıklar vardır. Sektörde, ihracatta ve dış pazarlamadaki gelişmelerin etkisi ile miktar, değer ve birim fiyat olarak önemli dalgalanmalar görülmektedir.

Suni-sentetik iplik sektöründe üretim poliester ve flament ağırlıklıdır. Bunun ardından naylon ve viskon iplik ağırlıklı olarak üretimi yapılan diğer ürünlerdir.

Suni-sentetik sektöründe ipliğin kumaşa çevrilmesinde ağırlıklı olarak "dokuma" ve "çözümlü örme" teknolojisi kullanılmaktadır. Suni-sentetik devamlı ipliklerin kumaş haline getirilmesinde ise, ağırlıklı olarak dokuma teknolojisi hâkimdir. Türkiye'de suni-sentetik dokuma kapasitesinin 750–800 milyon metre/yıl, çözümlü örme kapasitesinin ise 100 milyon metre/yıl olduğu tahmin edilmektedir. Organize şekilde yapılmış olan her iki alanında kapasite kullanım oranları yaklaşık olarak %70-75'dir. Dokuma kumaşlar, ağırlıklı olarak giyim sanayisinde, çözümlü örme kumaşlar ise mefruşatta kullanılmaktadır. Türkiye'de suni-sentetik dokuma kumaş üreten yaklaşık olarak 7.000 tezgâhın bulunduğu tahmin edilmektedir. Bu rakam çözümlü örmeye yaklaşık 800–900 tezgâh arasındadır. Her iki alanda da makinelerin çoğu 10 yaşın altındadır. Bu anlamda sektör Avrupa'daki rakiplerinden daha genç bir makine parkına sahip bulunmaktadır (http://www.turkexport.net/trehber/oku.php?trehber_no=126&grup_no=25&bs_no=81).

2.4. EKONOMİDE TEKSTİL SEKTÖRÜNÜN YERİ VE ÖNEMİ

2.4.1. Dünya Ekonomisinde Tekstil Sektörünün Yeri ve Önemi

Gelişmiş ülkelerin 18. yüzyılda gerçekleştirdikleri sanayileşme sürecine damgasını vuran tekstil ve daha sonra hazır giyim sektörü, günümüzde de gelişmekte olan

ülkelerin ekonomik kalkınmalarında benzer bir rol oynamaktadır. Tekstil, gelişmiş pazar ekonomilerinde de yaratılan katma değer sıralamalarında, ileri teknoloji sektörlerinin ağırlığına rağmen, ilk sıralarda yer almaktadır. Bu önemli sektöre dünya genelinde bakıldığında öne çıkan belli başlı eğilimler özetle; dünya tekstil ticaretini ve rekabetin artacağı, giyim sanayi üretiminin işgücü maliyetlerinin düşük olduğu ülkelere kayacağı yönündedir. 2005 ve sonrasında DTÖ (Dünya Ticaret Örgütü) düzenlemesinin hayata geçirilmesiyle dünya tekstil ticaretinin daha gelişebileceğini söyleyebiliriz. Bloklar içi (AB, NAFTA, Uzakdoğu) tercihli ticaret giderek daha fazla ağırlık kazanmakta; bu da bloklar arası ticaret ve özellikle bloklar dışında kalan ekonomiler için yeni ve büyük boyutlu bir rekabet engeli yaratmaktadır.

Gelişmekte olan ülkeler tekstil ve hazır giyim üretim ve ticaretinde gelişmiş ülkelere kıyasla paylarını artırmaktadırlar. Gelişmiş ülkeler tekstil üretiminde söz sahibi olmaya devam ederken, giyim sektörü üretimi işgücü maliyetlerinin düşük olduğu ülkelere doğru geçmektedir.

Tekstil ve konfeksiyon ticaretinde giderek artan uluslar arası rekabet nedeniyle, sahip oldukları pazar paylarını korumak isteyen gelişmiş ülkeler, yeni kapasite artışı yaratmaksızın üretim süreçlerinin modernizasyonuna yönelik yatırımlar gerçekleştirmişlerdir. Gelişmiş ülkeler gerçekleştirdikleri yatırımlarla bir tarafta üretim verimliliğinde artış sağlamışlar, diğer taraftan ise Ar-Ge faaliyetleri sonucu tekstil ürünlerinin esneklik, yanmazlık, kolay ütülenebilir gibi özelliklerini geliştirerek katma değeri yüksek olan ürünlerin üretimine yönelmişlerdir. Ayrıca, tekno- tekstil, bio - tekstil, eko-tekstil gibi birim fiyatı daha yüksek ürünlerle ürün yelpazelerini zenginleştirerek, pahalı iş gücüne rağmen rekabet edebilirliğini sürdürmüşlerdir. Gelişmekte olan ülkeler son yıllarda tamamıyla yeni bir yatırım hamlesi içerisine girmişlerdir (Orkun, 2007:52).

2.4.2. Avrupa Birliği Ekonomisinde Tekstil Sektörünün Yeri ve Önemi

Tekstil ve konfeksiyon üretimi öncelikle sanayileşmiş ülkelerde başlamış fakat sonraları sektörün emek-yoğun olması sebebiyle gelişmiş ülkelere, gelişmekte olan ülkelere doğru kaymıştır. Bunun en büyük nedeni ise, ucuz işgücüdür. Tekstil ve

konfeksiyon sektörü ilerleyen zamanlarda dünya ticaretinde önemli bir global sektör haline gelmiştir. AB endüstrisi dünya genelinde rekabetçi özelliklere sahip en kuvvetli bir güç konumundadır. İşgücü maliyetleri daha düşük seviyede olan Asya ülkelerine göre daha rekabetçi bir konumdadır. AB tekstil endüstrisinde, yüksek verimlilik, moda, marka yaratma ve teknoloji bakımından az gelişmiş ülkelere göre daha avantajlı durumdadır.

Son 30 yıl içerisinde AB tekstil ve konfeksiyon sektöründe çalışan sayısının büyük ölçüde azaldığı ve üretiminde düştüğü görülmektedir. Ancak teknolojiye saptanan gelişmeler ve gerçekleştirilen yapısal değişiklikler sayesinde, üretim verimliliği 4-5 katına çıkarken, işçi başına sağlanan katma değer de ona bağlı olarak bir artış göstermiştir. AB tekstil ve konfeksiyon sektörü 2005 yılı itibariyle 2 milyona yakın çalışan ile 200 milyar Euro'luk bir ciro sağlayan sektör haline gelmiştir. Türk tekstil ve konfeksiyon sektörüne baktığımızda ise, ülke genelinde çalışan sayısının 2 milyon civarında olduğu ve net olmayan rakamlara göre ise cirosunun 25-30 milyar Euro olduğu düşünülürse AB tekstil ve konfeksiyon sektörü'nün gücü daha iyi anlaşılmaktadır.

AB tekstil ve konfeksiyon sektörü, son 10 yılda teknolojik değişime uyum, farklı üretim maliyetleri ile karşılaşma, uluslar arası rekabetin getirdiği koşullarla başa çıkmak durumunda kalmış ve sürekli kendini geliştirmiştir. Hele 2005 yılında kotaların kalkmasının getireceği yeni bir rekabet ortamına kendini hazırlamış ve yenilemiştir. Bunun için sektörde, modernizasyon, teknolojik gelişim ve yeniden yapılandırma süreçleri devam etmektedir. AB tekstil ve konfeksiyon sektörü yüksek katma değer yaratan, teknoloji yoğun, kaliteli ve markalı ürünlere odaklanmıştır.

AB'deki büyük perakendeciler, gelişmekte olan ülkelerde iki tip tedarikçinin oluşacağını görmüşlerdir. Bunlardan biri, merkezi Asya'da üretim birimleri ise dünyanın her yanında bulunan "büyük" ölçekli firmalardır. Bunlar daha çok ağırlıklı olarak tişört, kazak, pamuk pantolon, iç çamaşırı ve dokuma gömlek gibi temel ürünleri, ölçek ekonomisinden faydalanarak düşük maliyetle ve yüksek miktarda üretmektedir. İkinci tip firma ise, yüksek derecede kaliteli ve esnek yapıda olup, alıcılara yakın yerlerde faaliyette bulunmakta ve tercihli piyasa giriş avantajlarından da faydalanmaktadır. Bu firmalar, küçük miktarda yüksek katma değerli ürünü kısa

sürede sağlayabilmektedirler. Bununla beraber, az gelişmiş ülkelerdeki ve küçük, güçsüz ülkelerdeki çoğu firma bu iki kategoriye de girmemektedir (http://www.turkexport.net/trehber/oku.php?trehber_no=126&grup_no=25&bs_no=81).

AB'ye üye olan ülke sayısı Mayıs 2004 tarihine kadar 15 iken bu tarihten sonra birliğe 10 ülke daha katılmıştır. Onlarında tekstil ve konfeksiyon sektörüne artı katkıları olmuştur. Tablo 4'de de görüldüğü gibi 2003 yılı itibariyle 11,2 milyon Euro satış hacmi 559.968 kişi çalışan, 8.086 adet firma ve 0.4 milyon Euro'luk yatırım ile birliğe güç katmışlardır.

Tablo 4. AB-15 VE AB-25 (2003)

	Satış Hacmi (Milyon Euro)	Yatırım (Milyon Eur)	Toplam istihdam (1000 kişi)	Firma Sayısı Adet
AB- 25	187.100	5.5	2.456.000	106.400
AB- 15	175.874	5.027	1.896.032	98.313
Yeni Üye-	11.226	0.473	559.968	8.086

Kaynak : Aras, G.,2006 ‘‘Avrupa Birliği ve Dünya Pazarlarına Uyum Açısından Türk Tekstil ve Konfeksiyon Sektörünün Rekabet Yeteneği’’, Mart Matbaası, İstanbul, s.11.

Yukarıdaki tabloda g r ld ğu gibi AB’nin Tekstil ve konfeksiyon sektöründe, her yıl sürekli bir istihdam, üretim ve yatırım azalması yaşanmaktadır. Dış ticaret dengesinde de negatif yönlü bir büyüme söz konusudur. Sektörün genel olarak KOBİ  lekli firmalardan oluşması ve firmaların da çalışan sayısı olarak da 45–50 kişiye geçmemesi, işçi maliyetlerinin de fazla olması sebebiyle sektör eski canlılığını kaybetmektedir. AB tekstil ve konfeksiyon pazarında ağırlığı olan 5 ülke mevcuttur. Bunlar, İtalya, İngiltere, Fransa, Almanya ve İspanyadır. Bunlardan İtalya, Fransa ve İspanya konfeksiyonda yoğunlaşmışken, İngiltere ve Almanya ise tekstil üzerine daha çok yoğunlaşmıştır.

Avrupa Birliği tekstil ve konfeksiyon sektörünün son 10 yıllık verilerine baktığımızda çoğunlukla bir gerileme görülmektedir. Bunun en büyük nedenlerden birkaçı, AB tekstil ve konfeksiyon pazarını etkileyen birçok i ve dış olumsuz faktörlerin olmasıdır. En belirgin olanı ise 1997 yılında Uzak Doğu  lkelerinde başlayan dünya global krizi ve bu krizin dünya tekstil ve konfeksiyon pazarına olan etkisidir.

Tablo 5. Avrupa Birliği Tekstil ve Konfeksiyon Sektörünün Tedarikçileri (Milyon Euro)

	20	20	20	20	20
Çin	2,0	2,0	2,2	1,6	1,8
	31	88	75	63	92
T�rkiy	2,0	2,2	2,1	1,3	1,5
Hindist	1,9	1,9	1,7	1,1	1,2
Pakista	1,0	1,1	1,1	57	63
ek	81	97	97	77	68
İsviçre	1,2	1,1	1,0	89	86
ABD	1,5	1,4	1,1	93	81
Güney	1,0	98	92	76	70

Polony	61	68	69	40	42
a	5	3	1	0	6
Japony	81	71	62	51	50

Kaynak : Aras, G.,2006, ‘‘Avrupa Birliği ve Dünya Pazarlarına Uyum Açısından Türk Tekstil ve Konfeksiyon Sektörünün Rekabet Yeteneği’’, Mart Matbaası, İstanbul, s.16.

AB tekstil ve konfeksiyon sektörünün en önemli 3 tedarikçisi vardır. Tablo 2.2.’de de g r ld ğu gibi bunlar sırası ile Çin, Türkiye ve Hindistan’dır. AB tekstil ve konfeksiyon sektörü 2002–2003 dönemde mal alımını bütün ülkeler bazında azaltmıştır. Türkiye, Çin ve Hindistan’ı karşılaştırdığımız zaman her 3 ülkenin de aynı dönemlerde artış ve azalış sergiledikleri görülmektedir. Burada Türkiye’nin en büyük avantajı AB ülkelerine coğrafı bakımdan yakınlığı iken Çin’in en büyük avantajı ise düşük maliyetlerdir. Tablodan da g r ld ğu gibi Türkiye ve Çin, genel ithalatın %25’ini karşılamaktadırlar. 2005 yılından sonra Türkiye ve Çin arasındaki rekabet daha da hızlanacaktır. Çin ve Hindistan’ın bu rekabette Türkiye’ye nazaran daha iyi bir artış sağlayacakları düşünülmektedir.

Tablo 6. Avrupa Birliği Tekstil ve Konfeksiyon Sektörü Pazarı (Milyon Euro)

	20	20	20	20	20
ABD	3,0	3,0	2,8	2,1	2,2
Polonya	2,1	2,2	2,1	2,0	1,8
Roman	1,4	1,7	1,8	1,9	2,0
Türkiye	1,3	1,2	1,5	1,5	1,7
Tunus	1,4	1,6	1,5	1,4	1,3
Fas	1,3	1,4	1,3	1,3	1,2
ek	1,0	1,1	1,1	1,1	1,0
İsviçre	1,1	1,2	1,0	85	85
Hong	90	95	90	87	94
Macaris	92	96	93	83	72

Kaynak : Aras, G.,2006, ‘‘Avrupa Birliği ve Dünya Pazarlarına Uyum Açısından Türk Tekstil ve Konfeksiyon Sektörünün Rekabet Yeteneği’’, Mart Matbaası, İstanbul, s.17.

Tablo 6’da AB’nin tekstil pazarına baktığımız zaman da Türkiye’nin 4.sırada yer aldığını görmekteyiz. Ülkemiz 2004 yılı itibariyle 1.560 milyon Euro’luk tekstil ihracatı yaparken (AB’ye) 1.713 milyon Euro’luk da tekstil ithalatı gerçekleştirmiştir. Tekstil de bir dış ticaret açığı vardır. Fakat bu açığımızı konfeksiyon sektörü 8.527 milyon Euro’luk ihracat ile kapatmaktadır. Bu da bizlere Türkiye’nin AB pazarı için ne kadar önemli olduğunu göstermektedir. Burada en çok dikkatimizi çeken ise Çin’in AB pazarı içerisinde yer almamasıdır. Çin, AB’ye mal satıyor fakat oradan mal almayarak dış ticaretini g clendirmektedir. Yine aynı şekilde konfeksiyon sektöründe de Çin AB’nin en büyük tedarikçisi konumundayken AB’den konfeksiyon ithalatı yapmamaktadır. Bu da Çin’in ileri dönemlerde AB tekstil ve konfeksiyon pazarı için çok tehlikeli olacağını göstermektedir.

2.4.3. Türkiye Ekonomisinde Tekstil Sektörünün Yeri ve  nemi

Türk tekstil ve konfeksiyon (T/K) sektörü Türk ekonomisinin en önemli sektörlerinden birisi ve 1980’lerden beri de ekonominin lokomotifidir. Bu sektör GSYH’nın %10’unu ve sanayi üretiminin %21’ini, ayrıca sanayideki istihdamın %25’ini ve Türkiye’nin toplam ihracat gelirinin %35’ini sağlamaktadır.

AB ile Gümrük Birliği anlaşması olan Türkiye’nin (AB ithalat kotalarının uygulanması dâhil) kotalar kaldırıldığında Uzak Doğulu rakiplerle hem kendi iç pazarında hem de asıl ihracat pazarı olan AB içinde yoğun bir rekabetle karşılaşacağı beklenmektedir. AB  zerindeki bu yoğunlaşma, Türkiye’yi bu pazardaki her türlü değişiklikten kolay etkilenebilir bir duruma sokmuştur. Rekabetin çok g cl  yaşanacağı beklenmektedir. Çünkü Türkiye’nin konfeksiyon sektörü büyük oranda,

yakın gelecekte kota sınırlamaları kalkacak olan Hindistan, Pakistan, Çin gibi rakiplerin de ihracatlarının büyük bir kısmını oluşturan pamuğa dayanmaktadır. Ayrıca, Türkiye'nin konfeksiyon ve ev tekstilindeki birçok ana ürünü kotalarla sınırlandırılmış ve ürünlerinin birçoğu çoğunlukla kotalarla sınırlandırılmış tedarikçilerin ürünleriyle benzer kalite sınıfındaki ürünlerdir (Arı Bilgin ve Karabulut, 2004: 187)

Türkiye'de sadece T/K sektöründe birçok yapısal problemin değil ATC (Tekstil ve Hazır Giyim Anlaşması) liberalleşmesinin de gelecekte AB'ye yapılacak olan ihracatı olumsuz şekilde etkileyeceği beklenmektedir. Fakat sektörün bu önemine rağmen hükümet tarafından sektörün kotasız döneme uyumunu amaçlayan özel bir tekstil programının öngörülmemesi de dikkat çekicidir.

Türk T/K sektörü için önemli sorunlardan birisi de, çoğu genelde anlaşma bazında olan standart kalitedeki üretimden orijinal dizaynlı imalata ve sonunda da orijinal markalı imalata geçmek olacaktır. Türkiye, Türk yapımı (Made in Turkey) markası ve dizayn üretici bir ülke konumuna gelebilmek için gerekli olan tamamlanmış tekstil zinciri ve başta pamuk olmak üzere hammaddeye kolay ulaşım gibi unsurlara sahip olmasına rağmen, acilen üretim kapasitesini ve ürün kalitesini artırmak zorundadır. Fakat ABD ve İtalya gibi ülkelerdeki firmalarla rekabet edebilmek için markaya ve imaja yatırım yapmak masraflı olmakla birlikte sadece sınırlı sayıdaki büyük firmalar için mümkündür. Diğer firmalar onun yerine sürekli olarak modern üretim fabrikalarına yatırım yapmaya, küçük miktarlarda ve tam zamanında dağıtım yapabilme yeteneklerini geliştirmeye çalışırken daha iyi kalitede standart ürün üretimine yoğunlaşmak durumundadırlar.

Hızlı bir şekilde değişen moda dalgalanmaları açısından Türkiye'deki T/K şirketlerinin dikkat çeken önemli avantajlarından birisi de AB'ye olan coğrafi yakınlıktır. Güçlü girişimci ruhu ve büyük veya küçük siparişlere hızlı bir şekilde cevap verebilme yeteneğinin yanı sıra tüketiciye iyi hizmet sağlayabilme deneyimleri birleştiğinde bu özellik Türk T/K şirketlerine Uzak Doğulu rakiplere karşı önemli bir rekabet üstünlüğü sağlamaktadır. Ek olarak bu şirketler genç ve motive edilmiş

işgücünden, tamamlanmış tekstil zincirinden ve iç piyasada geniş hammadde üretim üslerinden yararlanabilmektedirler.

Birçok avantajlardan tam olarak yararlanabilmek için Türk firmaları bazı yetersizliklerinin üstesinden gelmek zorunda kalacaklardır. Yüksek katma değerli ürünlere, kendi dizayn ve markalara yönelmenin yanı sıra, AB pazarına olan sıkı bağlılığını azaltmak için sektör, ürün yelpazesini çeşitlendirmek, fazla kapasiteyi azaltmak, pamuk ipliği ve dokuma için modern makinelere (özellikle eğirme ve dokuma) yatırım yapmak, boyama ve bitirme fabrikalarını modernize etmek ve ihracat pazarını çeşitlendirerek kendini geliştirmelidir. Genel olarak Türkiye’de çok sayıda KOBİ bulunması, yatırım finansmanı kıtlığı yaşanması, Türkiye’ye çok az oranda FDI (Doğrudan Yabancı Yatırım) gelmesi ve ekonomik koşulların oldukça zor olmasından dolayı, yatırımların son zamanlarda artmasına rağmen ATC kota kaldırımı nedeniyle T/K sektörü için gerekli olan yeniden yapılanma zamanında gerçekleşmeyecek gibi görünmektedir. Bu açıdan birçok gözlemci Türkiye ihracatının, özellikle ev tekstili ve hazır giyim (örme ve yünlü) sektörlerinde, AB pazarı içindeki payının azalacağını düşünmektedirler.

T/K sektörü, istihdamın ve ihracatın büyük bir kısmını sağlanması açısından büyük bir önem arz ettiği için, ATC kota kaldırımı Türkiye için büyük bir önem arz etmekte ve sosyal ve politik bir konu haline gelmektedir. 2005’te daha ileri seviyedeki liberalleşme kamu ve özel aktörler üzerinde var olan karışık duyguların da kaynağıdır. Sadece birçok gözlemci yeni ihracat fırsatları görebilmekteyken, çoğunluk ucuz mallardan gelecek yoğun fiyat rekabetine direnemeyecek olan ürünlerde Türkiye’de var olan güvenin ışığında bu kritik sorunla yüzleşmek için sektörün hazırlığının yetersiz olduğu konusunda derin bir kaygı taşımaktadır. Birçok uzman ve şirket temsilcisi Çin’den Türkiye’ye akacak olan ucuz ithalattan ve başta AB içinde olmak üzere Türkiye’nin dünya genelindeki pazar payında azalma olmasından endişelenmektedir. Bu endişe aynı zamanda AB ile Gümrük Birliği’nden dolayı ortaya çıkan, ihracattaki yüksek artış beklentilerinin gerçekleşmemesinden dolayı endüstri içindeki genel hayal kırıklığından da kaynaklanmaktadır (Arı Bilgin ve Karabulut, 2004: 187)

Bugün Türkiye’de 40,000 firma tekstil ve konfeksiyon sektöründe faaliyette bulunmaktadır. Bu işletmelerin yüzde 90’ından fazlasını KOBİ’ler oluşturuyor ve bu firmalar fason üretimde bulunmaktadırlar. Konfeksiyon sektöründeki işletmelerin tamamına yakını KOBİ’ler oluştururken, tekstil sektörü ağırlıklı olarak büyük ölçekli firmaların elinde bulunmaktadır. Faaliyette bulunan 40,000 firmanın yüzde 25’i aktif ihracatçı ve sektör, genel ihracatımızın yüzde 37’sini oluşturuyor.

Büyük bir altyapı ve sulama projesi olan Güney Doğu Anadolu Projesi (GAP) projesi nedeniyle Türkiye’de artmaya başlayan pamuk üretiminin gelecek yıllarda iki katına çıkması beklenmektedir. GAP’ın ülkenin rekabet avantajını pamukta güçlendireceği beklenmektedir. Fakat büyük miktarlardaki yerli üretime rağmen, tekstil ve konfeksiyon sektörü ihtiyacını karşılamak için her yıl yüksek miktarlarda pamuk ithal etmektedir. Şu anki üretim ihtiyacı için pamuk iyi kalitede olarak değerlendirilse de gelecekte tekstil ve hazır giyim üreticileri yüksek katma değerli ürünler üretecekleri için Türkiye’nin pamuk üretimi ayrıca geliştirilmek zorundadır (Orkun, 2007:79).

Eğirme sanayisi, eğirilmiş iplikte Dünya’nın altıncı büyük üreticisi ve Asya dışında Rusya ve Brezilya’dan sonra üçüncü olan Türkiye için önemli bir sektördür. Ayrıca Türkiye pamuk ipliği üretim kapasitesi açısından Dünya’nın en büyük ülkelerinden birisidir. Yaklaşık olarak 275 şirket pamuk ipliği üretimiyle uğraşmaktadır.(%30 ring iplik, %45 open-end, %25 ring ve open-end). Pamuk ipliği sektörü büyük üretim kapasitesi ve yüksek kalitesi nedeniyle Türkiye’nin önemli güçlerinden birisidir. Fakat 1996 yılından bu yana Gümrük Birliği’nden kaynaklanan avantajların yanlış yorumlanması nedeniyle sektörde verimliliği düşük, borç geri ödemesi zorlukları olan %60-65 civarında kapasite kullanımına yol açan yeni open-end iplik ve ring iplik fabrikaları kurulmuştur.

