

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**STRATEJİK YÖNETİMDE REKABET STRATEJİLERİ
ADİYAMAN'DA BULUNAN KOBİ'LERE BİR UYGULAMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hasan KAYA

İşletme Anabilim Dalı

İşletme Programı

EYLÜL 2014

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**STRATEJİK YÖNETİMDE REKABET STRATEJİLERİ
ADİYAMAN'DA BULUNAN KOBİ'LERE BİR UYGULAMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hasan KAYA

1203810151

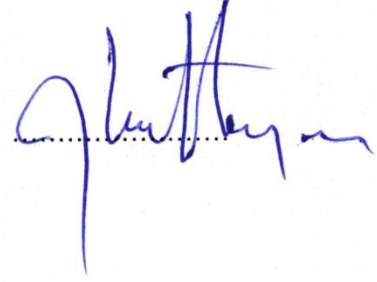
İşletme Anabilim Dalı

İşletme Programı

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Murat AYAN

Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün 1203810151 numaralı yüksek lisans öğrencisi, Hasan KAYA ilgili yönetmeliklerin belirlediği gerekli tüm şartları yerine getirdikten sonra hazırladığı "STRATEJİK YÖNETİMDE REKABET STRATEKİLERİ ADIYAMAN'DA BULUNAN KOBİ'LERE BİR UYGULAMA" başlıklı tezini, aşağıda imzaları olan jüri önünde başarı ile sunmuştur.

Tez Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. Murat AYAN
Adıyaman Üniversitesi



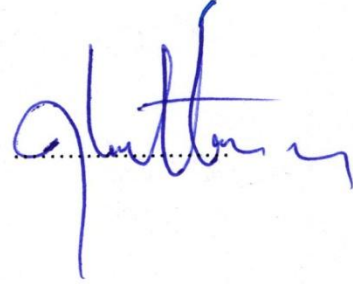
Jüri Üyeleri : Yrd. Doç. Dr. Kemal TEKİN
Türk Hava Kurumu Üniversitesi



Yrd. Doç. Dr. Hüseyin ALKIŞ
Adıyaman Üniversitesi



Yrd. Doç. Dr. Murat AYAN
Adıyaman Üniversitesi



Tez Savunma Tarihi : 26 Eylül 2014

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE**

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum, “STRATEJİK YÖNETİMDE REKABET STRATEJİLERİ ADIYAMAN'DA BULUNAN KOBİ'LERE BİR UYGULAMA” adlı çalışmamın, tarafımdan akademik etik ve kurallara aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.



09/07/2014

Hasan KAYA

ÖNSÖZ

Son yıllarda ülkemizde ve dünyada yaşanan hızlı değişim her alanda olduğu gibi KOBİ'leri de etkilemektedir. Sosyal, ekonomik, siyasal ve toplumsal alanlarda meydana gelen hızlı değişimler işletmelerin sürekli kendilerini yenilemelerini, hızlı kararlar almalarını ve rekabet ortamında varlıklarını sürdürebilmeleri için stratejik düşünmeye ve stratejik kararlar almayı mecbur kılmaktadır. Ülkenin kalkınması ve ülkedeki işsizlik oranının düşmesinde önemli bir yere sahip olan KOBİ'lerin hizmet verdikleri sektörlerde rakiplerine karşı üstünlük sağlayabilmesi için stratejik yönetime, stratejik düşünmeye, stratejik kararlar alma ve uygulamada her zamankinden daha çok ihtiyacı vardır.

Bu çalışmanın amacı; Adıyaman küçük ve orta ölçekli işletmelerin stratejik yönetimi işletmelerine uygulayıp uygulamadıklarını tespit ederek, işletmeler için ne kadar önemli olduğunu ortaya koymaya çalışacağım.

Konunun seçiminden itibaren tezin her aşamasında değerli bilgilerini, tecrübelerini ve hoşgörülü anlayışını benden esirgememiş olan, tez danışmanım değerli hocam Yrd. Doç. Dr. Murat AYAN'a, tezin hazırlanmasında iş yaşamının yoğun temposuna rağmen yardımlarını benden esirgemeyen iş arkadaşlarım Sayın Celal GÜNDÜZ'e, Ramazan KURNAZ'a ve Dengin CAN'a, Mehmet Can KEBABÇIOĞLU'na maddi ve manevi desteğini benden esirgemeyen çok kıymetli aileme, anket çalışmasına katılan bütün Adıyaman Ticaret ve Sanayi Odası (ATSO) üyelerine yürekten teşekkür ederim.