Yerli pamuk üretimi nedeniyle pamuğa dayalı dokuma sanayisi sektörün büyük bir kısmını oluşturur. Dokuma pamuk ipliği üretimi 2002 yılında yaklaşık olarak 1.7 milyar metreye ulaşmış ve pamuklu dokuma sektörü dünya kapasitesinin %2.5’ini oluşturmuştur. Dokuma sektörü iki bölümden oluşur. Birincisi elyaf işleminden eğirme, dokuma ve boyama, baskı ve bitirme işlemlerinin her aşamasında dikey olarak entegre edilmiş büyük firmalardan oluşur. Birçok firma hazır giyim ve ev tekstili ürünleri üretirler. En büyük 41 firma dokuma pamuktan kumaş üretimi

sektöründe belirleyici ve tüm üretim kapasitesinin % 55'ine sahiptir. İkinci bölüm ise çoğunlukla entegre olmamış küçük firmalardan oluşmaktadır. Bu şirketler T/K sektörünün önemli alt sektörlerinden birisi olan Türkiye bitirme fabrikaları ile işbirliği yapmaktadırlar.

Türk dokuması, el yapımı elyafa dayanan iyi gelişmiş bir sektör durumdadır. Dünya'daki en büyük altıncı sentetik kumaş kapasitesine sahip olan Türkiye %100 polyester ve polyester blends (pamuk, viskon, naylon, polyamid, yün, linen) ve/veya multi- blends'e dayanan büyük bir sentetik kumaş üreticisidir. Şirketlerin %62'si bitirme fabrikalarına sahiptir ve hammadde ihtiyaçlarının %75'i iç üretimce karşılanmaktadır. Sentetik kumaş ihracatı içinde ana ürün sentetik filament iplikten dokuma kumaş (146.8 milyon ABD \$ 2001) ve sentetik staple elyaftan dokuma kumaştır.(195.3 milyon ABD\$) (Arı, Bilgin ve Karabulut, 2004: 177)

Uluslararası pazarda Türkiye kumaşının çoğu kendi ticari markalarıyla tanınır. Bunlar, Aksu, Güney, Altın yıldız, Yünsa, İpeker, Deba, İpeki'dir. Ayrıca son yıllarda teknik tekstilin hem üretimi hem de ihracatı aşamalı olarak gelişmiştir. Türk üreticisi çevreyle dost ürünlere ve üretim işlemine yönelmeye çabalamaktadır.

Konfeksiyon sektörü 2005 yılı toplam ihracatın 13.4 milyar ABD \$ değerindeki kısmını oluşturmaktadır. Bu endüstri yerli hammaddeden ve kumaş üretiminden yararlanmakla birlikte AR&GE kapasitesini, dizaynını ve makinelerini modernleştirerek katma değeri daha yüksek ürünlere yönelmektedir. Hazır giyim sektörün gücü esnek ve zamanında dağıtım konusunda rekabet edebilir yapısının yanı sıra iyi kalitedeki ürünlerde yatarken, sektörün zayıflıklarından birisi de oldukça yüksek ücret oranları ve yüksek elektrik maliyetleridir.

Hazır giyim sektörü ve bir bütün olarak T/K sektörü içerisinde örme giysi ihracatın en büyük konusudur. Yerli pamuk üretimi kaliteli hammadde sağlamak ve ürünler sektörün diğer kısımlardan daha kaliteli olmaktadır. Alıcılar esnek üretim metodlarından memnun kalırlarken örme giysi üreticileri iyi eğitilmiş iş gücünden faydalanmaktadırlar (Arı Bilgin ve Karabulut, 2004: 189).

Türk tekstil ve konfeksiyon sektörünün toplam sanayi üretimindeki payı yaklaşık olarak %9.5, toplam ihracattaki payı ise % 28'ler civarındadır. Türk ekonomisi içerisinde, dış ticaretteki payının 1998 yılında % 39 iken 2005 yılındaki dış ticaret payı %26'lar seviyesine kadar gerilemiştir. Dış ticarete yönelik gelişme gösteren sektörün, rekabet üstünlüğüne sahip olması, ülke içindeki mevcut yapılanma, ekonomik durum ve sektöre yönelik olarak yapılacak yeni düzenlemelerle seviyesini daha da yükselteceği öngörülmektedir. Tekstil sektörü, dış ticaretteki potansiyelinin yanı sıra, tüketim malları üretiminden aldığı %26'lık pay ve toplam imalat sanayi çalışanlarının yaklaşık olarak %20'sine sağladığı istihdam olanağı ile ülke içerisinde önemli bir konuma sahiptir.

Türk tekstil ve konfeksiyon üretiminin toplam sanayi üretimi içerisindeki payı, AB ülkelerinin toplam sanayi üretimleri içerisindeki tekstil ve konfeksiyon üretimi oranlarından daha yüksektir. Sektörün rekabet gücünün, sektöre yönelik mali politikalar, yatırım ve finansman politikaları, araştırma ve geliştirme politikaları ile alt yapı yatırımları, ithalat ve ihracat birlikleri sağlıklı ve koordineli bir şekilde yürütüldüğü zaman daha da iyi bir konuma ulaşacaktır. Ulusal ve uluslararası pazarda önemli bir yere sahip olan sektörün rekabet yapısını belirleyen temel göstergeler arasında; maliyetler, kullanılan teknoloji, makine ekipmanlarının niteliği, iş gücünün kalifiye olması, üretim kalitesi, yasal ve bürokratik uygulamalarının getirdiği koşullar ve pazarlama olanaklarını sıralayabiliriz (<http://www.tekstilveren.org/>).

2.5. TEKSTİL SEKTÖRÜNDE STRATEJİK PLANLAMA VE YÖNETİM

Stratejik planlama, işletmenin nerede olduğunu bilen ve belirli bir sürenin sonunda nereye ulaşmak istediğini belirleyen, bir işletme sahibinin hangi kaynaklara sahip olduğunu, hangi kaynakları kullanma ve geliştirme olanaklarının bulunduğunu ortaya koyan bir yaklaşım ve düşünce yöntemidir.

Stratejik planın hazırlanmasında küçük işletme sahipleri büyük işletmelerin uyguladıkları strateji geliştirme yöntemlerini kullanmaya çalışmamalıdır. Bu,

onların gereksiz ayrıntılarda boğulmalarına, bunun sonucunda da planın amacına ulaşmamasına neden olabilir. Her küçük girişimci kendi işletmesinin gereksinimlerine yanıt verebilecek bir planı oluşturmaya çalışmalıdır.

Küçük işletmelerin yöneticileri, genellikle uzun vadeli planlar yapabilecek bilgi ve kabiliyetlere sahip olmamaktadır. Bununla birlikte, bazı KOBİ'lerin stratejik planlamanın tüm bileşenlerini hesaba katmadıkları ve KOBİ'ler tarafından hazırlanan birçok yazılı stratejik planın yalnız karalama egzersizinden biraz daha iyi olduğu bilinmektedir. Diğer taraftan, küçük işletme yöneticileri planlama yapmayı çoğunlukla gereksiz bir masraf olarak görmekte ve günlük işlerle uğraşma eğilimi taşımaktadırlar.

KOBİ'lerin yapıları itibarıyla, uzun vadeli planlama yapmadıkları ve genelde bir planlama uzmanı istihdam etmedikleri bilinmektedir. Planlamayı genelde işletme sahibi ve ortaklar yapmaktadır. İşletme sahibi veya ortakların örgütsel planları hazırlarken temel istatistikî metotlara değil de, sezgiye dayanarak planlama yoluna gitmeleri önemli bir dezavantajdır. Yöneticiler yeterli eğitim alamamış olmaları ve yalnız tahmin ve sezgi yoluyla planlamaya gitmeleri sebebiyle hata payı giderek artan bir karar alma işleminde bulunmaktadır.

Küçük işletmeler planlamaya yeterince önem vermemektedirler. Bunda değişik nedenler etkili olmaktadır. Planlama konusunda yeterli deneyime sahip olmamak; kontrol edilemeyen değişkenler nedeniyle yapılan planlarda önemli sapmaların meydana gelmesi sonucunda girişimcinin planlamanın yararına olan inancını yitirmesi; uzun dönemli düşünme alışkanlıklarının olmaması; günlük çalışmalara boğulan girişimcinin planlama yapmak için zaman ayırmaması; başta finansman olmak üzere, planlama ile belirlenen hedefleri gerçekleştirecek yeterli kaynaklara sahip olunmaması gibi nedenler küçük işletmelerin planlamaya önem vermemelerindeki önemli faktörlerdir.

KOBİ'lerde strateji oluşumu hususu da göz ardı edilmektedir. Öyle ki, bazı yazarlar hangi ölçekteki işletmelere kadar formal stratejik planlama ve yönetimin uygulanması gerektiğini sorgulamaktadırlar.

İnovasyon, esneklik ve taleplere hızlı cevap vermenin önem taşıdığı KOBİ'ler tarafından deneyimlenen dinamik bir çevrede stratejik planın uygulanmasının sıklıkla pek uygun olmadığı savunulmuştur. KOBİ literatürü böylece, formal planlamayı yok saymış ve strateji oluşturma sürecinde öğrenmeye önem vermiştir.

İşletmeler için uygun görülen stratejik planlamadaki temel adımlar şöyle sıralanabilir (<http://www.tekstilisveren.org/>):

İşin tanımının yapılması ve işletme misyonunun belirlenmesi

İşin tanımında ürün, müşterilerin kim olduğu, pazarda hedeflenen imaj, müşterilerin hangi ihtiyaçlarının karşılanacağı ve ne tür metotların kullanılacağı gibi konular açıkça ortaya konur. Stratejik planın ilk aşamasında, işletme sahibi öncelikle işletmesinin misyonunu açık olarak belirlemelidir.

Çevre analizi yapmak

Çevre analizi, KOBİ'lere pazarda yaratılabilecek fiyatlardan ve tehlikelerden haberdar olabilme imkânı sağlayacaktır. Hedef pazarda yararlanılabilecek fırsatlar arasında bir öncelik sıralaması yaparak olası tehditlere karşı da hazırlıklı olunabilir. Ekonomik krizler, yeni kanunlar, faiz oranlarındaki artış, yeni rakip firmaların çıkışı, teknolojik gelişmeler yüzünden ürünün eski sayılması gibi olası tehditler, dinamik bir enformasyonla zamanında öğrenilebilir. Bunlara müdahale edilebilirse firmanın pazardaki rekabet şansı artacaktır. Ancak, bunun yanında, işletmeler mükemmel bir çevre analizinin ve dış piyasalara kadar uzanan etkin bir erken uyarı sisteminin gerektireceği harcamalara katlanacak güçte değillerdir.

İşletme analizinin yapılması ve güçlü-zayıf yönlerin belirlenmesi

İşletme analizi, personel, maliyet, ürün, pazar, ar-ge ve organizasyonla ilgili konularda girişimcinin işi ve işletmesi ile ilgili daha gerçekçi bir perspektife sahip olmasını sağlar. İşletme sahibi işletmesini mevcut durumuyla, güçlü ve zayıf yönleriyle anlamaya çalışmalıdır.

Rakip analizi yapmak

Rakiplerden sürekli daha iyi olabilmek, rakiplerin de analizini yapmakla mümkündür. Bunların gözlemlenmesiyle ortaya çıkacak olan zayıf yönlerinden avantajlar yaratılabilecek, güçlü ve başarılı yanlarından ise örnek alınacaktır.

Amaç ve hedeflerin belirlenmesi

Genel amaçlar; kârlılık, verimlilik, büyüme, etkililik, pazarda söz sahibi olma, parasal kaynaklar, örgütsel yapı, fiziksel imkânlar, çalışanların refahı ve toplumsal sorumluluk gibi konuları kapsar. Amaçların belirlenmesi aşamasında çalışanların bu sürece katılması, amaçlara örgüt olarak daha kolay ulaşılmasını sağlayacaktır.

Stratejik planları formüle etmek ve strateji seçimi yapmak

Bir işletme kendisinin ve rakiplerinin analizini yaptıktan sonra işin amaçlarına ulaşabilmek için bir plan hazırlamalıdır. İşletme amaçlarını gerçekleştirebilmek için stratejileri formüle edip bunlar arasından uygun olanı seçmelidir.

Stratejik planın uygulanması

İşletme yöneticisi, stratejik planı, günlük işler temelinde uygulamaya dönüştürmekle görevlidir. Stratejik planı, uygulama planlarına dönüştürmek için, planın yönünü yansıtan politikalar, prosedürler ve bütçe oluşturulmalıdır.

Kontrol ve değerlendirme yapmak

Strateji oluşturulduktan sonra işleyişin belirlenen plan doğrultusunda olup olmadığının düzenli kontrolü gereklidir. Muhasebe kayıtları, üretim, satışlar, envanter ve diğer işlem kayıtları bir yöneticinin planlamaya uygun bir gidiş olup olmadığını kontrol etmesi için en uygun kaynaklardır.

Strateji literatüründe, büyük işletmelerin küçük işletmelere göre daha kapsamlı bir strateji belirleme sürecine ve daha fazla stratejik alternatiflere sahip oldukları ve bunlardan haberdar oldukları kabul edilmektedir. Bunun yanında, stratejik yönetim yaklaşımının işletmelerin performansını önemli ölçüde etkilediği düşünülmektedir.

Stratejik yönetim sürecinde kullanılan strateji analizleri çeşitli yazarlarca farklı biçimde tanımlanmış ve bu analizlere süreçte farklı pozisyonlar verilmiştir. İşletmeler imkânları ve ilgi alanları gereği çok bölümlenmiştir. Dolayısıyla, işletmelerde

stratejik yönetimi ele alan yazarlar farklı, diğerleri farklı analiz tiplerini ele almaktadır.

Bazı işletmeler tek çalışanı olup işletme binası sahibinin çalıştığı yer olurken, bazıları on binlerce çalışanı olan farklı ülkelerde trilyonları yöneten çok uluslu işletmelerdir. Böyle bir durum stratejik yönetim çerçevesindeki stratejik analizlerde farklılıklara sebep olmaktadır. Bu durumda asıl soru, stratejik analiz modellerinde ayrıştırmanın temel prensiplerinin ne olacağıdır.

İşletmelerin sahip olduğu zaman ve finansal kaynaklara bakıldığında görülür ki, stratejik yönetim literatüründe var olan stratejik analizlerin hepsini yapmaya KOBİ'lerin ne gücü yeter ne de bu denli ayrıntılı analizlere ihtiyaçları olur. Örneğin, on çalışanı olan ve sahibi tarafından yönetilen bir işletmenin formal kültür, yönetim yapısı analizinin yapılması anlamsızdır. Ayrıca, personel ile yöneticilerin informal ilişki içinde olduğu küçük işletmelerde formal bir bilgi ve yönetim sistemi kurmaya da ihtiyaç yoktur.

Dış çevrede küçük işletmenin gelişme yönünü değiştirebilecek ancak genellikle kolay olmayan kararlar alması sağlanabilir. Ancak, dış çevre analiziyle daha az ilgilenilebilir. Bunun yanında, kaybetmeyi deneyimlemeyen işletmeler stratejilerini değiştirmeyi de sıklıkla düşünmezler.

Bir stratejistin ya da girişimcinin rahatlıkla ayrımını yapabileceği informal stratejik planlama ve yönetim işletmeler için daha uygun olmaktadır. Genellikle büyük işletmeler için çok önemli olan işletmenin dış çevresinin analizi için gerekli olan sürekli izleme ve kontrol faaliyetlerine işletmeler stratejik yönetim süreçlerinde çok fazla odaklanamamaktadırlar.

Sınırlı mali ve beşeri kaynakları ile işletmeler çevre değişikliklerini tahmin etme ve kontrol etme yerine ona uyum sağlamaya daha fazla zaman harcamaktadırlar. Halbuki plansız uyum çabaları zaman kaybını ve daha çok çalışmayı gerektirir. Önceden yapılacak sistematik çevre analizi ise hem uyumu kolaylaştıracak, hem de çalışmaların etkinliğini arttıracaktır.

Küçük işletmenin sahip olduğu ölçek sebebiyle dış çevre ile olan etkileşiminde iş çevresi önemli bir faktör olarak ortaya çıkar. Dolayısıyla, küçük işletmelerde çevre

analizi, iş çevresinin özelliklerine göre şekillenir. İş çevresi özelliklerine göre küçük işletmeler, dış çevreden farklı şekillerde etkilenir ve bu etkilenme türüne göre beş gruba ayrılırlar.

Optimal ölçek olarak küçük kalmak zorunda olan işletmeler

Yenilik yapma ve patent kontrolüyle uzmanlaşan işletmeler

Bir veya birkaç büyük işletmeye bağımlı olan uydu işletmeler

Nispeten piyasaya giriş ve çıkışın kolay olduğu sektörlerde faaliyette bulunan işletmeler.

Herhangi bir çevre değişikliği, bir sektördeki küçük işletmeyi iflasa sürüklerken diğerine önemli fırsatlar sunabilir. Bu sebeple, çevre analizinde işletmenin bağımlı olduğu dış çevre faktörleri dikkatli bir şekilde seçilmeli ve gelecekte ne tür değişikliklerin olabileceği tahmin edilerek, işletme üzerindeki etkileri belirlenmeye çalışılmalıdır.

İşletmelerin işletme analizi yapılırken üzerinde durulacak en önemli faktör yönetici olmaktadır. Ayrıca, işletmenin fonksiyonel faaliyetleri ayrıntılarıyla incelenir. İşletmelerde strateji oluşturulmasında işletme yöneticisinin vizyonunun, kişisel değerlendirme ve motivasyonunun belirleyici olduğu savunulmaktadır.

Küçük işletmelerde yönetim tarzı, amaç ve hedefler, işletmenin yapısı, değerler sahip yönetici tarafından şekillendirilir. Dolayısıyla, işletme içinde yöneticinin; hırs ve kararlılığı, niyet ve amaçları, varsayımları, ahlâki değerleri ve kişilik yapısı strateji seçiminde önemli bir rol oynar. Girişimcinin risk yüklenme eğilimi, yenilikçi olup olmaması, tecrübesi, teknik ve idari bilgisi, analiz yapabilme kabiliyeti işletmenin başarısında etkili olacaktır.

Yönetim bilgisine haiz olmayan aile bireyleri tarafından yönetilmekte olan büyük çoğunluktaki aile işletmelerinde, yönetimi kaybetme korkusu sebebiyle profesyonel yöneticiler istihdam edilmemekte ve yetki devri yapılmamaktadır. Günlük işlerle uğraşan bu yöneticiler uzun vadeli vizyon yada amaç sahibi olamamaktadır. Bu durum işletmelerini tehlikeye atmaktadır.

İşletmelerin genel olarak stratejik yönetim faaliyetlerinde pek rasyonel olmadıkları bilinmektedir. Çevrelerinden edindikleri bilgilerin de çoğunu kullanmadıkları ve analiz tekniklerini uygulamadıkları görülmektedir

Uzmanlaşma

Küçük işletmelerin rekabet üstünlüğü sağlayabileceği en önemli alan uzmanlaşmaktır. Büyük işletmeler ölçek ekonomisi yüzünden fiyat rekabeti yapma gücüne sahip olmaktadır. Dolayısıyla, standartlaştırılmış mamullerde küçük işletmelerin büyük işletmelerle rekabet edebilmeleri oldukça zordur. Buna karşılık, küçük işletmelerin, üretim konusunda uzmanlaşarak ve özel amaçlı üretimler gerçekleştirerek üstünlük sağlayabilme imkânları vardır.

Esneklik

Küçük işletmeler büyük işletmelere nazaran daha esnek bir yapıya sahiptirler. Sürekli değişen tüketici tercihlerini küçük işletmeler hem müşterilere daha yakın olmaları sebebiyle daha çabuk algılayabilmekte, hem de üretim sürecinde gerekli değişiklikleri hızlı yaparak değişen ihtiyaçları karşılayabilmektedirler.

Yenilik yapma

Üretim sürecinde, teknolojiye ve örgüt yapısında esnek bir niteliğe sahip olan küçük işletmeler, daha kolay yenilik yapabilmektedirler. Küçük işletmelerin yenilik yapma yaklaşımları genellikle “biraz dene, biraz sat, biraz daha dene” şeklinde olmaktadır. Bu tür bir yaklaşım ise, yerine göre küçük işletmeler için önemli stratejik üstünlükler sağlayabilmektedir. Küresel anlamda değişen iş yapma biçimleri, yeni yönetim metotları ve rekabet stratejileri İşletmeler tarafından değerlendirilmeli ve kendi bünyelerine adapte edilmelidir

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. ADIYAMAN VE GAZİANTEP TEKSTİL FİRMALARINDA STRATEJİK YÖNETİM UYGULAMALARI

3.1. ADIYAMAN'DA TEKSTİL FİRMALARININ YAPISI ve ÖNEMİ

Ülkemizin Güneydoğu Anadolu Bölgesinde yer alan Adıyaman, sahip olduğu coğrafi özellikler dolayısıyla gelişmişlik düzeyi bakımından geride kalmış bir İl durumundadır. 1980'li yıllara kadar birkaç kamu işletmesi dışında kayda değer herhangi bir fabrika tipi sanayi faaliyeti görülmeyen İlde, belirtilen dönemden itibaren gerçekleştirilen sanayi teşvikleriyle birlikte bir hareketlenme söz konusu olmuştur. (http://www.tcd.org.tr/TCD/TCDarsiv/TCD59/2012_59_04.pdf)

3.1.1. Adıyaman Tekstil Firmalarının Yapısı

1954 yılında İl statüsüne getirilen Adıyaman'da bu dönemde atölye tipi sanayi işletmeleri yer almakla birlikte fabrika tipi sanayi henüz mevcut değildir. Bu kapsamda ilk çalışmalar pamuklu ve çırçır fabrikaları tesis etmek ve işletmek üzere 1955 yılında kurulan Adıyaman Pamuklu Dokuma Sanayi T.A.Ş. tarafından gerçekleştirilmiştir. Adı geçen şirketin öncülüğünde 30.12.1955 yılında inşaatına başlanan fabrikanın 1958 yılında tamamlanmasının ardından 1960 yılında kesin kabulü yapılmıştır (ADIYAMAN VALİLİĞİ, 1967:108). Ancak aynı yılın Eylül ayında mevcut hükümetin fabrikayı terk listesine alması üretime geçilmesini geciktirmiş, terk kararının 1963 yılında Bakanlar Kurulu kararıyla kaldırılması sonrası fabrikada ancak 05.07.01967 tarihinde deneme üretimine başlanabilmektedir. Sümerbank iplik fabrikası olarak adlandırılan bu tesis aynı zamanda Adıyaman ilinde ilk fabrika tipi sanayi tesisi olma özelliği kazanmıştır.

1994 yılında Adıyaman'da 7 adedi gayri faal, 28 adedi ise faal durumda olan toplam 35 sanayi işletmesinde 3192 kişi istihdam edilmiştir (ADIYAMAN VALİLİĞİ, 1994:74). 11 adedi dokuma ve tekstil alanında faaliyet göstermiştir (ADIYAMAN VALİLİĞİ, 1994:74).

1998 yılına gelindiğinde Adıyaman ilinde toplam 91 sanayi işletmesinin varlığı söz konusudur (ADİYAMAN VALİLİĞİ, 1998:90). 54 işletmeyle tekstil sektörünün ilk sırada yer almaktadır. 2001 yılında yayınlanan bir çalışmada (ERGİNÖZ, 2001:58-61); Adıyaman ilinde toplam 98 adet imalat sanayi işletmesi bulunduğu ve bu işletmelerde 5124 kişinin istihdam edildiği belirtilmektedir. Buna göre mevcut işletmelerin büyük bir bölümü (%42) tekstil sektöründe faaliyet göstermektedir. Anılan araştırmaya göre; Adıyaman'da mevcut işletmelerden en fazla oranda tekstil sanayi sektörü istihdam yaratmış ve toplam 5124 kişilik istihdamın %80'ini sağlamıştır. Yine aynı araştırma sonuçlarında, temel sanayi sektörleri içinde detay bilgilere de yer verilmiş, buna göre; tekstil sanayi kolunda en fazla sayıda işletmenin hazır giyim (18 adet) alanında faaliyet gösterdiğine işaret edilmiştir. Bu gurubu 11 işletmeyle iplik üretimi ve kütlü pamuk işleme sanayi işletmeleri (7 adet) takip etmiştir. 2006 yılında Adıyaman'da çoğu küçük ve orta ölçekli işletmeden oluşan 146 imalat sanayi işletmesinin varlığı söz konusudur (ADİYAMAN VALİLİĞİ, 2006:257). 7222 kişinin istihdam edildiği bu işletmelerin büyük bir bölümü tekstil sanayi kolunda faaliyet göstermektedir (71 adet). Tekstil sanayi kolunda faaliyet gösteren işletmeler toplam işletmelerin yaklaşık %49'unu oluştururken istihdamın ise yaklaşık %69'unu teşkil etmiştir. (ADİYAMAN VALİLİĞİ, 2006:258).

Adıyaman Valiliği Sanayi ve Ticaret İl Müdürlüğü verilerine göre, Adıyaman'da 2008 yılında toplam 225 imalat sanayi işletmesi bulunmaktadır. Bunların %68'i (153 adet), başta tekstil ve gıda olmak üzere tüketim malı üreten sanayi kollarında faaliyet göstermektedir. Aynı dönem sanayi istihdamı açısından değerlendirildiğinde, 9876 olan sanayi istihdamı içinde en büyük payın tekstil sektöründe yaşandığı görülmektedir. Toplam istihdamın %63'ünü sağlayan bu sanayi koludur. (http://www.tcd.org.tr/TCD/TCDarsiv/TCD59/2012_59_04.pdf)

3.1.2. Üretim Tipi

Yukarıda belirtildiği üzere, 2011 yılı verilerine göre Adıyaman ilinde en fazla sayıda işletmeye sahip olan ve en fazla miktarda istihdam yaratan sektör tekstil sanayi

koludur. Adıyaman da fabrika tipi sanayiye başlatan sektör olma özelliği taşıyan tekstil sektörü, İlde pamuk üretiminin başlaması ve yaygınlaşması sonucu 1950'li yılların ortalarından itibaren pamuk işlemeye dayalı olarak ortaya çıkmıştır.

Tekstil ana sanayi kolu içinde alt faaliyetlere bakıldığında hazır giyim üretimi gerçekleştiren işletmelerin ağırlıkta olduğu görülmektedir. Bu bakımdan Adıyaman'da yer alan toplam 92 tekstil işletmesinin 42'sinde hazır giyim üretimi gerçekleştirilmekte ve yaklaşık 6 bin çalışanın yarısından fazlası da bu alt sektörde istihdam edilmiş bulunmaktadır. İl tekstil sanayi dalında dikkati çeken diğer alt sektör pamuk işleme ve çırçır sanayi koludur. Toplam tekstil işletmelerinin %26'sını teşkil eden bu sanayi kolu istihdam açısından farklı bir görüntü sergilemekte ve toplam istihdamın ancak %5'ini sağlamış bulunmaktadır. Pamuk hammaddesini işlemeye dayalı olarak ortaya çıkan iplik sanayi kolu ise toplam tekstil işletmelerinin %18'ini sağlayarak pamuk ve çırçır kolunun ardından üçüncü sırada yer almakta , ancak sağladığı istihdam açısından ikinci sıraya yükselmiş (%39) bulunmaktadır. Yukarıda belirtilen üç sanayi alt kolu toplam tekstil işletmelerinin %90'ını, toplam istihdamın ise %95'ini sağlarken, en fazla istihdam yaratan işletme, iplik üretim alanında faaliyet gösteren Sanko Tekstil İşletmesi Sanayi ve Ticaret A.Ş.'dir. 2005 yılında üretime geçen ve Adıyaman Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren bu işletmede 546 kişi istihdam edilmektedir.

Adıyaman'da tekstil sektörünün gelişmesinde, başta İstanbul olmak üzere Büyükşehirlerde tekstil alanında deneyim kazanan yöre insanlarının kendi memleketlerine yatırım yapma istekleri etkili olmuştur. Özellikle düşük işgücü maliyetleri ve enerji teşvikleri de burada işletme kurmayı cazip hale getirmiştir. Ancak İl'deki tekstil sanayi doğrudan ihracata yönelik olmaktan ziyade daha çok büyük şehirlerde faaliyet gösteren şirketlerin fason işlerini yapma niteliğindedir. (http://www.tcd.org.tr/TCD/TCDarsiv/TCD59/2012_59_04.pdf)

3.1.3. Mekânsal Dağılım ve Kuruluş Yılları

İl genelinde en yüksek sayıya sahip olan tekstil alanındaki işletmelerin %59'u merkez ilçede, %23'ü Besni ilçesinde ve %14'ü ise Kâhta ilçesinde konumlanmıştır. Böylece tekstil sanayi işletmelerinin tamamına yakını bu üç ilçede yer almış bulunmaktadır.

İl genelinde tekstil sektöründe istihdam edilenlerin ilçelere göre dağılımında da yine Merkez ilçe öne çıkmaktadır. Toplam tekstil istihdamının %75'i Merkez ilçede yer alırken, %11'lik payla Kâhta ilçesi ikinci sırayı almakta ve Besni ilçesi de %10'luk bir paya sahip olmuş bulunmaktadır. Böylece Merkez ilçenin ağırlığı istihdam alanında da açık bir şekilde ortaya çıkarken, daha fazla sayıda tekstil işletmesine sahip olmasına karşın, Besni ilçesi istihdamda Kâhta ilçesinin gerisinde kalmıştır.

Tekstil alanında yaşanan gelişmelere karşın, 1990'lı yıllara kadar gıda sanayi sektörü ön sırada yer almış, bu durum sonraki yıllarda tekstil sanayi lehine değişmeye başlamıştır. Nitekim Adıyaman Valiliği tarafından yayınlanan 1994'e ait il yıllığında, büyük bir bölümü un üretiminde (8 adet) olmak üzere 11 işletmenin gıda sanayi, yine 11 işletmenin de dokuma ve tekstil alanında faaliyet gösterdiği (ADİYAMAN VALİLİĞİ, 1994:74) kayıtlara geçerken, 2000'li yıllara gelindiğinde, bir yandan özellikle Büyükşehirlerde işletme maliyetlerinin çok yüksek düzeylere çıkması, diğer taraftan düşük işgücü maliyetleri ve devlet tarafından sağlanan teşvik ve kolaylıklar tekstil ve konfeksiyon üretiminin Adıyaman gibi Anadolu illerine kaymasına zemin hazırlamıştır. Nitekim 1994 yılında 11 olan tekstil sektörü işletmelerinin sayısı 2001'de 41'e, 2011 yılında ise 92'ye yükselmiş, böylece 1994 yılına göre % 736'luk bir artış sağlanmıştır. Buna karşılık 1994 yılında 11 olan gıda sanayi işletmelerinin sayısı 2001 yılında 34'e, 2011 yılında ise 55'e çıkmasına karşın 1994 yılına göre %400'lük bir artışa sahne olmuştur (http://www.tcd.org.tr/TCD/TCDarsiv/TCD59/2012_59_04.pdf)

3.2. GAZİANTEP'TE TEKSTİL FİRMALARININ YAPISI ve ÖNEMİ

Gaziantep Tekstil sektöründe Türkiye'deki en önemli üretim merkezlerinden biridir. Gaziantep'te Tekstil sektörü içerisinde en önemli ihracat payına sahip olan ürün ise

makine halısıdır. Bu ürünün ilin genel ihracatı içerisindeki payı ise % 20'dir. Gaziantep ilinde lider sektör Tekstil ürünleri sektörüdür. Diğer sektörlerin tekstil ürünleri sektörü merkezli bir kümelenme içinde olduğu görülmektedir. Gaziantep'te son verilere göre 624 adet tekstil üretimi yapan orta ve büyük ölçekli üretim tesisi bulunmaktadır. Sanayide çalışanların % 55 'i tekstil ürünleri imalatı sektöründe istihdam edilmektedir.

Gaziantep, makine halısı üretiminin % 82 'ini tek başına karşılamaktadır.

Gaziantep'te Tekstil sektöründe üretim konusu ve firma oranı itibariyle durum aşağıdaki gibidir;

- ✓ Makine Halısı % 32
- ✓ Triko Örme % 18
- ✓ Akrilik- Sentetik iplik % 17
- ✓ Pamuk ipliği % 10
- ✓ Dokunmamış Kumaş/Nonwoven Fabric %1
- ✓ (<http://www.investingaziantep.gov.tr/Tekstil-icerik-73.html>)

3.2.1. Gaziantep'te Tekstil Firmalarının Yapısı

Gaziantep imalat sanayi içerisinde tekstil sanayi 1110 firma ile % 33'lük payla 1. sırada yer almaktadır. Genellikle tekstil hammadde ve yarı mamul madde üretimi şeklinde yoğunlaşan yapısı içerisinde, son yirmi yıllık süreçte halı imalatı büyük önem kazanmıştır. Makine halısı ve iplik konularında ihtisaslaşmış olan sektör, elde ettiği rekabet avantajı ile bu sektörde Türkiye genelinde pazara hâkim durumdadır. Gaziantep'in ulusal bazda merkez konumunda olduğu tekstil konuları olarak sentetik iplikler (akrilik, polipropilen), makine halısı, penye pamuk ipliği, jüt ipliği, polipropilen çuval ve torba, her türlü iplik ve kumaş boyama, kaşarlama ve apreleme ile battaniye imalatı karşımıza çıkmaktadır.

Pamuğun hammadde olarak kullanıldığı tekstil sektöründe lokomotif üretim sahası halıcılıktır. 1990 yılına kadar halıcılıkta bir değer ortaya koyamamış olan Gaziantep için Sovyetler Birliği'nin dağılarak Doğu Avrupa, Rusya Federasyonu ve Orta Asya Türk Cumhuriyetleri ile olan ticari münasebetlerin artması bir fırsat oluşturmuştur. Hem ucuz olan Özbekistan ve Türkmenistan pamuğuna ulaşılmış olması hem de bu sahaların pazar olarak boş olmasını değerlendiren Gaziantep halı sektörü için 1997'de Belçika'dan getirilen 40 adet modern halı makinesi dönüm noktası olmuştur.

Türkiye'den yapılan halı ihracatının %80'i Gaziantep'ten, %10'u İstanbul'dan ve %10'luk kısmı da başta Kayseri olmak üzere diğer illerimizden gerçekleştirilmekte ve halı ihracatımızın ağırlıklı üretim merkezi Gaziantep olarak karşımıza çıkmaktadır. Güneydoğu Halı İhracatçıları Birliği'nin rakamlarına göre 2011 yılı ihracat rakamlarına göre Gaziantep'te 149 firma tarafından yılda 300 milyon metrekare olarak üretilen halının 200 milyon metrekaresi yurt dışında ve 100 milyon metrekaresi yurt içinde satılmıştır. Doğrudan ve dolaylı olarak Gaziantep'te 30.000 kişiyi istihdam imkânı veren halıcılık sektörü tarafından 2011 yılında 150 ülkeye 1 milyar 164 milyon USD değerinde ihracat gerçekleştirilmiştir. Gaziantep'in halıcılıktaki bu ağırlığı neticesinde İstanbul'da yapılmakta olan Halı Fuarı 2012 itibariyle Gaziantep'te yapılmaya başlanmıştır. Gaziantep halı sektörü kendisine 2023 yılı için 1.500 halı makinesi, 60.000 istihdam ve 5 milyar USD ihracat hedefi belirlemiştir.

Halı sektöründeki bu dominantlık durumu Dünya halı ticareti rakamlarına tam olarak yansımamaktadır. Dünyada en fazla makine halısı ABD'de üretilmektedir. Belçika halı üretiminde ABD'den sonra ikinci sırada yer alırken dünya makine halısı ihracatında ilk sırada gelmektedir. Asya'da ise Çin, Pakistan ve Hindistan makine halısı üretiminde önde gelen ülkelerdir (<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/TezGoster?key=7d53ed97e31a8bd3a2299a654f557131ed5e671682bf2f7edd1b1902dc7ca19666a071820511c654>)

Triko örme; Gaziantep'te 59 tane kayıtlı üretici bulunmaktadır. Bu firmaların yıllık üretim kapasiteleri ise 4,475,629 ton'dur (<http://www.investingaziantep.gov.tr/Tekstil-icerik-73.html>).

Gaziantep'te dokunmamış kumaş üretiminin 1977 yılında 1 firma ile başlamış olduğu ve 2011 yılına gelindiğinde ise bu rakamın ancak 11 firma sayısına ulaştığı söylenebilir. Az firma sayısına sahip olsa da Gaziantep, Türkiye'nin dokunmamış kumaş üretim kapasitesinde ilk sırada yer almaktadır ve sektördeki en yüksek istihdama sahip il olarak da dikkat çekmektedir. Gaziantep'te üretimi süren dokunmamış kumaş sektörü daha çok, sağlık, medikal ve hijyen/temizlik ürünlerine girdi sağlamak amacıyla üretim gerçekleştirmektedir.

2010 yılı rakamlarına göre dünya genelinde 1,78 milyon ton olan nonwoven üretiminin, aynı yıl Gaziantep'teki üretimi, 49.101 ton olarak kaydedilmiştir. Gaziantep'in 2011 yılı üretimine bakılacak olursa eğer, bir önceki yılın rakamını katlayan bir artış olduğu görülebilir.

Dokunmamış kumaş sektörünün ildeki potansiyeli hakkında bilgi sahibi olmak amacıyla ihracat potansiyeline göz atıldığında, 2006 yılından 2011 yılına kadar yapılan dokunmamış kumaş ihracatının artışı görülebilir. 2010 yılı ihracat verilerine göre, Türkiye'nin 145,80 Milyon Dolar ihracat hacmine karşılık Gaziantep, 71 Milyon Dolar ihracat yapmış ve dokunmamış kumaş ihracatında % 49'luk bir dilime sahip olmuştur. 2011 yılı verilerine göre ise TRC1 Bölgesi sanayisinin de lokomotif olarak dikkat çekmektedir. 2011 yılı sonu itibarıyla Gaziantep'in dokunmamış kumaş ihracatı 116,5 Milyon Dolar ihracat ile Türkiye'nin dokunmamış kumaş (nonwoven) üretim kapasitesinde ilk sırada yer almakta olup, sektör ihracat rakamlarında en yüksek seviyeye ulaşmış durumdadır

(Gaziantep Sanayi Odası, 2012) (<http://www.investingaziantep.gov.tr/Tekstil-icerik-73.html>).

Tekstil sanayi elyaftan hazır giyime ve çeşitli kullanım eşyalarına uzanan, kendi içinde entegre bir sektördür. Bu entegrasyon süreci içerisinde, elyaf ipliklere, iplik ise örme ve dokuma kumaşlar ile giyim eşyaları veya tekstilden mamul çeşitli kullanım eşyalarına dönüştürülmektedir.

Özellikle 1980'li yıllardan sonra Gaziantep sanayisi tekstil sektörü ağırlıklı bir gelişme trendi izlemiştir. Kent imalat sanayi içerisindeki payı itibarıyla tüm kategorilerde birinci sırada bulunan sektör, Gaziantep sanayisi denince ilk akla gelen

faaliyet alanıdır. Bu sektördeki temel üretim maddeleri pamuk ipliği, akrilik iplik, jüt ipliği, halı, ev tekstili, triko ürünleri olarak sıralanabilir.

Gaziantep'teki tekstil üretiminin temeli iplikçiliktir. Düşük katma değerli basit ürünlerle ve küçük ölçekli işletmelerde faaliyete başlayan sektör zaman içerisinde dış rekabet koşulları çerçevesinde yatırımlarını pamuk ipliği, sentetik iplik, örme kumaş, boya, örgü konfeksiyon, dokunmuş veya dokunmamış kumaş alanlarına doğru kaydırarak hem üretimini hem de kalitesini artırmış ve alım gücü yüksek piyasalarda alıcı bulmaya başlamıştır. Bu ilerlemenin son halkası teknoloji gelişmesine bağlı olarak ortaya çıkan teknik tekstil imalatı olmuştur. Kentte üretilen iplikler büyük oranda sentetik hammaddeye dayanan ipliklerden oluşur. Naylon, akrilik ve polipropilen hammaddelerinin kullanım alanları oldukça geniştir. Akrilik ile beraber naylon, yün, viskon gibi maddelerin değişik oranda kullanılmasıyla elde edilen karışımli ipliklerin ihracatında ana istikamet Ortadoğu ülkeleridir. Bunların yanı sıra Gümrük Birliği ile beraber üretimi artan şenil ve gipe iplikleri çoğunlukla Avrupa'ya satılmaktadır. Ev tekstili alanında kullanımı yaygın olan bu iplikler kumaşa ve oradan da perde, örtü gibi ürünlere dönüştürülerek kullanılmaktadır.

İplik üretimindeki hammaddelerin petrol türevlerinden oluşması girdi temininde Ortadoğu ülkelerinin ağırlıkta olması sonucunu doğurur. Tekstilin birçok alanında kullanılan akrilik tow, akrilik elyaf, polipropilen, jüt ipliği gibi maddeler sanayiciler tarafından Ortadoğu ve Uzakdoğu ülkelerinden ithal edilmektedir. Gümrük Birliği sürecinde teknolojik yapılanmasını geliştiren firmalar, bu hammaddeleri kullanarak ara malı veya mamul madde üretmekte ve bunları ihraç etmektedir. Bunların yanı sıra hammadde üretimindeki gelişmeler kent sanayisinin ilerlemesine örnek olarak gösterilebilir. Özellikle boya üretimindeki yaygınlaşma tekstil sektörünün dışa bağımlılığını azaltıcı niteliktedir. Gaziantep'ten yapılan iplik ihracatının 1996'dan bu tarafa gösterdiği seyir dikkat çekicidir. 1996'da 44 milyon dolarlık ihracat kaydedilirken 2008 yılına gelindiğinde bu rakamın 392 milyon dolara çıktığı görülmektedir. 2009 yılında ise kısmi bir azalışla 336 milyon dolarlık ihracat yapılmıştır.

Ev tekstili sektörü; çarşaf, nevresim takımları, yatak örtüleri, masa örtüleri, havlu ve bornoz, tül perde, döşemelik kumaş ve battaniye gibi geniş bir ürün yelpazesini

kapsamaktadır. Son yıllarda bu mallara olan iç ve dış talebin artması ile birlikte hızlı bir gelişme gösteren sektör tekstil üretimindeki payını giderek artırmaktadır. Mamul maliyetinin yüzde 50–60 kadarını hammaddenin teşkil ettiği mensucattan hazır eşya üretiminde kullanılan başlıca hammaddeler iplik ve boyadır. Dokumada yün, keten, pamuk ipliği, suni ve sentetik elyaftan iplikler tek başına kullanılabilirdiği gibi malın cinsine göre belli oranda karışık olarak da kullanılabilir. Ancak havlu ve havludan mamul eşyada yüzde 100 pamuk ipliği kullanılmaktadır. Gaziantep ve yöresinde pamuk ipliği üretim kapasitesindeki yeterlilik sektörün hammadde teminini yerli üretimden sağlamasını beraberinde getirmektedir. Üretimde kullanılan boyanın çoğunluğu ise yurt dışından ithal edilmektedir.

Gaziantep'in Avrupa pazarıyla bütünleşme bakımından en başarılı sektörü ev tekstili sektörüdür. Üretimin önemli kısmı ihraç edilmektedir ve bu ihracatın en çok yoğunlaştığı bölge Avrupa'dır. Almanya'nın başını çektiği bu ülkeler arasında öne çıkanlar İngiltere, Fransa, Hollanda ve İtalya'dır. Dünyanın en büyük ev tekstili ithalatçısı konumunda olan ABD pazarına girilmesi ise 2005'e kadar bu ülkenin tekstil ürünlerine uyguladığı kotalar sebebiyle sınırlı olarak gerçekleşmiştir. Kotanın kaldırılmasının ardından bu ülkeye yapılan ihracat artmıştır ve ilerleyen yıllarda bu artışın hızlanması beklenmektedir. İhraç edilen en önemli ürün grubunu tuvalet ve mutfak bezleri, yatak çarşafı, masa örtüleri, çeşitli havlular ve battaniyeler oluşturmaktadır.

Gaziantep'te kökenleri çok gerilere giden konfeksiyon sanayi dalı, günümüzde gelişen diğer sanayilerin hızına ayak uyduramamış ve teknolojik alanda kendini yenileyememiş olması itibarıyla tekstil sektörüne göre önem kaybetmiş olsa da kentte faaliyet gösteren 800'e yakın işletme, kenti ülkenin en önemli triko merkezlerinden biri haline getirmiştir. Çeşitli alanlarda üretim yapan bu işletmeler çok büyük oranda küçük ölçeklidir. Bunların yanında dış piyasalarda rekabet gücü yüksek birkaç büyük işletme de mevcuttur. Trikotaj atölyeleri şeklindeki örgütlenme, geleneksel el tezgâhlarında yapılan, dükkân ve evlerde geliştirilen ve kökenleri 1. Dünya Savaşı öncesine dek uzanan küçük üretim tarzındaki pazarlamaya dayanmaktadır.

Tarımsal üretim merkezlerine yakınlığı ve temel hammadde olan ipliğin kentte büyük çaplı üretiminin bulunması konfeksiyon sektörünün doğal avantajlarıdır. Fakat

teknolojik gerilik ve pazarlama sorunları bu sanayi dalının gelişimine ket vurmaktadır. Yukarıda zikrettiğimiz birkaç büyük işletmenin dışında yüksek kalitede imalat yapan firma bulunmamaktadır. Rekabet koşullarının kızışması da kent üreticilerinin durumlarına olumsuz etkilerde bulunmuştur.

Kent konfeksiyon sektöründe yerel hammaddeye dayanan ucuz ve dar gelirliye hitap eden üretim geçerlidir. Üretim büyük oranda iç piyasaya yöneliktir. İstanbul ve bölge kentlerine doğru yoğunla şan pazarlama, serbestleşen dış ticaret ortamında kent üreticilerinin en önemli gelir kaynağıdır. Temel sıkıntının pazarlama konusunda yaşandığı konfeksiyon sektöründe kısıtlı da olsa yapılan ihracatın ana merkezleri Almanya, Fransa, Rusya, Ürdün, Irak ve Suriye'dir. Sektörün, gelişebilmesi için dış ülkelerde daha fazla pazar bulunması kaçınılmazdır. Hem dış pazara mal satıp gelir elde etmek hem de iç piyasadaki payını yitirmemek için sektörün markalaşma, pazarlama ve tanıtıma önem vermesi zorunluluktur.

2009 yılında gerçekleşen 14 milyon dolarlık ihracatın yaklaşık 7 milyon dolarlık kısmı dış giyim, 4 milyon dolarlık kısmı iç giyim, 2 milyon dolarlık kısmı spor kıyafetleri ve 1 milyon dolarlık kısmı ise çorap ve mendil gibi giyim aksesuarlarından oluşmaktadır.

(<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/TezGoster?key=7d53ed97e31a8bd39c2aaed9bc38e429958198b4daae77b061d5de34600bcd774b55ce6d5b9ab129>).

3.2.2. Üretim Tipi

Firmaların %70'i ihracatta kendi markalarını kullandıklarını bildirmişlerdir. Benzer şekilde, yurt içindeki veya yurt dışındaki firmalar için fason üretim yaptığını bildiren firmaların oranı %30 civarındadır. Fason üretim yapmayan ve yaptırmayan firmaların oranı ise %47,1'dir

(<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/TezGoster?key=7d53ed97e31a8bd39c2aaed9bc38e429958198b4daae77b061d5de34600bcd774b55ce6d5b9ab129>).

3.2.3. Mekânsal Dağılım ve Kuruluş Yılları

Firmaların büyük bir kısmı birinci, ikinci, üçüncü, dördüncü sanayi bölgelerinde faaliyet göstermektedir. Fason üretim yapan bazı firmalar şehir içindeki atölyelerde faaliyet göstermektedir.

Firmaların %65'inin 2000 yılı ve sonrasında kurulduğu görülmektedir. Firmaların %25'i 1990–1999 yılları arasında, kalanı ise 1990 öncesinde kurulmuştur. 2000 yılı ve sonrasında görülen yoğunlaşmada, üretim hacmindeki artışın belirleyici olduğu düşünülmektedir. Bu çerçevede bir başka etken ise önceleri daha küçük ölçekte yapılan üretimin 2000 ve sonrasında giderek kurumsal bir hale gelmesi ve şirketleşmenin bu dönemde ivme kazanmasıdır

(<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/TezGoster?key=7d53ed97e31a8bd39c2aaed9bc38e429958198b4daae77b061d5de34600bcd774b55ce6d5b9ab129>).

3.2.4. İşletmelerin Hukuki Statüsü ve Kuruluş Şekilleri

Firmaların %5'i tek kişinin mülkü, %40'ı ortaklık ve %55'i aile işletmesi şeklinde yapılanmıştır. Bu veriler kentin geleneksel olarak aile işletmeleri halinde örgütlenen bir üretim yapısına sahip olduğunu ve son dönemdeki gelişmelerin etkisiyle ortaklık halinde örgütlenmenin de gündeme geldiğini göstermektedir

(<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/TezGoster?key=7d53ed97e31a8bd39c2aaed9bc38e429958198b4daae77b061d5de34600bcd774b55ce6d5b9ab129>).

3.2.5. Gaziantep Tekstil Firmalarının Türkiye Ekonomisindeki Yeri ve Önemi

Gaziantep'ten yapılan tekstil ürünleri ihracatına göre, öne çıkan ürün gruplarının halı ve iplik olduğu görülmektedir. Kentin halı ihracatı 14 yıllık dönemde 29 milyon dolardan 746 milyon dolara yükselmiştir. Benzer şekilde iplikler, kumaşlar, ev tekstili ve konfeksiyon gruplarında da ciddi artışlar söz konusudur. Bu artışlar halı, iplik ve kumaş grupları için sürekli bir görünüm sunarken ev tekstili ve konfeksiyon

alanlarında dalgalı bir seyir gözlenmektedir. Bu iki grup için son yıllardaki trend düşüş yönündedir

(<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/TezGoster?key=7d53ed97e31a8bd39c2aaed9bc38e429958198b4daae77b061d5de34600bcd774b55ce6d5b9ab129>)

Tablo 7. Gaziantep Tekstil İhracatı (Milyon \$), 2011

Makine Halısı	1.124
Örme Kumaşlar	222
Polipropilen İplikler	267
Dokuma Kumaşlar	278

Kaynak: TOBB Kapasite Raporları, 2011

Tablo 8. Gaziantep Makine Halısı İhracatında İlk 10 Ülke - 2010

ÜLKE	MİKTAR- USD	GAZİANTEP'İN TÜRKİYE İHRACATINDAKİ PAYI
1-Suudi Arabistan	112.605.848	74%
2-İrak	93.000.812	86%
3-ABD	78.909.745	84%
4-Almanya	61.777.311	78%

5-Kazakistan	36.551.540	88%
6-Rusya Federasyonu	30.432.644	89%
7-Polonya	27.278.946	89%
8-Ukrayna	27.082.096	92%
9-Mısır	24.944.000	89%
10-Romanya	24.213.321	91%

Kaynak: GAİB, 2010

3.3. METODOLOJİ

Strateji belirleme sürecinin ele alındığı bu çalışmada, stratejik tercihlerin türü, yöneticilerin demografik özellikleri ve bu değişkenler arasındaki ilişkilerin düzeyi ve yönü araştırılmıştır.

Anketlerin, stratejik yönetim faaliyetlerinin niteliği gereği, işletmelerin üst düzey yöneticileri tarafından doldurulması istenmiştir. 124 sorudan oluşan anketin uygulanmasında modern anket yöntemi olan e-posta ve internet anketi kullanılmıştır (2-KOYU MAVİ)

3.3.1. Araştırmanın Amacı

Tekstil Sektöründe Stratejik Yönetim Uygulaması Adıyaman ve Gaziantep'te Bir Alan Araştırması çalışmasının amacı; Adıyaman ve Gaziantep ilerinde faaliyet gösteren tekstil firmalarının stratejik yönetim yaklaşım ve uygulamalarını tespit etmektir. İşletme yöneticilerinin stratejik tercih eğilimlerinin ve uygulamalarının neler olduğunu saptamak, işletmelerdeki stratejik yönetim kararlarının hangi örgütsel düzeyde alındığını ortaya koymak, stratejik yönetimin temelini oluşturan SWOT analizinin kullanımı ve stratejik yönetimde kullanılan diğer bilimsel tekniklerin

Adıyaman ve Gaziantep tekstil firmalarında tanınma ve kullanılma sıklık dağılımını değerlendirmek bu araştırmanın amaçları arasında sıralanabilir. Bunun yanında, Adıyaman ve Gaziantep tekstil firmaları nezdinde stratejik yönetim konusunda farkındalık yaratmak ve konunun önemini hatırlatmak hedeflenmektedir (2-KOYU MAVİ)

3.3.2. Araştırmanın Yöntemi

Tekstil Sektöründe Stratejik Yönetim Uygulaması Adıyaman ve Gaziantep'te Bir Alan Araştırmasının uygulanmasında firma sahipleri/yöneticiler ile yüz yüze görüşülerek anketlerin doldurulması nedeniyle anket geri dönüşünün yüksek seviyelerde sağlanması ve bu yöntemin daha güvenilir olmasıdır. Ayrıca, soruların çok seçenekli olması nedeniyle uzunluğunun mülakat tekniği için çok uygun olmaması ve işletme ziyareti için gerekli imkânların oluşmaması sebebiyle mülakat tekniği uygulanamamıştır.

3.3.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evreni Gaziantep ilinde faaliyet gösteren 763 tane tekstil firmasıdır. Gaziantep'te kişisel bağlantılar kurulan işletme sahiplerinden anketlerin doldurulması rica edilmiştir. Başvurulan 137 işletme yöneticisinin 55'i anketleri cevaplamıştır ve bu 55 anket de değerlendirmeye alınmıştır. Anketlerin geri dönüşümünün örnek büyüklüğüne oranı %7.2'dir ve yüz yüze görüşülerek ulaşılan 137 kişi baz alındığında bu oran %17.9'dur. Araştırma evreni Adıyaman ilinde faaliyet gösteren 99 tane tekstil firmasıdır. Adıyaman'da kişisel bağlantılar kurulan işletme sahiplerinden anketlerin doldurulması rica edilmiştir. Başvurulan 49 işletme yöneticisinin 15'i anketleri cevaplamıştır ve bu 15 anket de değerlendirmeye alınmıştır. Anketlerin geri dönüşümünün örnek büyüklüğüne oranı %15.15'dir ve yüz yüze görüşülerek ulaşılan 49 kişi baz alındığında bu oran %49.49'dur. Bu oranların düşük olmasının çeşitli sebepleri şöyle; Özellikle anketi cevaplaması istenen üst düzey yöneticiler anket doldurmaya zaman ayıramamaktadır. Bununla birlikte, anketlerin yalnız üst düzey yöneticiler tarafından değil, orta ve alt kademe yöneticiler

tarafından da yanıtlandığı görülmüştür. Ayrıca, stratejik yönetim konusunun işletmelerce iyi bilinmemesi ve uygulanmaması nedeniyle anketlerin az sayıda işletme tarafından doldurulduğu tespit edildi. (2-KOYU MAVİ)

3.3.4. Veri Toplama Yöntemi

Veri toplama çalışması, kaynak tarama ve işletme yöneticilerine anket doldurulması şeklinde olmuştur. Bu anket, işletmenin stratejik yönetim uygulamaları ve tercihleri ile ilgili sorulardan oluşan “Tekstil Firmalarında Stratejik Yönetim uygulaması Adıyaman ve Gaziantep’te Bir Alan Araştırması anketi” dir. Bu anketteki liste ve kategori soruları tek tek veya bazı gruplar halinde araştırmanın ölçülecek değişkenlerini oluşturmaktadırlar.

Anket sorularının hazırlanması sırasında, geçmiş yıllarda bu konuyla alakalı tez yazan yüksek lisans ve doktora öğrencilerinin tezlerinden yararlanılmıştır.(2-KOYU MAVİ)

3.3.5. Hipotezler

Bu çalışma, Adıyaman ve Gaziantep illerinde faaliyet gösteren tekstil firmaları yöneticilerinin stratejik tercih eğilimlerini saptamak, stratejik yönetim kararlarının hangi örgütsel düzeyde alındığını ortaya koymak, SWOT analizinin ve stratejik yönetimde kullanılan diğer bilimsel tekniklerin Adıyaman ve Gaziantep tekstil firmalarında tanınma ve kullanılma sıklık dağılımını değerlendirmek amacıyla yapılmıştır. Literatürden de yararlanılarak bu yönde bazı ilişkiler şu şekilde öngörülmüştür.

H1: Adıyaman ve Gaziantep tekstil firmaları tarafından formal stratejik planlama ve yönetim yaygın olarak bilinmemekte ve uygulanmamaktadır.

H2: Adıyaman ve Gaziantep tekstil firmaları tarafından formal stratejik planlama ve yönetim yaygın olarak bilinmemekte ve uygulanmaktadır.

H3: Adıyaman ve Gaziantep tekstil firmaları tarafından formal stratejik planlama ve yönetim hiç bilinmemekte ve uygulanmamaktadır.

3.3.6. Araştırmada Kullanılan İstatistiksel Analizler

Anketlerin değerlendirilmesinde SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 11.5 programı ile sıklık (frekans) dağılımı analizi, çapraz tablolar ve korelasyon analizleri yapılmıştır. Ankette yer alan “Hiç katılmıyorum-Tamamen katılıyorum” biçiminde derecelendirilen soruların değerlendirilmesinde 5’li Likert tipi ölçek kullanılmıştır. Bunun dışında nominal, sıralı (ordinal), aralı ve kategorili ölçek kullanılmıştır. Ayrıca, Alpha güvenilirlik ve Pearson korelasyon katsayıları belirli veriler için hesaplanmıştır. Ölçeğin güvenilirliği ,9299 olarak bulunmuştur.

3.4. BULGULAR

Ankete Adıyaman ve Gaziantep’te toplam 70 işletmeden yanıt gelmiş ve bu 70 anket de değerlendirmeye alınmıştır.

Adıyaman ve Gaziantep illerinde faaliyet gösteren tekstil firmaları ile ilgili olarak bu çalışmada işletmelere yöneltilen anket aracılığıyla şu bilgiler toplanmıştır; işletmenin çalışan sayısı, işletmenin yönetim yapısı, yöneticinin özellikleri, eğitimi, kıdemi ve işletmenin stratejik plan ve stratejik yönetim ile ilgili faaliyetleri, stratejik tercihleri, SWOT analizi ve diğer analiz teknikleri ile ilgili uygulamalarıdır.

3.4.1. İşletmelere Ait Demografik Bulgular

İşletmelerin demografik bulgular kapsamında, işletmenin sektörü, kuruluş yılı, çalışan sayısı, sermaye yapısı, cirosu ve yönetim yapısı ile ilgili bulgular elde edilmiştir.

3.4.2. İşletmelerin Çalışan Sayıları

İşletmelerin çalışan sayılarına göre dağılımı tablo 9’da gösterilmektedir.

Tablo 9. İşletme Çalışan Sayıları

Çalışan sayısı	İşletme sayısı	Oran %
1-9	1	1,4
10-49	10	14,4
50-249	41	58,5
250+	18	25,7
Toplam	70	100,0

Ankete cevap veren işletmelerden 1 tanesi (%1,4) 1-9 kişi çalıştıran mikro işletmelerdir ve en küçük grubu oluşturmaktadır. 10–49 kişi çalıştıran 10 adet işletme (% 14,4), 50-259 kişi çalıştıran 41 adet orta boy işletme (%58,5) en büyük grubu oluşturmaktadır. 250’den fazla kişi çalıştıran 18 tane büyük işletme (%25,7) ise ikinci büyük grubu oluşturmaktadır. Dikkat edileceği üzere, işletmelerin büyük bir çoğunluğunu (%84,2) en az 50 kişi, en fazla 250+ kişi çalıştıran işletmeler oluşturmaktadır.

Ankete katılan işletmelerin çalışan sayılarına göre dağılımlarının da Adıyaman ve Gaziantep sanayi odaları verileriyle karşılaştırıldığında oranların oldukça benzer olduğu gözlemlenmektedir. Sanayi odaları verilerine göre; Adıyaman ve Gaziantep illerindeki işletmelerin çok az bir kısmını mikro ölçekli (1–9 işçi çalıştıran), yaklaşık olarak 1/6’lık kısmını küçük ölçekli (10–49) ve geri kalanların da orta ölçekli olduğu belirtilmektedir. Bu açıdan da değerlendirildiğinde, bu ankete katılan işletmelerin çalışan sayısına göre evreni temsil ettiğini söylemek mümkün olmaktadır.

3.4.3. İşletmelerin Kuruluş Yılları

Ankete yanıt veren işletmelerin kuruluş yılları itibariyle dağılımının sunulduğu tablo 10'dan da görüldüğü gibi, 10 yıldan daha az süre içinde kurulmuş 33 işletme (%47,1), 10–20 yıl arasında kurulmuş 29 işletme (%41,2) vardır. Buna göre, işletmelerin yaklaşık %88'i 20 yaşın altındadır. Geri kalan 5 işletme (%7,1) 20–30 yıl, 1 işletme (%1,4) 30–40 yıl ve 2 işletme de (%2,9) 40 yıldan fazladır varlığını sürdüren işletmelerdir

Tablo 10. İşletme Kuruluş Yılları

Kuruluş yılı	İşletme sayısı	Oran %
10 yıldan az	33	47,1
10–20 yıl	29	41,2
20 -30 yıl	5	7,1
30-40 yıl	1	1,4
40-50 yıl	1	1,4
50+ yıl	1	1,4
Toplam	70	100,0

Ankete cevap veren işletmelerin %88,3'ünün 20 yıldan az bir geçmişe sahip ve 50 yıldan fazla ömür süren işletme sayısının yalnız 1 oluşu, firmaların ömrünün kısa olduğunu ve kurumsallaşamadıkları gerçeğini doğrular niteliktedir.

3.4.4. İşletmelerin Yönetim Yapısı

Ankete cevap veren işletmelerden sadece 2 tanesinin (%2,9) yönetim yapısının aile dışından ortaklardan, geri kalan 29 işletmenin (%41,4) ise yönetim yapısının aile bireyleri tarafından olduğu Tablo 11'den de görülmektedir.

Tablo 11. İşletme Yönetim Yapısı

Yönetim yapısı	İşletme	Oran
Aile bireyleri	29	41,4
Aile dışından ortaklar	2	2,9
Profesyonel yöneticiler	39	55,7
Toplam	70	100,0

Ayrıca gelen cevaplar arasında 39 işletmede profesyonel yönetici olması da Adıyaman ve Gaziantep illerinde işletmelerin yarısından fazlasının yönetiminde profesyonel yöneticilerin olduğunu kanıtlar niteliktedir

3.4.5. İşletmelerin Sermaye Yapısı ve Ciro Miktarları

Ankete katılan işletmelerin tümü sermayelerinin öz sermayeden oluştuğunu belirtmişlerdir. Tablodan da görüldüğü gibi, 1 milyon TL'den az ciro yapan 6 işletme (%8,8), 1-4 milyon TL arası ciro yapan 2 işletme (%2,9) olduğu gözlemlenmiştir. Toplamda %1,4'lük payı oluşturan bu gurubun, ankete yanıt veren mikro ve küçük ölçekli işletmeler toplamına yaklaşık olarak karşılık geldiği anlaşılmaktadır. Geri kalan 60 işletme (%85,7) 5-25+ milyon TL ciro yapan işletmelerin ise büyük pay sahibi oldukları anlaşılmaktadır. İşletmelerin mahrem bilgi gözüyle baktıkları bu soruya ise 2 işletme yanıt vermemiştir.

Tablo 12. İşletme Sermaye Yapısı ve Ciro Miktarı

Ciro	İşletme	Oran %
1 milyon TL'den az	6	8,8
1-4 milyon TL	2	2,9
5-25+ milyon TL	60	85,7

Toplam	68	100,0
--------	----	-------

3.4.5. İşletme Yöneticilerine Ait Demografik Bulgular

İşletme yöneticilerinin demografik bulguları kapsamında, yöneticinin yaşı, cinsiyeti, işletmedeki pozisyonu, kıdemi ve öğrenim durumu ile ilgili bulgular elde edilmiştir.

3.4.5.1. Yöneticilerin Yaş, Cinsiyet ve Pozisyonları

Tablo 13'te de görüldüğü gibi, anketi dolduran 33 kişi (%76,7) üst kademe, 8 kişi (%18,6) orta kademe ve 2 kişi ise (%4,7) alt kademe yöneticilerden oluşmaktadır.

Tablo 13. Yöneticilerin Pozisyonlarına Göre Dağılımı

Pozisyon	İşletme sayısı	Oran %
Üst kademe yönetici	33	76,7
Orta kademe yönetici	8	18,6
Alt kademe yönetici	2	4,7
Toplam	43	100,0

Anketi yanıtlayan yöneticilerin yaklaşık 1/5'inin 20–30 yaş aralığında, 1/3'ünün 30–40 yaş aralığında, geri kalanının da 31–40 yaş üstünde olduğu gözlemlenmiştir.

Ayrıca bu yöneticilerin 67 tanesinin (%95,7) erkek ve sadece 3 tanesinin (%4,3) bayan olduğu belirlenmiştir. İstihdamın cinsiyete göre dağılımında bayan oranının daha fazla oranlarda olabileceği düşünülmekte olmasına rağmen Adıyaman ve

Gaziantep illerinde tekstil firmalarının yönetim kademesinde daha az oranda kadın istihdam edildiği görülmektedir.

3.4.5.2. Yöneticilerin Öğrenim Durumları

Yöneticilerin öğrenim durumlarının dağılımı tablo 14'den de görülmektedir.

Tablo 14. Yöneticilerin Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımı

Öğrenim durumu	İşletme sayısı	Oran %
İlköğrenim	4	5,7
Lise ve dengi okullar	10	14,3
Lisans	51	72,9
Yüksek lisans	5	7,1
Toplam	70	100,0

Yöneticilerin %80'inden fazlası lisans ya da lisansüstü eğitime sahiptir. Yöneticilerin 1/7'sinden fazlası ise lise ve dengi okul mezunudur. Ankete yanıt verenler içinde ilköğrenim düzeyinde eğitime sahip olan yönetici oranı ise sadece %5,7 civarındadır. Buradan da ankete yanıt veren yöneticilerin eğitim düzeylerinin oldukça yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Burada ayrıca dikkat edilmesi gereken bir diğer nokta ise yöneticiler içerisinde doktora yapmış kişilerin olmamasıdır.

3.4.5.3. Yöneticilerin Kıdemleri

Ankete yanıt veren yöneticilerin işyerlerindeki çalışma süreleri ile yöneticilik süreleri sırasıyla tablo 15 ve tablo 16.'da gösterilmiştir.

Tablo 15. Yöneticilerin İşletmedeki Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

İşletmedeki çalışma süresi	İşletme	Oran %
1 yıldan az	2	2,9
1-3 yıl	18	26,1
4-6 yıl	21	30,5
7-9 yıl	15	21,7
10+ yıl	24	18,8
Toplam	70	100,0

Yöneticilerin işletmedeki çalışma süreleri ile işletmedeki yöneticilik süreleri tablolarında görüldüğü gibi birbirine yakın oranlarda olmadığı görülmektedir. Çalışma yada yöneticilik sürelerine göre en yoğun aralıklar 4-6 yıl ile 7-9 yıl üzeri gruplardan oluşmaktadır ve her iki grubun da oranı yaklaşık 1/3 düzeyindedir. Ayrıca yöneticilerin yöneticilik süresi 1 yıl olanların hiç olmaması da kayda değer bir noktadır.

Tablo 16. Yöneticilerin Yöneticilik Sürelerine Göre Dağılımı

Yöneticilik süresi	İşletme sayısı	Oran
1 yıl	0	0
1-3 yıl	11	15,7
4-6 yıl	13	18,6

7-9 yıl	22	31,4
10+ yıl	24	34,3
Toplam	70	100,0

Yöneticilerin toplam çalışma sürelerine göre dağılımları da Tablo 17’de sunulmuştur.

Tablo 17. Yöneticilerin Toplam Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

Toplam çalışma süresi	İşletme	Oran
1–5 yıl	8	11,4
6–10 yıl	24	34,3
11–20 yıl	25	35,7
20+ yıl	13	18,6
Toplam	70	100,0

Yöneticilerin toplam çalışma sürelerinin en yoğun olduğu gruplar 6–10 yıl ile 11-20 yıl süreleridir. Bu soruya verilen yanıtlardan da anlaşıldığı gibi yöneticilerin deneyimli kişiler olduğu kanısına varılabilir.

3.4.6. Stratejik Plan ile İlgili Sorular

İşletmelerin stratejik planları ile ilgili olarak işletmelerin stratejik plan süreleri ve stratejik planın uygulanması, stratejik planı hazırlayanlar, stratejik kararlar için ayrılan süre ve toplanma sıklığı ile ilgili bulgular elde edilmiştir.

3.4.6.1. İşletmelerde Stratejik Plan Süreleri

Ankete cevap veren işletmelerin stratejik plan süreleri ile ilgili verdikleri yanıtlar aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 18. İşletmelerin Stratejik Plan Sürelerine Göre Dağılımı

Stratejik plan süreleri	İşletme sayısı	Oran
Yok	49	72,1
1 yıl veya daha az	8	11,8
2-4 yıl	1	1,4
5 yıl	5	7,4
5 yıldan çok	5	7,4
Toplam	68	100,0

Buna göre, işletmelerden 49 tanesi (%72,1) stratejik planları olmadığını belirtmiştir. Stratejik plan hazırladıklarını belirten 19 işletmeden 8 tanesi (plan yapanların %42,1'i) sadece 1 yıl veya daha az süreli, 1 işletme (%5,2) 2-4 yıl süreli, 5 işletme (%26,3) 5 yıl süreli ve yine 5 işletme (%26,3) 5 yıldan fazla süreli plan yaptığını bildirmiştir. Ayrıca, bu soruya 2 yönetici cevap vermemiştir. Buradan yöneticilerin bir kısmının stratejik planla ilgili hiç bilgi sahibi olmadıkları öngörüsüne de varabiliriz.

3.4.6.2. İşletmelerde Stratejik Planı Hazırlayanlar

Ankete cevap veren işletmelerde stratejik planları hazırlayan kişilerin pozisyonları bakımından dağılımı tablo 3.12.'de gösterilmiştir. Tablo 19'dan da görüldüğü gibi, bu soruya yanıt veren işletmelerin 2 tanesi (%2,9) stratejik planın dışardan uzmanlar, 1

tanesi (%1,5) fonksiyonel birimler, 41 tanesi (%60,3) işletme sahipleri, 10 tanesi (%14,7) üst düzey yöneticiler, 14 tanesi yönetim kurulu tarafından hazırlandığını bildirmişlerdir.

Tablo 19. İşletmelerin Stratejik Plan Hazırlayıcılarına Göre Dağılımı

Stratejik Planı hazırlayanlar	İşletme sayısı	Oran %
Dışardan uzmanlar	2	2,9
Fonksiyonel birimler	1	1,5
İşletme sahipleri	41	60,3
Üst düzey yöneticiler	10	14,7
Yönetim kurulu	14	20,6
Diğer çalışanlar	0	0
Toplam	68	100,0

Stratejik planlar yaklaşık 2/3 oranında işletme sahiplerince, geri kalan 1/3 oranında ise diğer kesimler tarafında hazırlanmaktadır. Bu oranlara bakarak işletme sahiplerinin işletmeler üzerinde ne denli etkili olduklarını görüyoruz. Ayrıca 2 yöneticinin bu soruya cevap vermemesi de stratejik plan başlığında belirttiğimiz işletme sahiplerinin stratejik plan hakkında hiç bilgi sahibi olmaması öngörüsünü de destekler niteliktedir.

3.4.6.3. İşletmelerde Stratejik Planın Uygulanması

Tablo 20’de görüldüğü gibi, işletmelerden 22 tanesinde (%31,9) hazırlanan planların faaliyet sırasında revize edildiği ifade edilmiştir. İşletmelerin 33 tanesi (%47,8) stratejik planlarının faaliyet sürecinde oluşturulduğunu belirtmektedir. 8 tanesi

(%11,6) stratejik planın tamamıyla gerçekleştiğini belirtmişlerdir. Geri kalan 6 işletme (%8,7) ise stratejik planların uygulanmadığını belirtmiştir.

Tablo 20. İşletmelerin Stratejik Plan Uygulamasına Göre Dağılımı

Stratejik planın uygulanması	İşletme	Oran %
Faaliyet sırasında revize edil...	22	31,9
Faaliyet sürecinde oluşturulma...	33	47,8
Tamamıyla gerçekleşmektedir	8	11,6
Uygulanmamaktadır	6	8,7
Toplam	69	100,0

3.4.6.4. İşletmelerde Stratejik Kararlar İçin Ayrılan Süre

İşletmelerin stratejik kararlar için toplanma sıklığı tablo 21’de sunulmuştur. Buna göre, işletmelerin yaklaşık %5,7’si her gün, %37,1’i haftada bir, %8,6’sı iki haftada bir ve %38,6’sı ise ayda bir kez karar almak üzere toplantı yapmaktadır. Üç ay ya da daha fazla aralıklarla toplantı yapanların oranı ise %10 düzeyindedir.

Tablo 21. İşletmelerin Stratejik Kararlar İçin Toplanma Sıklığına Göre Dağılımı

Stratejik karar için toplanma	İşletme	Oran %
Her gün	4	5,7
Haftada bir	26	37,1
İki haftada bir	6	8,6
Ayda bir	27	38,6
Üç ay veya daha fazla	7	10
Toplam	43	100,0

Toplantılara ayrılan mesai süreleri incelendiğinde yöneticilerin %75'e yakınının mesailerinin %10'undan azını ayırdıkları sonucu elde edilmiştir.

3.4.6.5. Yöneticilerin Değişime Bakışı ve Stratejik Hedefleri ile İlgili Sorular

Yöneticilerin değişime bakışı ve stratejik tercihleri ile ilgili olarak yöneticilerin değişime bakışı ve stratejik hedef ve tercihleri ile ilgili bulgular elde edilmiştir.

3.4.6.5.1. Yöneticilerin Değişime Bakışı

Tablo 22'den de görüldüğü gibi, işletmelerin yaklaşık %63'ü rakiplerden önce değişimin daha avantajlı olduğu düşüncesindedir. Bu grubu oluşturan ve değişime açık oldukları gözlemlenen bu yöneticilerin değişime ve yeniliğe açık yöneticiler olduğu kanaatine varabiliriz.

Tablo 22. Yöneticilerin Değişime Bakışı

Yöneticilerin değişime bakışı	İşletme	Oran %
Değişim dejenerasyondur	2	2,9
Değişimi beklemek ve gör...	12	17,1
Rakipler değişiyorsa, biz de...	12	17,1
Rakiplerden önce değişmek...	44	62,9
Toplam	70	100,0

3.4.6.5.2. İşletmelerin Stratejik Hedefleri

Ankete cevap veren işletmelerin belirledikleri stratejik hedefleri aşağıda tablo 23'te sunulmuştur. Tablodan da görüleceği üzere, 59 işletme (%84,2) Pazar payını arttırma stratejisini en çok tercih etmiştir. Bunu sırasıyla 44 işletme (%62,8) ile yeni pazarlara-ürünlere girme, 35 işletme (%50) ile mevcut durumu koruma stratejileri izlemektedir. 34 işletme (%48,6) küçülme-tasarruf yapma-pazardan çıkma stratejisini benimsemiştir. Ayrıca yine bu sorulara birden fazla cevap verilmesi de cevaplayan yöneticilerin bu konulardaki bilgi eksikliğini gözler önüne sermektedir.

Tablo 23. İşletmelerin Stratejik Hedeflerine Göre Dağılımı

Stratejik hedef		
	İşletme	Oran%
Pazar payını arttırmak için	59	84,2
Yeni ürünlere/pazarlara girmek...	44	62,8
Mevcut durumu korumak için	35	50
Küçülme-tasarruf-pazardan çık...	34	48,6
Toplam	-	-
Toplam	-	-

Pazar payını arttırma stratejik hedefiyle ilgili olarak en çok tercih edilen strateji (%52,5) maliyet liderliği stratejisi olmakta ve geri kalanlar ise sırasıyla (%37,3) farklılaştırma stratejisi ve (%10,2) odaklanma stratejileri olarak dağılmaktadır. Yeni ürünlere ve/veya pazarlara girme stratejik hedefiyle ilgili olarak ise %34,1 oranda yenilikçilik, %63,6 oranında da ilgili çeşitlendirme stratejileri tercih edilmiş olup ilgisiz çeşitlendirme stratejisi ise %2,3 oranında tercih edilmiştir. Mevcut durumu koruma stratejik hedefi yönünde %77,1 oranda yavaş büyüme stratejisi, %22,9 oranında da kâr ve harmanlama stratejisi tercih edilmiştir. Küçülme ve tasarruf yapma

veya pazardan çıkma stratejik hedefi için ise soruyu yanıtlayanların %85,3'ü tüm turn around stratejisini benimsedikleri gözlenmiştir. %14,7'si ise tasfiye stratejisini benimsemişlerdir.

Pazar payını arttırma stratejik hedefinde olan işletmelerin ağırlıklı olarak maliyet liderliği stratejisini tercih eğiliminde olduğu, yeni pazarlara açılma stratejik hedefine sahip olanların ise ilgili çeşitlendirme, mevcut durumu koruma hedefinde olanların yavaş büyüme stratejilerini tercih etme eğilimleri olduğu saptanmıştır.

3.4.7. Stratejik Yönetim Süreci İle İlgili Sorular

Stratejik yönetim süreci ile ilgili olarak işletmelerin stratejik yönetim faaliyetleri, stratejik planlama faaliyetleri, politikaların faydasını ve hedef pazarı değerlendirmeleri, işletme ve çevre analizi ve rakip analizi ile ilgili bulgular elde edilmiştir.

3.4.7.1. İşletmelerin Stratejik Yönetim Faaliyetleri

İşletmelerin stratejik yönetim faaliyetleri ile ilgili sorulara verdikleri yanıtlar tablo 24.'ten de görülmektedir. Buna göre; %88,1 oranında işletme yöneticisi misyon ve vizyonlarının mevcut olduğunu, %6 oranında işletme kısmen misyon ve vizyonlarının mevcut olduğunu belirtmişlerdir. Bu grup, ankete yanıt verenlerin yaklaşık %95'lik kısmını oluşturmaktadır. Misyon ve vizyonun varlığı konusunda kararsız olan ise hiç yoktur. Bu oran misyon ve vizyonun tüm yöneticiler ve çalışanlar tarafından bilinirliğini göstermektedir.

Tabloda da görüldüğü gibi, ankete cevap veren işletmelerin yaklaşık %99'u kısmen ya da tamamen ortak amaç ve hedefleri olduğunu belirtmektedirler. Bu oran misyon ve vizyonun varlığı ile ilgili soruya verilen orana yakındır.

Tablo 24.'den de görüldüğü gibi, kısmen ya da tamamen stratejik amaçların üst düzey yöneticilerin mutabakatıyla yazılı hâle getirildiğini %44,8 oranında, stratejik amaçlarının nicel ve ölçülebilir olduğunu ise %92,3 oranında işletme beyan etmiştir.

İşletmelerin %51,5'i ise, kısmen ya da tamamen performans farklılıkları ve düzeltmelerin prosedürünün de dâhil olduğu stratejik planlarının var olduğunu belirtmiştir.

İşletmenin stratejisi belirlenirken %95,6 oranında işletme kısmen ya da tamamen çevredeki fırsat ve tehditlerin, %97 oranında işletme güçlü ve zayıf yönlerinin tespit edildiğini, %91,1 oranında işletme rakip analizinin, %95,6 oranında işletme de çevre analizinin yapıldığını beyan etmişlerdir.

Tablo 24. İşletmelerin Stratejik Yönetim Faaliyetlerine Göre Dağılımı (n:%)

	Hiç Katılmıyor	Katılmıyor	Kararsız	Kısmen Katılıyor	Tamamen katılıyor
Alternatif stratejiler arasından uygun strateji seçilir	0 (0)	4 (5,8)	1 (1,4)	29 (42)	35 (50,8)
İşletme stratejimiz belirlendikten sonra ilgili plan ve bütçeler yapılır	0 (0)	6 (9)	5 (7,5)	23 (34,3)	33 (49,3)
İşletme stratejimiz belirlenirken çevredeki fırsat ve tehditler incelenir	0 (0)	3 (4,4)	0 (0)	25 (36,8)	40 (58,8)
İşletme stratejimiz belirlenirken işletmemizin güçlü ve zayıf yanları tespit edilir	0 (0)	2 (2,9)	0 (0)	20 (29,4)	46 (67,6)
İşletme stratejimiz belirlenirken rakip firmaların faaliyetleri incelenir	1 (1,5)	5 (7,5)	0 (0)	31 (46,3)	30 (44,8)
İşletme stratejimiz belirlenmeden önce alternatif stratejiler belirlenir	0 (0)	4 (5,8)	4 (5,8)	36 (52,2)	25 (36,2)
İşletmemizde uygulanan stratejilerin sonuçları ve etkinliği değerlendirilir	0 (0)	3 (4,5)	2 (3)	29 (43,3)	33 (49,3)
İşletmemize çevresel faktörlerin etkileri ile ilgili sistematik izleme, analiz, tahmin yapılır	0 (0)	9 (13,4)	8 (11,9)	24 (35,8)	26 (38,8)

İşletmemizin belli bir misyonu ve vizyonu vardır	0 (0)	2 (3)	0 (0)	6 (9)	59 (88,1)
İşletmemizin organizasyonel yapısı seçilen stratejiye adapte edilir	0 (0)	4 (6,1)	1 (1,5)	32 (48,5)	29 (43,9)
İşletmemizin ortak amaç ve hedefleri vardır	0 (0)	1 (1,5)	0 (0)	11 (16,7)	54 (81,8)
İşletmemizin stratejik amaçları nicel ve ölçülebilirdir	0 (0)	2 (3,1)	3 (4,6)	29 (44,6)	31 (47,7)
İşletmemizin stratejik amaçları üst düzey yöneticilerin mutabakatıyla yazılı hale getirilir	4 (6)	30 (44,8)	3 (4,5)	12 (17,9)	18 (26,9)
İşletmemizin stratejik planı, performans farklılıkları ve düzeltmelerinde prosedürünü içerir	1 (1,5)	20 (30,3)	11 (16,7)	18 (27,3)	16 (24,2)

Yaklaşık %89 oranında işletme kısmen ya da tamamen stratejileri belirlenmeden önce alternatif stratejilerin belirlenip aralarından uygun stratejinin seçildiğini, %83,8 oranında işletme strateji belirlendikten sonra ilgili plan ve bütçelerin yapıldığını, yine %92,4 oranında işletme işletmenin organizasyonel yapısının seçilen stratejiye adapte edildiğini, %92,6 oranında işletme ise kısmen ya da tamamen uygulanan stratejilerin sonuçları ve etkinliğinin değerlendirildiğini beyan etmişlerdir.

3.4.7.2. İşletmelerin Stratejik Planlama Faaliyetleri

İşletmelerin stratejik planlama faaliyetleri ile ilgili sorulara verdikleri yanıtlar tablo 25.'te gösterilmektedir.

Tablo 25. İşletmelerin Stratejik Planlama Faaliyetlerine Göre Dağılımı (n:%)

	Hiç Katılmıyor	Katılmıyor	Kararsız	Kısmen Katılıyor	Tamamen Katılıyor
Çalışanlar, stratejik planlamayı uygulama becerisizliği ihtimali karşısında, katkılarını olumsuzlaştırmakta ve kayıtsız kalmaktadırlar	11(15,9)	27(39,1)	5 (7,2)	20(29)	6 (8,7)
İşletme, değişim ile ilgili sorunlarını aşmak için özellikle stratejik plânlamaya başvurmaktadır	1 (1,7)	0 (0)	2 (3,3)	44 (73,3)	13 (21,7)
Stratejik planlama için, önceki yapılan plânlar bir politika olarak kabul edilmektedir	1 (1,5)	5 (7,4)	7 (10,3)	46 (67,6)	9 (13,2)
Stratejik planlama, işletmelerin diğer süreçlerinden ayrı bir süreç olarak düşünülerek yapılmaz	2 (2,9)	2(2,9)	3(4,3)	31 (44,9)	31 (44,9)
Stratejik planlamada üst yönetimin kişisel sezgilerinin etkisi ve sorumluluğu daha fazladır	1 (1,4)	3 (4,3)	1 (1,4)	37 (53,6)	27 (39,1)
Stratejik planlamanın başarısında ve gelecek fırsatlardan zamanında yararlanmada, yazılı veri, sezgisel davranıştan daha önemli değerlendirilmelidir	1 (1,5)	5 (7,4)	5 (7,4)	30 (44,1)	27 (39,7)
Stratejik planlamanın bürokratik kararlar sistemine olan ihtiyacı dolayısıyla, süreç biçimsel (resmi) düzeyde algılanmaktadır	2 (2,9)	9 (13,2)	9 (13,2)	38 (55,9)	10 (14,7)
Üst yönetimin geçmiş stratejik planlama başarılarına bağlı olarak değişime ayak uydurmaya çalışması, plânlama sürecinin başarısı üzerinde tereddüt oluşturmaktadır	6 (9)	28 (41,8)	4 (6)	22 (32,8)	7 (10,4)

Ankete cevap veren işletmeler %92,7 oranında stratejik planlamada kısmen ya da tamamen üst yönetimin kişisel sezgilerinin etkisinin fazla olduğunu belirtmişlerdir. %95 oranında işletme değişim ile ilgili sorunlarını aşmak için kısmen ya da tamamen stratejik planlamaya başvurduklarını belirtmişlerdir. Ankete yanıt veren %80,8 oranında işletme kısmen ya da tamamen önceki planların politika olarak kabul edildiğini belirtmişlerdir.

İşletmelerin %43,2 oranında kısmen ya da tamamen onayladığı ve %50,8 oranında katılmayarak ya da tamamen katılmayarak üst düzey yöneticilerin geçmiş stratejik planlama başarılarına bağlı olarak değişime ayak uydurmaya çalışmasının, planlama sürecinin başarısı üzerinde tereddüt oluşturması görüşü belirtilmiştir.

Stratejik planlamada işletmeler kısmen ya da tamamen yaklaşık %84 oranında yazılı verinin sezgisel davranıştan daha üstün olduğunu belirtmişlerdir. İşletmelerin %37,7 oranında kısmen ya da tamamen onay verdiği ve %55 oranında da işletmenin katılmayarak ya da tamamen katılmayarak, çalışanların stratejik planlamaya katkılarını uygulama becerisizliği ihtimali karşısında katkı sağlamadıkları görüşü öne sürülmektedir.

İşletmelerin yaklaşık %90 oranında kısmen ya da tamamen onay verdiği stratejik planlamanın işletmenin diğer süreçlerinden ayrı olarak düşünülmeyeceği görüşü belirtilmiştir. İşletmelerin %70,6 oranında kısmen ya da tamamen onay verdiği stratejik planlamanın bürokratik kararlar sistemine ihtiyaç duyduğu görüşünü desteklediği görülmüştür ve yaklaşık %27 oranında ise kararsız kalıp ya da katılmadığı görüşü benimsenmiştir.

3.4.7.3. Politikaların Değerlendirilmesi

İşletmelerin politikaların faydası ile ilgili değerlendirmeleri Tablo 26'da gösterilmektedir.

Tablo 26. İşletmelerin politikaları değerlendirmelerine göre dağılımı (n:%)

	Hiç faydalı değil	Faydasız	Kararsız	Kısmen faydalı	Tamamen faydalı
Mevcut ürün ve hizmetlerin kalitesini iyileştirmek	0 (0)	0 (0)	0 (0)	4 (5,8)	65 (94,2)
Rakiplerden daha çok reklâm harcaması yapmak	1 (1,5)	6 (8,8)	3 (4,4)	15 (22,1)	43 (63,2)
Rakiplerden daha kaliteli çalışanlar istihdam etmek	0 (0)	0 (0)	1 (1,5)	7 (10,3)	60 (88,2)
Rakiplerden daha ucuz bir satış fiyatı belirlemek	1 (1,5)	10 (14,9)	3 (4,5)	15 (22,4)	38 (56,7)
Sadece belirli bir coğrafi alana hitap etmek	8 (11,8)	43 (63,2)	8 (11,8)	6 (8,8)	3 (4,4)
Sadece zengin müşterilere hitap etmek	14 (20,6)	40(58,8)	3 (4,4)	9 (13,2)	2 (2,9)

Maliyet liderliği stratejisinin uygulanması olan rakiplerden daha ucuz fiyat politikası uygulamanın faydalı olduğunu düşünen işletme oranı %56,7 iken, müşteri hedef kitesini ya da hizmet edilecek coğrafi alanı daraltarak odaklanma stratejisine yönelik işletme politikasının faydalı olduğuna düşünen işletmelerin oranı ise %3-4 civarındadır. Bunun yanında, hizmet ve çalışanların kalitesini yükseltme politikası kısmen ya da tamamen yaklaşık olarak %90–95 oranında işletme tarafından kabul görmektedir.

Rakiplerden daha çok reklâm harcaması yapmak ise %85,3 oranında işletme tarafından kısmen ya da tamamen faydalı görülmektedir.

3.4.7.4. Hedef Pazarın Değerlendirilmesi

Tablo 27’de görüldüğü gibi, ankete yanıt veren işletmelerin %94,1 oranında faaliyette buldukları pazarı veya pazarın gelecekteki büyüklüğünü, %86,8 oranında da pazarın olgunluğunu kısmen ya da tamamen cazip görmektedirler.

Tablo 27. İşletmelerin Hedef Pazarı Değerlendirmeleri (n:%)

	Hiç Cazip Değil	Cazip Değil	Bilmiyor	Kısmen Cazip	Tamamen Cazip
Pazarın kârlılık durumu	2 (2,9)	5 (7,4)	1 (1,5)	37 (54,4)	23 (33,8)
Pazarın olgunluğu	2 (2,9)	7 (10,3)	0 (0)	34 (50)	25 (36,8)
Rekabetin yumuşaklığı	10 (14,7)	32 (47,1)	0 (0)	17 (25)	9 (13,2)
Toplam pazarın büyüklüğü	1 (1,5)	2 (2,9)	1 (1,5)	37 (54,4)	27 (39,7)

İşletmelerin %39'a yakını rekabetin yumuşaklığını kısmen ya da tamamen cazip bulurken, yaklaşık %62 oranda işletme bunu cazip ya da hiç cazip bulmamaktadır. %0 oranında işletme ise bu konuda bilgi sahibi olmadıklarını belirtmektedirler.

Pazarın kârlılık durumunu tamamen cazip bulan işletmelerin %33,8 oranında kalması ise, rekabetçi pazarlarda faaliyet gösterdiği anlaşılan bu işletmelerin kârlılık durumunun çok cazip olmadığı sonucunu ortaya koymaktadır.

3.4.7.5. Pazarda İşletmenin Gücünün Değerlendirilmesi

İşletmelerin pazardaki güçlerini değerlendirmelerine göre dağılımı tablo 28.'de gösterilmektedir.

Tablo 28. İşletmelerin Pazardaki Güçlerini Değerlendirmelerine Göre Dağılımı (n:%)

	Çok zayıf	Zayıf	Bilmiyor	Güçlü	Çok Güçlü
Çalışanların ve yöneticilerin kalitesi	0 (0)	4 (5,9)	2 (2,9)	33 (48,5)	29 (42,6)
Maliyet avantajları	0 (0)	10 (14,7)	2 (2,9)	37 (54,4)	19 (27,9)
Müşteri nezdinde saygınlık ve imaj	0 (0)	2 (2,9)	0 (0)	17 (25)	49 (72,1)

Teknolojik seviye	1 (1,5)	4 (5,9)	2 (2,9)	29 (42,6)	32 (47,1)
-------------------	---------	---------	---------	-----------	-----------

İşletmeler %89,7 oranında faaliyette buldukları pazarda kendilerini teknolojik seviye bakımından, %82,3 oranında maliyet avantajları bakımından, %97,1 oranında müşteri nezdinde imajları bakımından, %91,1 oranında ise çalışanların ve yöneticilerin kalitesi bakımından kendilerini güçlü ya da çok güçlü görmektedirler. İşletmelerin %0-3'lük bir kısmı ise, işletmenin güçlü ve zayıf yanları konusunda fikir sahibi olmadıklarını belirtmişlerdir. (Bkz. Tablo 28).

Pazarın cazibesi ile işletmenin çeşitli faktörler bakımından gücünün ankete yanıt veren işletmelerin rekabet gücü hakkında fikir vermesi bakımından karşılaştırıldığında ise, bu işletmelerin rekabet gücünün yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

3.4.7.6. Ekonomik Çevre Faktörlerinin Değerlendirilmesi

İşletmelere ekonomik çevre faktörlerinin işletmeye etkisi ile ilgili sorulan anket sorusuna verilen yanıtlar tablo 29.'de görülmektedir. Buna göre, işletmeler en yüksek oranla, (%82,4 oranında) ekonomik büyümeyi, ardından %80,8 oranında yatırım teşvik alanlarını ve %79,4 oranında ithalat ve ihracat olanaklarını kısmen ya da tamamen fırsat olarak algılamaktadırlar.

Bunun yanında, işletmelerin sırasıyla %89,5 oranında faiz hadlerini, ardından %88,3 oranında enflasyonu, %84,6 oranında kartelleşme ve tekelleşme eğilimleri, %77,6 oranında vergileri, %47 oranında ise merkez bankası politikalarını ve %16,2 oranında yatırım teşvik alanları ve oranları ve ekonomik büyümeyi kısmen ya da tamamen tehdit olarak algıladıkları görülmektedir.

Tablo 29. İşletmelerin Ekonomik Faktörleri Değerlendirmelerine Göre Dağılımı (n:%)

	Önemli Ölçüde Fırsat Sağlar	Kısmen Fırsat Sağlar	Bilmiyor	Kısmen Tehdit Oluşturur	Önemli Ölçüde Tehdit Oluşturur
Dış Ticaret ve Ödemeler Dengesi	22 (33,8)	22 (33,8)	3 (4,6)	13 (20)	5 (7,7)
Ekonomik büyüme	42 (61,8)	14 (20,6)	1 (1,5)	6 (8,8)	5 (7,4)
Enflasyon	1 (1,5)	3 (4,4)	4 (5,9)	22 (32,4)	38 (55,9)
Faiz hadleri	1 (1,5)	3 (4,5)	3 (4,5)	21 (31,3)	39 (58,2)
İthalat ve ihracat olanakları	37 (54,4)	17 (25)	4 (5,9)	5 (7,4)	5 (7,4)
Kartelleşme ve Tekelleşme eğilimleri	1 (1,5)	3 (4,6)	6 (9,2)	10 (15,4)	45 (69,2)
Merkez Bankası politikaları	7 (10,6)	9 (13,6)	19 (28,8)	24 (36,4)	7 (10,6)
Vergiler	6 (9)	3 (4,5)	6 (9)	44 (65,7)	8 (11,9)
Yatırım teşvik alanları ve oranları	43 (63,2)	12 (17,6)	2 (2,9)	3 (4,4)	8 (11,8)

3.4.7.7. Teknolojik Çevre Faktörlerinin Değerlendirilmesi

İşletmelerin teknolojik çevre faktörlerini değerlendirmeleri aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo 30. İşletmelerin Teknolojik Faktörleri Değerlendirmelerine Göre Dağılımı (n:%)

	Önemli Ölçüde Fırsat Sağlar	Kısmen Fırsat Sağlar	Bilmiyor	Kısmen Tehdit Oluşturur	Önemli Ölçüde Tehdit Oluşturur
Ar&Ge yoğunluğu	36 (52,2)	16 (23,2)	3 (4,3)	10 (14,5)	4 (5,8)
Endüstrideki Teknolojik Değişim Hızı	14 (20,6)	19 (27,9)	0 (0)	31 (45,6)	4 (5,9)
İkâme mal teknolojisi ve yoğunluğu	9 (13,2)	12 (17,6)	3 (4,4)	35 (51,5)	9 (13,2)
Sanayide makineleşme ve Otomasyon	18 (26,9)	39 (58,2)	1 (1,5)	6 (9)	3 (4,5)

Üretim faktörleri teknolojisi ve değişimi	16 (23,5)	12 (17,6)	1 (1,5)	32 (47,1)	7 (10,3)
---	-----------	-----------	---------	-----------	----------

İşletmelerin teknolojik çevre faktörlerinin işletmeye etkisi ile ilgili verdikleri yanıtlar tablo 30'da görülmektedir. Buna göre; işletmelerin %75,4'ü arge yoğunluğunu, %75,1'i sanayide makineleşme ve otomasyonu, %48,5'i endüstrideki teknolojik değişim hızını, %41,1'i üretim faktörleri teknolojisi ve değişimini, %30,8'i ikame mal teknolojisi ve yoğunluğunu kısmen ya da tamamen fırsat olarak algılamaktadır. Ancak, bunun yanında işletmelerin %64,7'si ikame mal teknolojisi ve yoğunluğunu, %57,4'ü üretim faktörleri teknolojisi ve değişimini, %51,5'i endüstrideki teknolojik değişim hızını kısmen ya da önemli ölçüde tehdit olarak algıladığı anlaşılmaktadır.

3.4.7.8. Sosyo-Kültürel Çevre Faktörlerinin Değerlendirilmesi

İşletmelerin sosyal çevre faktörlerinin işletmeye etkisi ile ilgili verdikleri yanıtlar tablo 31'de görülmektedir. Buna göre; işletmelerin %54,4 oranında çalışanların dünya görüşü ve değerlerini, yaklaşık % 19-28 oranında ise yaş dağılımındaki, gelir dağılımındaki, kültür ve sosyal değerlerdeki değişiklikleri kısmen ya da tamamen fırsat olarak algıladıkları görülmüştür.

Tablo 31. İşletmelerin Sosyo-Kültürel Faktörleri Değerlendirmelerinin Dağılımı (n:%)

	Önemli Ölçüde Fırsat Sağlar	Kısmen Fırsat Sağlar	Bilmiyor	Kısmen Tehdit Oluşturur	Önemli Ölçüde Tehdit Oluşturur
Çalışanların dünya görüşü ve değerleri	12 (17,6)	25 (36,8)	10 (14,7)	19 (27,9)	2 (2,9)
Gelir dağılımındaki değişiklikler	6 (8,7)	11 (15,9)	8 (11,6)	39 (56,5)	5 (7,2)
Kültür değişimine bağlı müşteri ve çalışan tutum değişiklikleri	9 (13,2)	6 (8,8)	10 (14,7)	39 (57,4)	4 (5,9)

Sosyal değerlerde değişimler	8 (11,8)	5 (7,4)	9 (13,2)	41 (60,3)	5 (7,4)
Yaş dağılımındaki değişiklikler	8 (11,8)	11 (16,2)	8 (11,8)	39 (57,4)	2 (2,9)

Ancak işletmelerin %10-15'lere varan oranlarda sosyal çevre faktörlerinin işletmeye etkisi konusunda bilgisiz oldukları da anlaşılmaktadır. Ayrıca, sosyal değerleri kısmen ya da tamamen tehdit olarak algılayanların oranı %65'leri geçerken, gelir dağılımındaki değişiklikler de 2/3 oranında kısmen ya da tamamen tehdit olarak algılanmaktadır. Bu durum da sosyal çevre faktörlerinin negatif yönde değişmesinin işletmelere ne denli negatif yansıdığı konusunda fikir sahibi olmamızı sağlıyor.

3.4.7.9. Politik ve Yasal Çevre Faktörlerinin Değerlendirilmesi

İşletmelerin politik ve yasal çevre faktörlerinin işletmeye etkisi ile ilgili olarak verdikleri yanıtlar tablo 32.'de görülmektedir. Buna göre; işletmelerin yarısından fazlası sosyal sigorta mevzuatını kısmen ya da tamamen fırsat olarak, %75 civarında işletmenin de çalışma hayatını düzenleyici kanunları ve mülkiyet kanunlarını ve uluslararası anlaşmaları, %54 oranında seçimleri kısmen ya da tamamen fırsat olarak algıladıkları görülmektedir. Bunun yanında, işletmelerin terörü %87 oranında, siyasi eğilimlerdeki değişiklikleri %71,7 oranında kısmen ya da tamamen tehdit olarak algıladıkları gözlemlenmiştir. Ayrıca %32'lere varan oranlarda politik ve yasal çevre faktörlerinin etkileri konusunda fikir beyan edilmemesi dikkat çekmektedir. Yine burada politik ve yasal faktörlerde oluşacak negatifliklerin direkt ve etkili biçimde işletmeyi negatif etkileyebileceği kanısına varabiliriz. İşletmeler bu anlamda çok hassas bir yapıya sahiptir.

Tablo 32. İşletmelerin Politik ve Yasal Faktörleri Değerlendirmelerinin Dağılımı (n:%)

	Önemli Ölçüde Fırsat Sağlar	Kısmen Fırsat Sağlar	Bilmiyor	Kısmen Tehdit Oluşturur	Önemli Ölçüde Tehdit Oluşturur
Bölgesel gerginlikler ve terör	3 (4,3)	1 (1,4)	5 (7,2)	8 (11,6)	52 (75,4)
Çalışma hayatını düzenleyici kanunlar	35 (52,2)	16 (23,9)	2 (3)	9 (13,4)	5 (7,5)
Mülkiyet kanunu	14(20,9)	33 (49,3)	10 (14,9)	4 (6)	6 (9)
Seçimler	1 (2)	26 (52)	16 (32)	5 (10)	2 (4)
Siyasi eğilimlerdeki değişimler	1 (1,5)	4 (6)	14 (20,9)	31 (46,3)	17 (25,4)
Sosyal sigorta mevzuatı	7 (10,4)	40 (59,7)	7 (10,4)	9 (13,4)	4 (6)
Uluslararası anlaşmalar	26 (38,8)	23 (34,3)	9 (13,4)	7 (10,4)	2 (3)

3.4.7.10. Rakip Analizi

İşletmelerin rakiplerle ilgili faktörleri değerlendirmelerine göre dağılımı tablo 33.'te gösterilmektedir.

Tablo 33. İşletmelerin Rakip Faktörünü Değerlendirmelerine Göre Dağılımı (n:%)

	Önemli Ölçüde Fırsat Sağlar	Kısmen Fırsat Sağlar	Bilmiyor	Kısmen Tehdit Oluşturur	Önemli Ölçüde Tehdit Oluşturur
Pazardaki rakip sayısı ve büyüklüğü	2 (2,9)	3 (4,4)	1 (1,5)	36 (52,9)	26 (38,2)
Rakiplerin Pazar payını kontrolü	1 (1,5)	4 (5,9)	3 (4,4)	22 (32,4)	38 (55,9)
Rakiplerin pazara giriş çıkışları	2 (2,9)	6 (8,8)	2 (2,9)	41 (60,3)	17 (25)
Rakiplerin ürün farklılaştırmaları	1 (1,5)	1 (1,5)	2 (3)	38 (56,7)	25 (37,3)
Rekabet durumu	4 (5,8)	5 (7,2)	1 (1,4)	26 (37,7)	33 (47,8)

Rakiplere ilişkin faktörlerin işletmeye etkileri ile ilgili anket sorusuna işletmelerin verdikleri yanıtlar tablo 33'te görülmektedir. Buna göre; işletmelerin %85'inden fazlasının rakipler ile ilgili faktörleri kısmen ya da tamamen tehdit olarak gördükleri anlaşılmaktadır. En fazla tehdidi, %94 oranla rakiplerin ürün farklılaştırmaları

oluştururken, en az tehdidi %85,3 oranla rakiplerin pazara giriş çıkışlarının oluşturduğu görülmektedir. Bunun yanında, rakipler hakkında bilgi sahibi olmadıkları ve fikir beyan etmedikleri görülen işletmelerin oranı da % 1–5 arasında görülmektedir. Bu oranlara bakarak Adıyaman ve Gaziantep'teki tekstil firmalarının da çağımızın gereklerini yerine getirerek rakiplerini çok yakından takip ettiklerini anlıyoruz.

3.4.7.11. Müşterilere İlişkin Faktörlerin Değerlendirilmesi

Müşterilere ilişkin faktörlerin işletmeye etkileri ile ilgili anket sorusuna işletmelerin verdikleri yanıtlar tablo 34'te görülmektedir. Buna göre; işletmelerin kalite, tanınmışlık, ürün garantisi ve bulunurluğu faktörlerini % 85–90 oranında, fiyatları %72, kredili satışları ise %79,1 oranında kısmen ya da tamamen fırsat olarak algıladıkları görülmektedir. Aynı zamanda, fiyatlar ve kredili satışların %25'lere varan oranlarda kısmen ya da tamamen tehdit olarak algılandıkları da dikkati çekmektedir.

Tablo 34. İşletmelerin Müşteri Faktörünü Değerlendirmelerine Göre Dağılımı (n:%)

	Önemli Ölçüde Fırsat Sağlar	Kısmen Fırsat Sağlar	Bilmiyor	Kısmen Tehdit Oluşturur	Önemli Ölçüde Tehdit Oluşturur
Fiyatlar	23 (33,8)	26 (38,2)	2 (2,9)	11 (16,2)	6 (8,8)
Kalite	39 (57,4)	20 (29,4)	1 (1,5)	3 (4,4)	5 (7,4)
Kredili satışlar	37 (55,2)	16 (23,9)	0 (0)	7 (10,4)	7 (10,4)
Tanınmışlık	48 (70,6)	13 (19,1)	0 (0)	1 (1,5)	6 (8,8)
Ürün garantisi	52 (76,5)	9 (13,2)	0 (0)	1 (1,5)	6 (8,8)
Ürünün bulunurluğu	49 (72,1)	10 (14,7)	0 (0)	3 (4,4)	6 (8,8)

3.4.7.12. İşletme Analizi

Ankete yanıt veren işletmelerin işletme içi faktörlerini değerlendirmelerine göre dağılımı tablo 35.'te gösterilmektedir.

Tablo 35. İşletmelerin İşletme İçi Faktörleri Değerlendirmelerine Göre Dağılımı (n:%)

	Önemli Ölçüde Fırsat Sağlar	Kısmen Fırsat Sağlar	Bilmiyor	Kısmen Tehdit Oluşturur	Önemli Ölçüde Tehdit Oluşturur
Bilgi akışı ve haberleşme düzeyi	54 (79,4)	8 (11,8)	2 (2,9)	1 (1,5)	3 (4,4)
İşletme yaşı ve kültürü	40 (59,7)	22 (32,8)	1 (1,5)	3 (4,5)	1 (1,5)
Kararlara katılım derecesi	41 (61,2)	21 (31,3)	2 (3)	1 (1,5)	2(3)
Kısa ve uzun vadeli finans imkânları	51 (77,3)	11 (16,7)	0 (0)	2 (3)	2 (3)
Liderlik anlayışı	41 (61,2)	20 (29,9)	3(4,5)	1 (1,5)	2 (3)
Mal ve hizmet kalitesi ve fiyatı	54 (80,6)	9 (13,4)	0 (0)	1 (1,5)	3 (4,5)
Ödüllendirme ve motivasyon etkinliği	47 (70,1)	17 (25,4)	0 (0)	1 (1,5)	2 (3)
Satıcılarla uzun vadeli iyi ilişkiler	55 (82,1)	8 (11,9)	0 (0)	1 (1,5)	3 (4,5)
Yetki ve sorumluluk dağılımının uyg...	39 (58,2)	25 (37,3)	0 (0)	1 (1,5)	2 (3)

İşletmelerin kısmen ya da önemli ölçüde işletme içi faktörlerini ortalama %90-95 oranında fırsat olarak algıladıkları görülmektedir. Bu oranlar sırasıyla; %95,5 oranla yetki ve sorumluluk dağılımının uygunluğu, ödüllendirme ve motivasyon etkinliği, %94 oranla satıcılarla uzun vadeli iyi ilişkiler, mal ve hizmet kalitesi ve fiyatı, kısa ve uzun vadeli finans imkanları, %92,5 oranla işletme yaşı ve kültürü, kararlara katılım derecesi, %91,2 oranla bilgi akışı ve haberleşme düzeyi, %91,1 oranla liderlik anlayışı olarak teşekkül etmektedir. En fazla tehdit olarak algılanan unsurlar ise %6 civarında olan satıcılarla uzun vadeli iyi ilişkiler, mal ve hizmet kalitesi ve fiyatı, kısa ve uzun vadeli finans imkanları işletme yaşı ve kültürü olduğu dikkati çekmektedir.

3.4.7.13. Stratejik Değerlendirme

Ankete yanıt veren işletmelerin stratejik değerlendirmeye yönelik işletme içi faaliyetlerini değerlendirilmelerinin dağılımı tablo 36.'da görülmektedir.

Tablo 36. İşletmelerin İşletme İçi Faaliyetleri Değerlendirmelerine Göre Dağılımı (n:%)

	Hiç	Az	Bilmiyor	Kısmen	Büyük Ölçüde
Bölüm amaçlarının stratejik amaçlara uygunluğu	1 (1,5)	29 (43,3)	1 (1,5)	26 (38,8)	10 (14,9)
Bölümler arası iletişim ve işbirliği düzeyinin stratejik amaçlara uygunluğu	2 (3)	24 (35,8)	2 (3)	25 (37,3)	14 (20,9)
Kısa ve uzun vadeli finansal kaynakların stratejik amaçlara uygunluğu	1 (1,5)	8 (11,9)	4 (6)	37 (55,2)	17 (25,4)
Kişisel amaçların bölüm ve stratejik amaçlara uygunluğu	2 (3)	25 (37,3)	4 (6)	28 (41,8)	8 (11,9)
Örgüt kültürü ve liderlik anlayışının stratejik amaçlara uygunluğu	2 (3)	21 (31,3)	3 (4,5)	26 (38,8)	15 (22,4)
Personel yetenek ve becerilerinin stratejik amaçlara uygunluğu	3 (4,4)	8 (11,8)	1 (1,5)	31 (45,6)	25 (36,8)

İşletmeler yaklaşık % 50–85 oranında kısmen ya da büyük ölçüde işletme içi faaliyetlerinin stratejik amaçlara uygun olduğunu belirtmişlerdir. Buna göre; %82,4 oranında personel yetenek ve becerilerinin stratejik amaçlara uygun olduğunu, % 80,6 oranında kısa ve uzun vadeli finans kaynaklarının stratejik amaçlara uygun olduğunu, %61,2 oranında örgüt kültürü ve liderlik anlayışının stratejik amaçlara uygun olduğunu, %58,2 oranında bölümler arası iletişim ve işbirliği düzeyinin stratejik amaçlara uygun olduğunu ve %53,7 oranında işletme ise bölüm amaçlarının ve kişisel amaçların bölüm ve stratejik amaçlara uygun olduğunu beyan etmişlerdir.

3.4.7.14. Stratejik Analiz Tekniklerinin Kullanımı

İşletmelerin stratejik analiz tekniklerini kullanımlarına göre dağılımı tablo 37.'de gösterilmektedir. Tablo 37'den de görüldüğü gibi, fütz analizi hariç işletmelerin yaklaşık %60 oranında stratejik analiz tekniklerini az ya da hiç kullanmadığı, işletmelerin %55,4'ünün ise SWOT analizini kısmen ya da büyük ölçüde

kullanmadığı anlaşılmaktadır. Bu oranlara bakıldığında Adıyaman ve Gaziantep tekstil firmalarının kurumsallaşmadıkları yargısına varabiliriz.

Tablo 37. İşletmelerin Stratejik Analiz Teknikleri Kullanmalarına Göre Dağılımı (n:%)

Stratejik analiz teknikleri	Hiç	Az	Bilmiyor	Kısmen	Büyük Ölçüde
Değer zinciri analizi	36 (54,5)	5 (7,6)	10 (15,2)	12 (18,2)	3 (4,5)
Eğer se/sa analizi	38 (58,5)	3 (4,6)	13 (20)	9 (13,8)	2 (3,1)
Ekonomik tahmin modeli	33 (50,8)	6 (9,2)	11 (16,9)	10 (15,4)	5 (7,7)
FÜTZ (SWOT) analizi	9 (13,8)	7 (10,8)	13 (20)	29 (44,6)	7 (10,8)
Kritik başarı faktörleri analizi	36 (56,2)	5 (7,8)	11 (17,2)	8 (12,5)	4 (6,2)
Örgüt kültürü analizi	36 (56,2)	5 (7,8)	10 (15,6)	7 (10,9)	6 (9,4)
Pazarlama stratejilerinin kârlılığı etkisi (PIMS)	33 (52,4)	4 (6,3)	5 (7,9)	10 (15,9)	11 (17,5)
Porter'in 5'li güç analizi	39 (60,9)	1 (1,6)	15 (23,4)	6 (9,4)	3 (4,7)
Portföy matrisleri	38 (60,3)	2 (3,2)	12 (19)	5 (7,9)	6 (9,5)
Rakiplerin finansal analizi	35 (53)	5 (7,6)	7 (10,6)	12 (18,2)	7 (10,6)
Senaryo oluşturma	36 (55,4)	5 (7,7)	8 (12,3)	8 (12,3)	8 (12,3)
Temel yetenek analizi	37 (56,9)	3 (4,6)	10 (15,4)	7 (10,8)	8 (12,3)

3.4.7.15. SWOT Analizi

İşletmelerin SWOT analizine dâhil ettikleri faktörlere göre dağılımı tablo 38.'de gösterilmektedir.

Tablo 38. İşletmelerin SWOT Analizine Dâhil Ettikleri Faktörlere Göre Dağılımı

SWOT analizi faktörleri	İşletme sayısı	Oran %
Çevredeki fırsatlar	2	3,5
Çevredeki tehditler	0	0
İşletmenin güçlü yanları	2	3,5
İşletmenin zayıf yanları	2	3,5

Hepsi	47	82,5
Hiçbiri	4	7
Toplam	57	100,0

İşletmelerin %82,5 gibi bir oranı tüm faktörleri SWOT analizine dahil ettikleri görülmektedir. Bu oran ile işletmelerin genel anlamda SWOT analizini yaptıklarını söyleyebiliriz. Bu durum da işletmelerimiz adına olumlu bir durumdur. İşletmelerin büyük çoğunluğu eski tarz yönetimden yavaş yavaş uzaklaştıklarını göstermektedir. İşletmelerimiz modern işletme tarzlarına geçmeye başlamışlardır diyebiliriz. SWOT analizi ve benzeri analizleri işletmelerimizin kullanmaları kendi ömürlerinin daha uzun olmasına da katkı sağlayacağı sonucuna ulaşabiliriz. Adıyaman ve Gaziantep'teki tekstil firmalarının global işletme kurallarına uyum sağlamaya çalıştıkları kanısına da varabiliriz.

3.4.7.16. Stratejik Yönetimin Pratikte Sağladığı Faydalar

Stratejik yönetimin işletmeye sağladığı pratik faydalar ile ilgili işletmelerin değerlendirmelerine göre dağılımı tablo 39'da gösterilmiştir.

Tablo 39. İşletmelerin Stratejik Yönetimi Değerlendirmelerine Göre Dağılımı

Stratejik yönetimin faydaları	İşletme sayısı	Oran %
Büyüme sağlanmaktadır	10	15,6
Geleceği plânlama ve öngörü gerçekleştirme sağlanmaktadır	14	21,9
Hiçbir yararını görmedim	0	0
İşletmenin dış çevresi ile iç yetenekleri arasındaki uyumun gerçekleştirilmesini sağlamaktadır	6	9,4
Kâr artışı sağlanmaktadır	7	10,9
Pazar payını arttırmayı sağlamaktadır	11	17,2
Riski azaltarak mevcut durumu korumayı sağlamaktadır	5	7,8
Sürekli değişimi ve dinamizmi sağlamaktadır	7	10,9
Bilmiyorum	4	6,3

İşletmeler stratejik yönetimin birinci sırada % 21,9 oranla geleceği planlama ve öngörü gerçekleştirmeyi sağladığını, ikinci sırada %17,2 oranla Pazar payını arttırmayı sağladığı, üçüncü sırada %15,6 oranla büyümeyi sağladığını bildirmişlerdir. Bunları eşit oranlarla (%10,9) kar artışı sağladığı, sürekli değişimi ve dinamizmi arttırdığı, %9,4 oranla dış ve iç yetenekleri arasında uyumu arttırdığı, %7,8 oranla riski azaltarak mevcut durumu korumayı sağladığı seçenekleri izlemektedir.

Yalnız hiçbir işletme stratejik yönetimin yararını görmediğini belirtmemiştir. Ayrıca, %6,3 oranında işletme de stratejik yönetimin yararı hakkında bilgi sahibi olmadıklarını belirtmiştir. Ancak bu soruda da işletmeler birden fazla tercih yaptıklarından stratejik yönetimin pratikte yararını görmeyen ve önceki sorulardan stratejik yönetimi uygulamadıkları anlaşılan işletme yöneticileri de stratejik yönetimin yararları hakkında fikir beyan etmişlerdir.

3.5. TARTIŞMA

Bu bölümde, bu çalışmanın sonucunda elde edilen bulgular ve stratejik yönetim literatüründeki farklı görüşler tartışılmaktadır. Bu araştırma sırasında, stratejik yönetim literatüründe genel anlamda ve tekstil firmaları özelinde farklı görüşler olduğu da tespit edilmiştir.

Günümüzde akademik ve politik anlamda tekstil firmalarının ihtiyaçları ve performansı üzerine araştırma yapmak popülerdir. Ancak, bu araştırmaların çoğunun niteliği değişkendir.

Stratejik yönetim literatüründe var olan stratejik analizlerin hepsini yapmaya tekstil firmalarının ne gücü yeter ne de bu denli ayrıntılı analizlere ihtiyaçları olur. Bir stratejistin ya da girişimcinin rahatlıkla ayırımı yapabileceği informal stratejik planlama ve yönetim tekstil firmaları için daha uygun olmaktadır.

Tekstil firmalarının işletme analizi yapılırken üzerinde durulacak en önemli faktör yönetici olmaktadır. Tekstil firmalarında strateji oluşturulmasında işletme yöneticisinin vizyonunun, kişisel değerlendirme ve motivasyonunun belirleyici olduğu savunulmaktadır.

Küçük işletmelerin büyük işletmelerin standart mamulleri daha kaliteli ve ucuza verebilmeleri karşısında belirleyebilecekleri uzmanlaşma, üretimde esneklik ve yenilik yapma gibi alternatif stratejiler bulunmaktadır. Küçük işletmelerde uygulanacak yeni stratejilerin işletme yapısı üzerindeki etkileri önceden test edilmelidir. İşletmelerin küçük yapıda olmaları sebebiyle, stratejik bir değişiklik işletmeyi tamamıyla değiştirebilir veya belirli bir bölümü üzerinde önemli etkiler yapabilir. Bu gibi sonuçların etkileri, tahmin edilmeden yapılacak analizler, beklenenden farklı sonuçlar doğurabilir.

Ankete yanıt veren işletmelerden 49 tanesi (%72,1) stratejik planları olmadığını belirtmiştir. Stratejik plan hazırladıklarını belirten 19 işletmeden 8 tanesi (plan yapanların %11,8'i) sadece 1 yıl veya daha az süreli plan yaptıklarını bildirmişlerdir. Stratejik planların bir yıldan daha uzun süreli olması gerektiği dikkate alındığında ankete yanıt veren işletme yöneticilerinin yaklaşık 2/3'ünün stratejik plan bilincinden yoksun olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca, işletmelerin stratejik planlarının varlığı konusunda farklı sorularda çelişkili ifadeler kullandıkları da gözlemlenmiştir.

Beş yıl ve üzeri süre için planlama yapan işletme sayısının yalnız 5 (%7,4) olması ülkemizde işletmelerde planlama eksikliği olduğu gerçeğine uygun görülmektedir. Ancak bunun yanında literatürde, yapıları gereği firmalar için yazılı formal bir stratejik planın öngörülmediği düşünüldüğünde bu sonuç beklenildiği gibidir.

Stratejik planlar yaklaşık 1/6 oranında üst düzey yöneticiler ve yönetim kurullarınca geri kalan 2/3 oranında ise işletme sahiplerince hazırlanmaktadır. Bu durum, literatürde stratejik planların yöneticiler ve stratejistler tarafından oluşturulması gerektiği savına uymamaktadır. Bu durumda Adıyaman ve Gaziantep'teki Tekstil firmalarının kurumsallaşmadığını gözler önüne sermektedir.

İşletme sahiplerinin izole bir şekilde kişisel sezgileriyle yaptığı stratejik planın sorumluluğunu üstlenmesi söz konusu işletme sahiplerinin stratejik planlama

tuzakları içinde yer alan üstlenme tuzağına düştüğünü göstermektedir. Üstlenme tuzağı; strateji geliştirme sürecine katılımın olmaması ve sadece üst yönetimin kişisel sezgilerine ve sorumluluklarına bırakılması ve enerjileri sentezleyememeleri hâlidir. Ancak, yeterince sezgilere yer verilmemesi de harekete geçmeme tuzağına düşürür.

Hâli hazırda stratejik planlamayı yalnız stratejistler ve/veya üst düzey yöneticiler hazırlar. Dolayısıyla, bu aşamada çalışanlardan bir katkı beklenmemektedir. Ancak diğer fonksiyonel birimlerle bu planların uygulanırlığı bakımından müzakere edilmesi stratejilerin başarısı açısından önemli bir faktördür.

İşletmelerin yarıya yakını değişim ile ilgili sorunlarını aşmak için stratejik planlamaya başvurduklarını belirtmişlerdir. Oysa değişimi gerçekleştirecek olan stratejik planlama değil stratejik uygulamadır. Stratejik planlamanın yapılmasıyla değişim gerçekleştirilmiş olmaz. Ayrıca, literatürde stratejik planlama oluşturulduktan sonra bu plana uzun süre bağlı kalınarak revizyona gidilmemesinin değişimin önünde bir engel oluşturduğu eleştirisi yaygındır. Ankete yanıt veren işletmelerin yarısından fazlası önceki planların politika olarak kabul edilmesi savı da yine bu yanlışı tekrarlamaktadır. Bulgular göstermektedir ki, işletmeler değişim ve politika tuzağına da düşmektedirler. Değişim tuzağı; stratejik planlamanın proaktif niteliğinin üzerinde durulmayıp sihirli bir değnek gibi her sorunun çözümü olarak görülmesi hâlidir.

İşletmelerin geçmişteki planlama başarılarını değerlendirerek revizyona gitmeleri, stratejik yönetim sürecinde beklenen ve olması gerektirir. Üst yönetimin geçmiş başarılarına odaklanması, günlük sorunları görmeme ve geleceğe ilişkin planlamalara vakit ayırmaması ya da sürekli değişen çevre koşullarına karşı tereddüt, üst yönetimin odaklanma tuzağına düştüğünü göstermektedir.

İşletme yöneticilerinin stratejik kararların bürokratik sisteme ihtiyaç duyduğunu belirterek bürokrasi tuzağına düşme eğilimleri de görülmektedir. Adıyaman ve Gaziantep tekstil firmalarının Mintzberg'in öne sürdüğü stratejik planlama tuzaklarına düştükleri görülmektedir. Buna göre; Adıyaman ve Gaziantep tekstil firmalarının stratejik planlama konusunda yetersiz ve başarısız oldukları, ayrıca, stratejik planlama tuzaklarına düştükleri anlaşılmaktadır.

İşletme literatüründe sürmekte olan bir tartışma, jenerik stratejiler (farklılaştırma, maliyet liderliği ve odaklanma) arasında net bir tercih yapmış işletmelerin, tercihinde kararsız kalıp karma strateji takip edenlere göre daha başarılı olacakları iddiasıdır. Buna göre; birden fazla stratejiyi aynı zamanda takip eden işletmeler faaliyetlerinde, örgütsel düzenlemelerinde, pazar mesajlarında tutarlı ve uyumlu uygulama ve davranışlar geliştiremeyeceklerdir.

Jauch ve Glueck'e göre, stratejik yönetim kavramına yapılan en büyük eleştiri, kontrol altına alınması mümkün olmayan bir çok faktörden dolayı şartların çok hızlı değişmesi ve özellikle uzun vadeli planların anlamını ve etkisini yitirmesidir. Bu eleştiriye karşılık olarak, yönetim bilimi ve stratejik yönetim kavramı, meydana gelebilecek değişiklikler ve olağanüstü durumlar için ise, olasılık planları ve kriz yönetimi gibi yaklaşımlar ortaya koymaktadır.

İş dünyasında evrensel bir strateji yoktur. Evrensel stratejiler uygulamaya kalkmayı Porter, stratejik tuzaklar olarak yorumlamaktadır.

“İlk tuzak şirketlerin, kazanmanın tek yolunun bu olduğunu düşünerek, pazar payının büyük bölümünü ele geçirmeleri gerektiğine inanmalarındır. Tüm şirketlerin pazar payının büyük bölümünü ele geçirmeye çalışmaları herhangi bir şirketin kazanmasının pek mümkün olmadığı bir savaş yaratır. Diğer bir tuzak da tüm şirketlerin çevrim zamanlarını azaltıp, pazarlama süresini hızlandırmaları gerektiği düşüncesidir. Halbuki kimi pazarlarda yeni ürünleri kısa geliştirme çevrimleri içinde yaratmaktan çok, doğru olanı yapmak için gerekli zamanı kullanmak daha önemlidir. Tüm şirketler çevrim sürelerini kısaltırlarsa ortaya, kimsenin kazanamayacağı bir zaman yarışı çıkar. Herkes kaybeder; çünkü pazarlamaya daha çabuk geçebilme yaklaşımı sonunda maliyeti arttırır ya da geliri azaltır.”

Bunun yanında, pratikte stratejiler literatürde belirtildiği gibi, bir kerede ve tam olarak geliştirilmez. Aynı zamanda insan doğası gereği, stratejistler aynı durumlara farklı yorumlama ve yaklaşımlar getirdiklerinden literatürde belirtildiğinin aksine izlenen stratejilerde aynılık yoktur.

Bu çalışmanın sonuçları göstermektedir ki, Adıyaman ve Gaziantep tekstil işletmelerinin de bu stratejik tuzaklara düşmektedirler. İşletmeler stratejik yönetim

literatüründe mevcut olan stratejileri işletmelerinin yapısına uygun olarak uyarlamalı ve bu konuda esnekliğe sahip olmalıdırlar. Bu tuzaklardan kurtulmanın tek yolu da alternatif stratejileri iyi bilmek ve en uygun stratejiyi işletmenin kendisine uyarlayarak uygulamasıdır.

İşletme yöneticilerinin en çok faydalı gördüklerini beyan ettikleri politika, Adıyaman ve Gaziantep tekstil firmaları nezdinde de ürün ve hizmet kalitesini iyileştirme politikasıdır.

Ankete yanıt veren işletmelerin stratejik tercihleri ile işletme politikalarının faydası ile ilgili sorulara verdikleri yanıtlar karşılaştırıldığında ilginç sonuçlar elde edilmiştir. Buna göre, ankete yanıt veren işletme yöneticileri stratejik alternatifler hakkında yeterli bilgiye sahip değillerdir.

İşletme yöneticilerinin özellikle eğitim seviyelerinin yüksek olması ve genç yaşta olmalarıyla paralel olarak değişime ve rekabete açık oldukları görülmüştür. Literatürde öngörüldüğü gibi bu özellikleriyle paralel olarak, Adıyaman ve Gaziantep tekstil firmalarının çoğunlukla büyüme stratejilerini tercih ettikleri görülmüştür. Büyüme stratejileri arasındaki dağılıma göre; işletmelerin yaklaşık olarak 2/3'ünün mevcut pazardaki paylarını arttırma stratejik hedefine sahipken, yeni ürün geliştirme ve yeni pazarlara açılma stratejik hedefleri yaklaşık 1/3 oranındadır. En çok tercih edilen pazar payını arttırma stratejik hedefi ise başarı güdüsü ve fırsatlara önem vermenin yanı sıra pazarlama politikalarını yenilemenin gereğine inanma ve saygınlık ihtiyacı ile ilgilidir. Araştırma sonucuna göre; işletmelerin stratejik tercihlerinin Dinçer ve Tatoğlu'nun Türkiye'de faaliyet gösteren büyük işletmelerin stratejik planlama ve uygulama süreçleri ile ilgili gerçekleştirdikleri çalışmanın sonuçlarına paralel olarak yeni pazarlara açılma konusunda ihtiyatlı davranmaya ihtiyaç duydukları görülmüştür.

Bunun yanında, %8,6 oranında işletme mevcut durumu koruma stratejisini benimserken küçülme ve tasarruf yapma ve pazardan çıkma yani küçülme stratejilerini benimseyen hiç işletme olmamıştır. Dolayısıyla, küçülme stratejilerine geçmişte olduğu gibi, Adıyaman ve Gaziantep tekstil işletmelerinin hâlen önyargıyla

baktıklarını ve alternatif stratejileri iyi bilmedikleri ve Porter'ın bahsettiği stratejik tuzaklara düştükleri görülmektedir.

İşletmelerin çoğunun pazar payını arttırmak, kaliteyi artırma ve pazarlamaya yatırım yapması pazarda kimsenin kazanamayacağı bir pozisyon oluşturabilir. Hali hazırda rekabetin şiddetli olduğu Denizli ilinde işletmelerin fason üretimle bağımsızlıklarını kaybetmeden alternatif stratejiler geliştirememesi Adıyaman ve Gaziantep tekstil firmaları için çok tehlikeli olacaktır. Bu tuzaklardan kurtulmanın tek yolu ise alternatif stratejileri iyi bilmek ve işletme için en uygun stratejiyi uygulamaktır. Bunun yaparken ise, işletmenin içinde bulunduğu çevre, hedef pazar, işletme, rakip ve müşteri analizlerini göz önünde bulundurarak kendi durumuna uygun bir şekilde seçtiği stratejiye adapte etmesi gerekmektedir.

Talebin fiyata fazlasıyla duyarlı olduğu ve rekabetin çok şiddetli olduğu pazarlarda özellikle küçük işletmelerin maliyet rekabetinden başka pek seçebilecekleri stratejik alternatif yoktur. Aynı şekilde, hükümet politikalarının etkisi altında olan ve dar pazar kesimlerine sıkışmış işletmeler de çok fazla seçim yapamazlar. Bu gibi işletmelerin tek çıkış yolları buluşlar ve yeniliklerdir.

Stratejik hedef seçimi ile ilgili soruda birbirinden farklı stratejik hedefleri kapsayan birbirine zıt çelişkili tercihlerin yapılması bu tercihlerin çok bilinçli yapılmadığı ve iyi anlaşılmadığı düşüncesini uyandırmıştır. Ancak, firmaların çoğunlukla tek yalıtılmış rekabet stratejileri seçmek yerine bu stratejilerin bir kombinasyonunu tercih ettikleri de bilinmektedir.

Rekabetçi bir pazarda buldukları anlaşılabilir işletmelerin büyük bölümünün pazarın durumu ile ilgili bilgi sahibi olduğu, dolayısıyla pazar analizi yaparak pazara girdikleri görülmektedir. Rekabetçi pazarlarda faaliyet gösteren bu işletmelerin kârlılık durumunun cazip olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır. Pazarın cazibesi ile işletmenin çeşitli faktörler bakımından gücü karşılaştırıldığında ise, işletmelerin yanıtlarına göre, bu işletmelerin rekabet gücünün yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

Stratejistlerin yaşı, eğitim düzeyi, tecrübe ve kıdem gibi demografik özelliklerinin stratejik tercihler üzerinde etkili olduğu literatürde kabul görmektedir.

Hambrick ve Mason'a göre genç yöneticiler daha yaşlı olanlara kıyasla daha yenilikçi olan büyüme stratejilerini izlemeyi tercih ederler ve risk alma eğilimleri daha fazladır. Stratejik tercih konuları ne olursa olsun, yöneticinin yaşı ile strateji arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Bu çalışmanın bulguları da bu görüşü doğrulamaktadır.

Stratejik tercihlere etki eden bir başka demografik özellik ise, yöneticinin sektördeki, işletmedeki ve üst düzey yönetici konumundaki kıdemidir. Örgütsel kıdem, Örgütsel kıdem, mevcut durumu koruma arzusunun arttırırken hâliyle yenilik ve değişime pek açık değildir. Stratejik değişim ile kıdem ilişkilerini inceleyen Bantel ve Jackson'un, Finkelstein ve Hambrick'in ve Thomas ve arkadaşlarının çalışmaları da bunu teyit etmiştir.

Miller'a göre örgütsel kıdemi yüksek yöneticiler daha az bilgi kaynağından yararlanırlar ve bilgi toplama ve analiz işleri ile daha az ilgilenirler. Thomas ve arkadaşlarına göre, üst düzey yöneticiler arasında kıdem yılı yüksek olanlar daha ziyade mevcut faaliyetlerin verimliliğini arttırmanın peşinde olan savunmacı yöneticilerdir.

Hambrick ve Mason'un eğitim düzeyi düşük yöneticilerin işletmelerinin daha az istikrarlı bir performansa sahip olacakları yönündeki iddialarından yola çıkan Hitt ve Tyler düşük eğitim seviyesine sahip olanların zihinsel modellerinde büyük sapmalar olduğunu savunmuşlardır. Stratejik tercih de bu modellerin bir sonucu olduğuna göre eğitimin süresi dolaylı olarak tercihi etkileyecektir. Ancak, bu iddiaları savunan yazarların uyguladıkları testler bu iddiayı doğrulamamıştır. Bunun yanında, bu yazarlar, yeniliğe açıklığın eğitim düzeyi ile pozitif ilişki içinde olduğunu vurgulamaktadır.

Ankete katılan işletmelerin yönetim kademelerinin oldukça genç ve eğitim seviyelerinin yüksek, kıdem bakımından eşit dağılımda oldukları gözlemlenmiştir.

Yöneticinin yaşı, kıdemi ve eğitim düzeyi ile stratejik tercihlerin ilişkisine bakıldığında, bu anketin genç yaştaki, eğitim düzeyi yüksek yöneticilerden oluştuğu göz önünde bulundurularak bu kişilerin, Alpkan'ın tezinde iddia edildiği gibi;

yenilikçi, tehlikelerden ziyade fırsatlara önem veren yöneticiler olarak farklılaştırma stratejisini ağırlıklı olarak seçtikleri görülmüştür.

Alpkan'ın tezinde de dile getirilen ve literatürde kabul gören genç yaştaki ve eğitim düzeyi yüksek yöneticilerin değişime ve rekabete daha açık oldukları görüşü bulgular neticesinde doğrulanmaktadır.

Kişilik özelliklerinin stratejik yönetime etkilerini inceleyen Miller ve Toulouse, başarı güdüsü yüksek olan yöneticilerin büyüme potansiyeline sahip bir farklılaştırma stratejisini tercih ettiklerini belirtmiştir. Bu durumda Adıyaman ve Gaziantep tekstil firmalarının yöneticilerinin başarı güdüsünün de oldukça yüksek olduğu söylenebilir.

İşletmelerin büyük bir kısmının stratejik analiz tekniklerini, %44,6'sının ise SWOT analizini bilmediği ya da hiç kullanmadığı anlaşılmaktadır. Ancak, bu durum firmaların ayrıntılı analiz tekniklerini kullanmalarının gerekli olmadığı savından hareketle beklenen bir sonuçtur.

İşletmelerin çok az bir kısmı stratejik yönetimin yararı hakkında bilgi sahibi olmadıklarını belirtmiştir. Stratejik yönetimin pratikte yararını görmeyen ve önceki sorulardan stratejik yönetimi uygulamadıkları anlaşılan işletme yöneticileri de stratejik yönetimin yararları hakkında fikir beyan etmişlerdir. Elde edilen bulgulara göre, ankete yanıt veren işletmelerin stratejik yönetimi yaygın olarak uygulamadıkları ve dolayısıyla stratejik yönetimin pratikte yararını görmedikleri anlaşılmıştır.

Böylece, çalışmanın sonucunda elde edilen bu bulgular ile yöneticilerin demografik ve kişisel özellikleri ile stratejik tercihleri arasında anlamlı ilişkilerin olduğu ve Adıyaman ve Gaziantep tekstil firmaları tarafından formal stratejik planlama ve yönetimin yaygın olarak bilinmediği ve uygulanmadığı ile ilgili olarak ortaya koyulan hipotezler teyit edilmektedir.

SONUÇ

Adıyaman ve Gaziantep illerinde faaliyet gösteren tekstil işletmelerin stratejik yönetim yaklaşım ve uygulamalarının neler olduğunu, stratejik yönetim kararlarının hangi örgütsel düzeyde alındığını, stratejik yönetimin temelini oluşturan SWOT analizinin ve diğer bilimsel tekniklerin tanınma ve kullanılma sıklığını ortaya koymayı amaçlayan bu çalışmanın neticesinde bazı anlamlı sonuçlara ulaşılmıştır. Bunun yanında, bu çalışma, tekstil firmaları nezdinde yaygın olarak bilinmeyen stratejik yönetimin önemini hatırlatarak farkındalık yaratmak bakımından da önemlidir.

Bu araştırmanın evreni, Adıyaman ve Gaziantep ilinde faaliyet gösteren tekstil firmaları olup, ATSO veri tabanında yer alan 99 tekstil firması ve GSO üye veri tabanında yer alan 763 tekstil firmasından toplamda 186 firma ile yüz yüze görüşülerek çalışmanın örnekleme olmuştur. Ancak, toplamda 70 işletme yöneticisinden yanıt alınabilmiş ve bu anketlerin 70'i değerlendirmeye alınmıştır.

Mülakat tekniğinin uygulanamaması, işletmelerin stratejik yönetim konularına uzak ve ilgisiz kalması, anketi cevaplaması beklenen üst düzey yöneticilerin anket doldurmaya zaman ayıramaması, stratejik yönetim konularının işletmelerce iyi bilinmemesi nedeniyle anketlerin nasıl doldurulacağını bilinmemesi ve bu konuda bilgi sahibi olunmadığının anlaşılacağı korkusu gibi nedenlerle anketlere geridönüşüm oranının evrenin büyüklüğüne oranla çok düşük sayıda kalması, anketlerin değerlendirilmesinde göz önünde bulundurulması gereken bir faktördür.

Bu çalışmanın sonucunda, ana hatları ile oluşturulan hipotezler teyit edilmiştir. Buna göre; Adıyaman ve Gaziantep tekstil firmaları tarafından formal stratejik planlama ve yönetimin yaygın olarak bilinmediği ve uygulanmadığı, yöneticilerin demografik özellikleri ile stratejik tercihleri arasında anlamlı ilişkiler olduğu ve yöneticilerin kişisel özellikleri ile stratejik tercihleri arasında anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir.

Ayrıca, anketlerin değerlendirilmesi neticesinde, SWOT analizi başta olmak üzere stratejik yönetim analiz tekniklerinin genelde kullanılmadığı, stratejik yönetim ve ilgili kavramların iyi bilinmediği ve soruların bu bilinmezlikle çelişkili şekilde cevaplandırıldığı görülmüştür.

Yöneticilerin %1,8'i stratejik planlarının 1 yıl ve/veya 1 yıldan daha kısa süreli olduğunu belirtmeleri sonucunda, stratejik planı iş planlarıyla karıştırdıkları ve stratejik planları olmadığını belirten yöneticilerle birlikte toplamda işletme yöneticilerinin %72,1'inin stratejik plan bilincinden yoksun olduğu gözlemlenmiştir.

Stratejik planların işletme sahipleri, yöneticiler ve stratejistler tarafından oluşturulması ile ilgili olarak stratejik planların uygulanması aşamasında fonksiyonel birimlerle istişare edilmemesi durumu, stratejilerin uygulanmasında aksaklıklar çıkması riskini de taşımaktadır.

Ankette yer alan stratejik planlama ile ilgili sorulara verilen yanıtların değerlendirilmesi neticesinde, Adıyaman ve Gaziantep tekstil firmalarının stratejik planlama konusunda yetersiz ve başarısız oldukları ve bunun yanında, stratejik planlama tuzaklarına düştükleri anlaşılmaktadır.

Bununla birlikte, işletmelerin amaç ve hedefler ile misyon ve vizyonun belirlenmesinde, stratejik yönetimin diğer faaliyetlere göre daha etkin olduğu söylenebilir.

İşletmelerin çoğunun pazar payını artırmak, kaliteyi artırma ve pazarlamaya yatırım yapma stratejik hedefine sahip olması, pazarda kimsenin kazanamayacağı stratejik tuzakları hazırlamaktadır. Bu çalışmanın bulguları göstermektedir ki, Adıyaman ve Gaziantep illerinde faaliyet gösteren ve bu ankete katılan firmalar da bu stratejik tuzaklara düşmektedirler.

Adıyaman ve Gaziantep tekstil firmaları Porter'ın iddiasının tersine, genelde firmaların yaptığı gibi birbirine zıt jenerik stratejiler arasında net bir tercih yapmayıp, karma tercihler yapmaktadırlar.

Bunun yanında, işletmeler, stratejik planlamada üstlenme, harekete geçmeme, değişim, politika ve bürokrasi tuzaklarına düşmektedirler. Bu durum ise, literatürde, 80'li yıllara gelinceye kadar stratejik planlamanın sihirli bir değnek gibi görülme

yanılığının bir sonucudur. Oysa değişimi gerçekleştirecek olan stratejik planlama değil, stratejik uygulamadır. Strateji, srekliplik arz eden, işletmenin kendisi ve çevresindeki değişiklikler ile birlikte revize edilmesi ve yenilenmesi gereken işletme yöneticilerinin kafasındaki başarı fikridir.

İşletme yöneticilerinin özellikle eğitim seviyelerinin yüksek olması ve genç yaşta olmalarıyla paralel olarak, değişime ve rekabete açık oldukları görülmüştür. Literatürde öngörüldüğü gibi, bu özellikleriyle paralel olarak, Adıyaman ve Gaziantep tekstil firmalarının çoğunlukla büyüme stratejilerini tercih ettikleri görülmüştür. Küçülme stratejilerinin çok az sayıda işletme tarafından tercih edilmesi ise Adıyaman ve Gaziantep firmalarının geçmiş yıllarda literatürde algılandığı üzere küçülme stratejilerine önyargıyla baktıkları anlaşılmaktadır.

Büyüme stratejileri arasındaki dağılıma göre; işletmelerin birinci olarak pazar payını arttırma, ikinci olarak yeni pazarlara açılma, üçüncü olarak mevcut durumu stratejik hedeflerine sahip oldukları görülmüştür. En çok tercih edilen pazar payını arttırma stratejik hedefi ise, başarı güdüsü ve fırsatlara önem vermenin yanı sıra, pazarlama politikalarını yenilemenin gereğine inanma ve saygınlık ihtiyacı ile ilgilidir.

Yöneticilerin yaş ve kıdemleri itibariyle stratejik tercih eğilimlerine bakıldığında, yenilikçilik stratejisinin daha genç yaştaki, farklılaştırma ve yavaş büyüme stratejilerinin ise, daha kıdemli olan işletme yöneticileri tarafından tercih edildiği gözlemlenmektedir.

Adıyaman ve Gaziantep tekstil firmalarının genel istihdam içinde değil, fakat yönetim kademesinde daha az oranda bayan istihdam ettiği ve bayan girişimci sayısının az olduğu görülmektedir.

Hali hazırda rekabetin şiddetli olduğu Adıyaman ve Gaziantep illerinde özellikle fason üretim yapan firmaların alternatif stratejiler geliştirmesi gerekmektedir. Bunun tek yolu ise, alternatif stratejileri iyi bilmek ve işletmenin kendisi için en uygun olan stratejileri uygulamasıdır.

Bir stratejistin ya da girişimcinin rahatlıkla ayırımını yapabileceği informal stratejik planlama ve yönetim, firmalar için daha uygun olmaktadır. Adıyaman ve Gaziantep tekstil firmalarının rekabet avantajını sağlayacakları; üretimde esneklik, uzmanlaşma

ile yenilik yapmayı içeren farklılaştırma stratejileri ve maliyet liderliğinin kombinasyonu ile belirli müşteri kesimlerinin ihtiyaçlarına odaklanarak işletme yapılarına uygun karma stratejiler geliştirmeleri önerilebilir.

Bu çalışmanın sonucunda, Adıyaman ve Gaziantep firmalarının stratejik yönetim konularında ve kendi durumlarına uygun alternatif stratejiler konularında bilinçlendirilmeleri ve desteklenmeleri gerektiği sonucuna varılmıştır.

Bu alanda yapılacak çalışmalara fikir vermek amacıyla, bazı inceleme konuları tavsiye edilebilir. Yöneticinin demografik özellikleri, motivasyonel özellikleri ve risk davranışı arasındaki ilişkiler, örgütsel davranış ile ilgilenenler tarafından daha ayrıntılı şekilde incelenebilir. Buna ek olarak, her ne kadar küçük işletmelerde çok kapsamlı bir stratejik yönetim süreci öngörülmes ve bu işletmeler için seçim yapılacak çok fazla stratejik alternatif yelpazesi olmadığı düşünülse de, büyük ve küçük işletmeleri kıyaslayacak ve girişimci özelliklerinin stratejik yönetime etkileri üzerinde yoğunlaşacak bir çalışma yapılabilir.

KAYNAKÇA

- AKTAN, C. C. (2002). 2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri: Değişim Mühendisliği. İstanbul: TÜGiAD Yayınları.
- AKTEPE, E. (2004). *İşletmecilik Bilgileri*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- ARABACI, İ. B. (2005). *Müfredat Laboratuvar Okullarında Strateji Belirleme ve Seçimi uygulamalarının Değerlendirilmesi (Malatya İli Örneği)*. İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt:6, Sayı:10, Malatya.
- ARAS, G. (2006). *Avrupa Birliği ve Dünya Pazarlarına Uyum Açısından Türk Tekstil ve Konfeksiyon Sektörünün Rekabet Yeteneği*. İstanbul: Mart Matbaası.
- ARI, S., BİLGİN, H. ve KARABULUT, G. (2004). 'Türk hazır Giyim Sektöründe Rekabet Gücü Analizi ve Rekabet Gücü Arttırıcı Politika Önerileri. İstanbul: Kitap Matbaacılık.
- ALPKAN, L. (2000). *Stratejik yönetim Kapsamlılığı, Stratejik Tercihler ve Yönetici Özellikleri Arasındaki İlişkiler*. (Gebze İleri teknoloji Enstitüsü, Basılmamış Doktora Tezi), Gebze.
- AYALP, İ.Ş. (1998). *Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Stratejik Yönetim*. (Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Kütahya.
- AYDIN, S. Z. (2006). *İşletme Stratejileri Çerçevesinde Sürdürülebilir Rekabet avantajı Olarak Ülke İmajı*. Süleyman Demirel Üniversitesi Yalvaç M.Y.O., 14.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildireler Kitabı, Erzurum.
- BAKAN, İ. ve PAKSOY, M. (2013). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Lisans
- BARCA, M. (2006). *Yöneticiniz Ne Düzeyde Stratejist?*. 14. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Erzurum.
- BARUTÇUGİL, İ. (2013). *Stratejik Yönetim*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- BUSH, T. and COLEMAN, M. (2000). *Leadership and Strategic Management In Education*, Paul Chapman Publishing, London.
- DALAY, İ. , COŞKUN, R. ve ALTUNIŞIK, R. (2002). *Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları*. İstanbul: Beta Yayınevi.

- DEMİRBAŞ, C. V. (1999). *Aile şirketlerinde Stratejik Yönetim*. (İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul.
- DİNÇER, Ö. (1991). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Timaş
- DİNÇER, Ö. , FİDAN, Ö. (1996). *İşletme Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- DİNÇER, Ö. (1998). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Timaş Matbaası.
- DİNÇER, Ö. ve FİDAN, Y. (1996). *İşletme Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- DPT (2001). *Tekstil ve Hazır Giyim Sanayi Özel İhtisas Komisyonu Raporu*. Ankara: DPT Yayını.
- DRUCKER, P. (1999). *21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları*. (Çev: İ.Bahçivangil) İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- DURSUN, İ. T. (2007). *Stratejik Yönetim Yaklaşımları Açısından Sektör Analizi: Seramik Kaplama Malzemeleri Sektörü Örneği*. (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- DESS, G. G. , LUMPKİN, G. T. and TAYLOR, M. (2004). *Strategic Management*. Mc Graw-Hill, 2nd Edition.
- EĞİLMEZ, M. (2004). *Türkiye'nin Ekonomik sorunlarına Farklı Bir Bakış, Türkiye Ekonomisi*. İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.
- ELMA, C. ve DEMİR, K. (2000). *Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar, Uygulamalar ve Sorunlar*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- EREN, E. (1979). *İşletmelerde Stratejik Planlama: Teknikler ve Uygulama*. Kırklareli: Beta Basım Yayıncılık
- EREN, E. (1997). *İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Der Yayınları.
- EREN, E. (2000). *İşletmelerde Stratejik Planlama*. İstanbul: Beta Basım Yayıncılık.
- EREN, E. (2002). *İşletmelerde Stratejik Yönetim ve işletme Politikası*. İstanbul: Beta Basım Yayıncılık.
- EREN, E. (2005). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Basım Yayıncılık.

- EROĞLU, F. (2002). *Kitle Kültürü Üzerinde Duran Örgütlerde İletişim Tutarsızlığı Ve Direnme ahlakı*. 10.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F., Antalya.
- GANİEV, B. V. and NEWSON, E. (2003). *Changing Strategic Management Practice Within The UK Construction Industry*. Strategic Change, 12, Loughborough University, UK.
- GÜLER, E. (1998). *Türk Tekstil ve Konfeksiyon Sanayinin Ekonomik Analizi*. (Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Eskişehir.
- GÜMÜŞ, M. (1995). *Yönetimde Başarı için Altın Kurallar*. İstanbul: Alfa Yayınları
- GÜNEY, S. (2000). *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara: Nobel Yayınları.
- HARVEY, D. F. and BROWN, D. R. (1976). *An Experiential Approach to Organization Development*. Prentice Hall, Englewood Clifts, New Jersey.
- KOÇEL, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği*. Genişletilmiş 9. bası, İstanbul: Beta Basım
- KOÇER, İ. (2007). *İşletme ve Organizasyonlarda Stratejik Yönetim Yaklaşımları*. (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- KOSGEB (2004). *Kobilerin Temel sorunları*, www.kosgeb.gov.tr (E.T.:18.05.2014).
- KRAUS, S. , HARMS, R. and SCHWARZ, E. J. (2006). *Strategic Planning, İn Smaller Enterprisses New Empricial*. Management Research News Vol. 29 No.6.
- McGLASHAN, R. and TİMOTY, S. (1987). *Strategic Management*. Merrill Publishing Company.
- MÜTERCİMLER, E. (2006). *Geleceği Yönetmek* . İstanbul: Alfa basım.
- ORAL, S. D. (2004). *Stratejik Yönetim ve Tepe Grubunda Uygulaması*. (Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara.
- ORKUN, T. (2007). *Türkiye’de Tekstil Sektörü ve Enformal İstihdam*. (Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara.
- O’REGAN, N. and GHOBADİAN, A. (2007). *Formal Strategic Planning*. Bristol Business School, Herley Management College, UK.

- ÖZGÜR, H. (2004). *Kamu Örgütlerinde Stratejik Yönetim*. Editör: Muhittin Acar ve Hüseyin Özgür, Ankara: Nobel Yayınevi.
- ÖZGÜR, G. (2007). *Denizli KOBİ'lerinde Stratejik Yönetim*. (Pamukkale Üniversitesi sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Denizli.
- PAMUK, G. , ERKUT, H. ve ÜLEGİN, F. (1997). *Stratejik Yönetim ve Senaryo Tekniği*. İstanbul: İrfan Yayıncılık.
- THOMAS, J. P. and ROBERT, H. W. (1987). *Yönetme ve Yükseltme Sanatı: Mükemmeli Arayış*. (Çeviren: Selami Sargut), İstanbul: Altın Yayınevi.
- THOMPSON, A. and STRICKLAND, A. J. (2002). *Strategic Management, Concepts & Cases*. Irwin McGraw – Hill.
- ÜZÜN, C. (2000). *Stratejik Yönetim ve Halkla İlişkiler*. İzmir: 9 Eylül Yayınları.
- SAK, H. (2002). *Stratejik Yönetim Açısından İnsan Kaynakları ve Yönetiminin İncelenmesi ve Bir Örnek Uygulamanın Yapılması*. (Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Denizli
- SUCU, M. E. (2010). *Stratejik Yönetim ve Bir Araştırma*. (Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Denizli.
- ŞİMŞEK, Ş. , Vd. (2006). *Konya 'da faaliyet Gösteren Otomotiv-Yan Sanayi İşletmelerinde Yöneticilerin Bakış açılarıyla Stratejik Planlama*. 14. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Bildiriler Kitabı, Erzurum.
- TAŞKIRAN, N. (2003) *İşletme Stratejileri ve Politikaları*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayını
- TELEN, S. (2003). *Vizyon ve Misyon Kavramları İle İşletmeler Üzerindeki Etkileri*. (İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul.
- TÜRKKAN, E. (2003). *Vizyon Rekabeti*. Ankara: Liberti Yayınları,
- ÜLGEN, H. ve MİRZE, K. (2004) “İşletmelerde Stratejik Yönetim”. İstanbul: Literatür Yayınları
- ÜRÜN LABORATUVARLARI. (2004). *Pamuk Çalışma Grubu Raporları*. Ankara.
- VİLRİCH, S. and HEİNZE, R. (1995). *Vizyon Yönetimi (Çeviren: Veli Karagöz)*. İstanbul: Evrim Yayınevi.

YILMAZ, A. ve AKDEMİR, S. (2005). *Örgütlerde Vizyon ve Yönetimi*. Ankara: Detay
Yayıncılık

YOUNG, A. S. (1991). *Creating A Senos Of Mission*, Long Range Planning, Cilt:29.

<http://www.eylem.com/strateji/wstramod.htm> E.T.17.04.2014

http://www.tcd.org.tr/TCD/TCDarsiv/TCD59/2012_59_04.pdf)

<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/TezGoster?key=7d53ed97e31a8bd3a2299a654f557131ed5e671682bf2f7edd1b1902dc7ca19666a071820511c654>)

<http://www.aeri.org.tr/Bakis1/pamuk%20ipligi.pdf> E.T.:09.09.2014

<http://www.tekstilisveren.org/> E.T.:10.09.2014

www.stratejikyonetimopal.com.tr E.T.: 19.08.2014

<http://www.ozyazilim.cpm/ozgur> E.T.:10.07.2014

<http://evspk.ege.edu.tr/paword.doc> E.T.: 09.07.2014

<http://www.canaktan.org/stratejikyönetim/portfoy.html> E.T.:06.07.2014

EK 1. ANKET FORMU

İŞLETMEYE AİT BİLGİLER

Faaliyet Konusu	
Çalışan Sayısı	() 1-9 () 10-49 () 50-249 () 250 ve üzeri
Kuruluş Yılı	
Sermayesi	() % Öz Sermaye Oranı () % Yabancı Sermaye Oranı
Yönetim Yapısı	() Aile Bireyleri () Aile Dışından Ortaklar () Profesyonel Yöneticiler
Yıllık Cirosu	() 1 milyon TL'den az () 1- 4 milyon TL () 5 – 25 milyon TL () 25 milyon TL'den fazla

ANKETİ DOLDURAN KİŞİYE AİT BİLGİLER

İşletmedeki Pozisyonu	
Yaşı	() 21-30 () 31-40 () 41-50 () 51 ve üzeri
Cinsiyeti	() Bay () Bayan
Öğrenim Düzeyi	() İlköğretim () Lise ve dengi okullar () Lisans () Yüksek Lisans () Doktora
İşletmedeki Çalışma Süresi	() 1 yıldan az () 1-3 yıl () 4-6 yıl () 7-9 yıl () 10 yıl ve üzeri
Yönetici Olarak Çalışma Süresi	() 1 yıldan az () 1-3 yıl () 4-6 yıl () 7-9 yıl () 10 yıl ve üzeri
İş Yaşamında Toplam Çalışma Süresi	() 1 -5 yıl () 6-10 yıl () 11-20 yıl () 20 yıl ve üzeri

- İşletmenizin bir stratejik planı var mı, var ise kaç yıl için hazırlanmaktadır?
() Yok () 1 yıl ve daha az () 2-4 yıl () 5 yıl () 5 yıldan çok
- Stratejik planın oluşturulmasına işletmenizde hangi kişiler katkı sağlamaktadır?
() Üst düzey yöneticiler () Yönetim kurulu () İşletme sahipleri () Fonksiyonel birimler () Dışarıdan uzmanlar () Diğer çalışanlar
- İşletmenizde stratejik planların uygulanması nasıl gerçekleşmektedir?
() Tamamıyla gerçekleşmektedir () Faaliyet sırasında oluşturulmaktadır
() Faaliyet sırasında revize edilmektedir () Uygulanmamaktadır
- Aşağıdaki ifadelerden size en uygun geleni lütfen işaretleyiniz.
() Değişim yozlaşmadır () Değişim zaman kaybıdır
() Rakipler değişiyorsa, biz de değişmeliyiz () Rakiplerden önce değişmek daha avantajlıdır
- Hali hazırda belirlenmiş olan stratejik hedefiniz nedir?
() Pazar payını artırma () Yeni pazarlara açılma () Yeni ürünler geliştirme

() Mevcut durumu koruma () Küçülme ve tasarruf yapma () Pazardan çıkma

6. Bir önceki soruda belirttiğiniz hedef için hangi stratejiyi izlemektesiniz? (Lütfen sadece bir şık işaretleyiniz) Pazar payını artırmak için :

- () Üründe ve pazarda değişiklik yapmadan rakiplerden daha ucuza üretme ve daha ucuza satma stratejisi (Maliyet liderliği stratejisi)
() Üründe müşteriyi cezbedecek bazı değişiklikler yaparak ürünü rakiplerin standart ürününden daha farklı ve tercih edilir hale getirme ve daha pahalıya satma stratejisi (Farklılaştırma stratejisi)
() Pazarın tamamına değil, belli bir coğrafi kısmına veya gelir kesimine hitap edip sadece bu pazar bölümünde maliyet liderliği veya farklılaştırma stratejileri izlemek (Odaklanma stratejisi) Yeni ürünlere ve/veya pazarlara girmek için :
() Belli bir pazar için yeni olan bir ürünü ilk defa müşterinin beğenisine sunmak (Yenilikçilik stratejisi)
() Mevcut ürünle veya mevcut ürüne benzer bir ürünle, mevcut pazara benzer veya yakın bir pazara girmek (İlgili çeşitlendirme stratejisi)
() Mevcut ürünle ilgisi olmayan bir ürünle yeni bir pazara girmek ya da mevcut pazarla ilgisi olmayan bir pazara yeni bir ürünle girmek (İlgisiz çeşitlendirme stratejisi)

Mevcut durumu korumak için :

- () Faaliyet ve yatırımlarda bir çeşitlendirmeye gitmeksizin ve rakiplerin ortalama büyüme hızlarını aşmadan büyümeyi sürdürme (Yavaş büyüme stratejisi)
() Pazarın doyuma ulaşması ile beraber yatırımları durdurma ve sadece eski yatırımların meyvelerini toplama stratejisi (Kar ve harmanlama stratejisi)

Küçülme ve tasarruf yapma veya pazardan çıkmak için :

- () Çevresel şartların kötüleşmesi ve işletmenin güç kaybetmesi ile beraber, personel ve sabit varlıklarda azaltmaya gitme ve faaliyet alanını daraltma stratejisi (Turn around stratejisi)
() Çevresel şartların kötüleşmesi ve işletmenin güç kaybetmesi ile beraber işletmenin tamamen kapatılması (Tasfiye stratejisi)

7. İşletmenizin stratejik yönetim süreci ile ilgili olarak aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katılıyorsunuz?

	Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Kısmen katılıyorum	Tamamen katılıyorum
İşletmemizin belli bir misyonu ve vizyonu vardır					
İşletmemizin ortak amaç ve hedefleri vardır					
İşletmemizin stratejik amaçları üst düzey yöneticilerin mutabakatıyla yazılı hale getirilir					
İşletmemizin stratejik planı, performans farklılıkları ve düzeltmelerin de prosedürünü içerir.					
İşletmemizin stratejik amaçları nicel ve ölçülebilirdir					
İşletme stratejimiz belirlenirken çevredeki fırsat ve tehditler incelenir					
İşletme stratejimiz belirlenirken rakip firmaların faaliyetleri incelenir					
İşletme stratejimiz belirlenirken işletmemizin güçlü ve zayıf yanları tespit edilir					
İşletme stratejimiz belirlenmeden önce alternatif stratejiler belirlenir					
Alternatif stratejiler arasında uygun strateji seçilir					
İşletme stratejimiz belirlendikten sonra ilgili plan ve bütçeler yapılır					
İşletmemize çevresel faktörlerin etkileri ile ilgili sistematik izleme, analiz, tahmin yapılır					
İşletmemizin organizasyonel yapısı seçilen stratejiye adapte edilir					
İşletmemizde uygulanan stratejilerin sonuçları ve etkinliği değerlendirilir					

8. Stratejik planlama ile ilgili olarak aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katılıyorsunuz?

	Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Kısmen katılıyorum	Tamamen katılıyorum
Stratejik planlamada üst yönetimin kişisel sezgilerinin etkisi ve sorumluluğu daha fazladır					
İşletme, değişim ile ilgili sorunlarını aşmak için özellikle stratejik planlamaya başvurmaktadır					
Stratejik planlama için, önceki yapılan planlar bir politika olarak kabul edilmektedir					
Üst yönetimin geçmiş stratejik planlama başarılarına bağlı olarak değişime ayak uydurmaya çalışması, planlama sürecinin başarısı üzerinde tereddüt oluşturmaktadır					
Stratejik planlamanın başarısında ve gelecek fırsatlardan zamanında yararlanmada, yazılı veri, sezgisel davranıştan daha önemli değerlendirilmelidir					
Çalışanlar, stratejik planlamayı uygulama beceriksizliği ihtimali karşısında, katkılarını olumsuzlaştırmakta ve kayıtsız kalmaktadırlar.					
Stratejik planlama, işletmelerin diğer süreçlerinden ayrı bir süreç olarak düşünülerek yapılmaz					
Stratejik planlamanın bürokratik kararlar sistemine olan ihtiyacı dolayısıyla, süreç biçimsel (resmi) düzeyde algılanmaktadır.					

9. Sizce işletmenizin geleceği için şu politikaların faydası nedir?

	Hiç faydalı değil	Faydasız	Kararsızım	Kısmen faydalı	Tamamen faydalı
Rakiplerden daha ucuz bir satış fiyatı belirlemek					
Sadece zengin müşterilere hitap etmek					
Sadece belirli bir coğrafi alana hitap etmek					
Mevcut ürün ve hizmetlerin kalitesini iyileştirmek					
Rakiplerden daha çok reklam harcaması yapmak					
Rakiplerden daha kaliteli çalışanlar istihdam etmek					

10. Stratejik tercihleriniz doğrultusunda faaliyette bulunduğunuz endüstri ve pazarın gelecekteki cazibesini şu özellikler açısından nasıl değerlendiriyorsunuz?

	Hiç cazip değil	Cazip değil	Bilmiyorum	Kısmen cazip	Tamamen cazip
Toplam pazarın büyüklüğü					
Pazarın olgunluğu					
Rekabetin yumuşaklığı					
Pazarın karlılık durumu					

11. Stratejik tercihleriniz doğrultusunda faaliyette bulunduğunuz endüstri ve pazardaki rakiplerinize kıyasla işletmenizin gücünü şu özellikler açısından nasıl değerlendiriyorsunuz?

	Çok zayıf	Zayıf	Bilmiyorum	Güçlü	Çok güçlü
Teknolojik seviye					
Maliyet avantajları					
Müşteri nezdinde prestij ve imaj					
Çalışanların ve yöneticilerin kalitesi					

12. Aşağıdaki dış çevre faktörlerinin işletmenize etkilerini nasıl değerlendiriyorsunuz?

	Önemli ölçüde fırsat sağlar	Kısmen fırsat sağlar	Bilmiyorum	Kısmen tehdit oluşturur	Önemli ölçüde tehdit oluşturur
Siyasi eğilimlerdeki değişiklikler					
Seçimler					
Çalışma hayatını düzenleyici kanunlar					
Sosyal güvenlik mevzuatı					
Enflasyon					
Faiz hadleri					
Vergiler					
İthalat ve İhracat imkanları					
Ekonomik Büyüme					
Ekonomik Kriz					
Sosyal değerlerde değişimler					
Çalışanların dünya görüşü ve değerleri					
Kültür değişimine bağlı müşteri ve çalışan tutum değişiklikleri					
Endüstrideki teknolojik değişim hızı					
Sanayide makineleşme ve Otomasyon					
İkame mal teknolojisi ve yoğunluğu					

13. Aşağıdaki rakiplere ilişkin faktörlerin işletmenize etkilerini nasıl değerlendiriyorsunuz?

	Önemli ölçüde fırsat sağlar	Kısmen fırsat sağlar	Bilmiyorum	Kısmen tehdit oluşturur	Önemli ölçüde tehdit oluşturur
Rakiplerin pazara giriş çıkışları					
Rekabet durumu					
Pazardaki rakip sayısı ve büyüklüğü					
Rakiplerin pazar payını kontrolü					

Rakiplerin ürün farklılaşmaları					
---------------------------------	--	--	--	--	--

14. Aşağıdaki müşterilere ilişkin faktörlerin işletmenize etkilerini nasıl değerlendiriyorsunuz?

	Önemli ölçüde fırsat sağlar	Kısmen fırsat sağlar	Bilmiyorum	Kısmen tehdit oluşturur	Önemli ölçüde tehdit oluşturur
Kredili satışlar					
Fiyatlar					
Kalite					
Tanınmışlık					
Ürün garantisi					
Ürünün bulunurluğu					

15. Aşağıdaki işletme içi faktörlerinizi nasıl değerlendiriyorsunuz?

	Önemli ölçüde fırsat sağlar	Kısmen fırsat sağlar	Bilmiyorum	Kısmen tehdit oluşturur	Önemli ölçüde tehdit oluşturur
İşletme yaşı ve kültürü					
Yetki ve sorumluluk dağılımının uygunluğu					
Bilgi akışı ve haberleşme düzeyi					
Kararlara katılım derecesi					
Ödüllendirme ve motivasyon etkinliği					
Liderlik anlayışı					
Mal ve hizmet kalitesi ve fiyatı					
Satıcılarla uzun vadeli iyi ilişkiler					
Kısa ve uzun vadeli finans imkanları					

16. Aşağıda belirtilen stratejik yönetim araç, yöntem ve tekniklerini lütfen işletmenizdeki kullanım düzeyine göre işaretleyiniz.

	Hiç	Az	Bilmiyorum	Kısmen	Büyük ölçüde
SWOT (FÜTZ) analizi					
Portföy analizi					
Fayda - maliyet analizi					
Risk analizi					
Değer zinciri analizi					
Tedarik zinciri yönetimi					
Benchmarking (Kıyaslama)					

Toplam kalite yönetimi					
Balanced scorecard					
Elektronik ticaret					
Değişim mühendisliği					
Senaryo analizi					
Dış kaynak kullanımı					
Öğrenen organizasyon					

17. Stratejik yönetimin pratikte işletmenize sağladığı gözlemlediğiniz faydaları lütfen belirtiniz.

- Kâr artışını sağlamaktadır
 Geleceği planlama ve öngörü gerçekleştirmeyi sağlamaktadır.
 İşletmenin dış çevresi ile iç yetenekleri arasındaki uyumun gerçekleştirilmesini sağlamaktadır
 Pazar payını artırmayı sağlamaktadır
 Büyümeyi sağlamaktadır
 Riski azaltarak mevcut durumu korumayı sağlamaktadır
 Sürekli değişimi ve dinamizmi sağlamaktadır
 Hiçbir yararını görmedim
 Bilmiyorum

Anket sonuçları hakkında bilgi sahibi olmak istiyorum. Evet Hayır

Cevabınız evet ise lütfen iletişim bilgilerinizi belirtiniz.

Tel :Faks :E-Posta :

ÖZGEÇMİŞ

Ahmet Durgun, 1987 Adıyaman doğumludur. Adıyaman rekabet kurumu lisesini bitirdikten sonra yüksek öğrenimini Niğde üniversitesi işletme bölümünde tamamlamıştır.

Yüksek Öğrenim sonrası bankacılık sektöründe çalışıp sonrasında da kuyumculuk sektöründe ticaret hayatına atılmıştır. Bu süre zarfında Adıyaman Kuyumcular Derneği, Adıyaman Ticaret Sanayi Odası, Adıyamanlılar Vakfı, Türkiye Gençlik Konseyi gibi çeşitli sivil toplum kuruluşlarında görev yapmaktadır. Ayrıca bilimsel konferans ve panellere de katılmaktadır.