Eylül 2014

Hasan KAYA

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	iv
İÇİNDEKİLER	v
TABLO LİSTESİ	ix
ŞEKİL LİSTESİ	x
KISALTMALAR	x
ÖZET.....	xii
ABSTRACT.....	xiv
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM.....	4
1. STRATEJİK YÖNETİMİN KAPSAMI, TARİHİ GELİŞİMİ VE	
ARAÇLARI	4
1.1 İşletmelerde Stratejik Yönetim.....	4
1.2 Stratejik Yönetimin Kapsamı ve Tarihiçesi	5
1.2.1 Stratejik Yönetimin Tanımı ve Amacı.....	6
1.2.2 Stratejik Yönetimin Özellikleri.....	7
1.2.3 İşletme İçin Strateji ve Stratejik Yönetimin Önemi.....	9
1.2.3.1 Strateji yokluğunun doğurduğu olumsuz sonuçlar.....	10
1.2.3.2 Stratejik yönetime sahip olmanın faydaları	11
1.2.4 Stratejik Yönetimin Temel Unsurları	12
1.2.4.1 Tepe yöneticileri ve stratejistler	12
1.2.4.2 Örgüt misyonu ve temel amaçlar	12
1.2.4.3 Dış çevre.....	13
1.2.4.4 Mamul pazar stratejisi	13
1.2.4.5 İşletmenin kaynakları	13
1.2.5 Stratejik Yönetimin Tarihi Gelişimi	14
1.2.5.1 Bütçe ve mali kontrol	15
1.2.5.2 İşletme politikası ve uzun vadeli planlama	16
1.2.5.3 Stratejik planlama.....	16
1.2.5.4 Stratejik yönetim	17
1.2.5.5 Stratejik yönetime bütüncül bakış.....	17
1.2.6 İşletme Stratejisinin Sınırları	18
1.2.6.1 Töresel ve yasal sınırlamalar.....	19
1.2.6.2 Uygulamadan gelen sınırlamalar.....	19
1.2.6.3 Sosyal ve psikolojik sınırlamalar ile karşı stratejiler	20
1.3 Stratejik Yönetimin Seviyeleri, Süreci ve Safhaları.....	20
1.3.1.1 Şirket stratejisi.....	21
1.3.1.2 İşletme stratejisi	21
1.3.1.3 Fonksiyonel strateji	21
1.3.2 Stratejik Yönetimin Süreci ve Evreleri	22
1.3.2.1 Stratejilerin geliştirilmesi	22
1.3.2.1.1 Dış çevrenin analizi	23

1.3.2.1.2 İşletme içi kaynak ve kabiliyetlerin analizi	23
1.3.2.1.3 Stratejik amaçların ve hedeflerin belirlenmesi	24
1.3.2.2 Stratejilerin uygulanması	24
1.3.2.3 Stratejik sonuçların kontrol ve değerlendirilmesi	25
1.4 Stratejik Yönetim Araçları ve Stratejik Karar Verme Teknikleri	25
1.4.1 SWOT Analizi	26
1.4.1.1 İşletmenin güçlü yönlerinin belirlenmesi.....	27
1.4.1.2 İşletmenin zayıf yönlerinin belirlenmesi.....	27
1.4.1.3 Fırsatların ve tehditlerin belirlenmesi	27
İKİNCİ BÖLÜM	29
2. STRATEJİK YÖNETİMLE İLGİLİ TERİM VE KAVRAMLAR	29
2.1 Strateji	29
2.1.1 Stratejinin Genel Özellikleri	30
2.1.2 Stratejilerin Sınıflandırılması.....	31
2.1.3 Stratejinin Benzer Kavramlarla İlişkisi.....	32
2.1.3.1 Strateji ve vizyon.....	33
2.1.3.2 Strateji ve misyon.....	33
2.1.3.3 Strateji ve politika	34
2.1.3.4 Strateji ve taktik	36
2.1.3.5 Strateji, program ve bütçe	36
2.1.3.6 Strateji ve yöntem	37
2.1.3.7 Strateji ve plan.....	37
2.2 Strateji ve Amaç	38
2.3 Amaçlar ve Hedefler.....	39
2.3.1 Amaçlar	39
2.3.1.1 Amaçların oluşturulması için gereken başlıca unsurlar	40
2.3.2 Hedefler	41
2.3.3 Vizyon.....	42
2.3.3.1 Vizyon oluşturmak	43
2.3.3.2 Etkin bir vizyonun özellikleri.....	44
2.4 Misyon.....	44
2.4.1 Misyon Belirlenmesinin Faydaları.....	45
2.4.2 Vizyon ve Misyon Kavramları Arasındaki Farklılıklar	47
2.5 Yönetim	48
2.5.1 Yönetimin İşlevleri	50
2.5.2 Yönetim Sürecinin Özellikleri	50
2.6 Planlama	51
2.7 Politika.....	52
2.7.1 İşletme Politikasının Özellikleri	53
2.7.2 Politikaların İşletme Üzerindeki Etkileri	54
2.8 Taktik.....	55
2.9 Yöntem	56
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	57
3. REKABET VE REKABET STRATEJİLERİ	57
3.1 Rekabet Kavramı	57
3.2 Rekabetin Önemi ve İşlevi	58
3.3 Rekabetin Yararları	58
3.3.1 Rekabetin Toplumsal Yararı.....	58
3.3.2 Rekabetin Ekonomik Yararı	59
3.3.2.1 Üretimde verimlilik.....	59

3.3.2.2 Kaynak dağılımında verimlilik	60
3.3.2.3 Yenilikte verimlilik	61
3.4 Rekabet Stratejileri Oluşum Süreci	61
3.5 İşletmelerde Rekabeti Oluşturan Faktörler.....	62
3.6 Sektörlerin Yapısal Analizi	64
3.6.1 Rekabet Stratejisinin Boyutları	65
3.6.2 Stratejik Gruplar	66
3.6.2.1 Stratejik gruplar ve hareketlilik engelleri.....	67
3.6.2.2 Stratejik gruplar ve pazarlık gücü	67
3.6.2.3 Stratejik gruplar ve ikame ürün tehdidi.....	68
3.6.2.4 Stratejik gruplar ve firmalar arası rekabet.....	68
3.7 Genel Rekabet Stratejileri	68
3.7.1 Üç Genel Strateji.....	69
3.7.1.1 Toplam maliyet liderliği.....	69
3.7.1.2 Farklılaşma.....	70
3.7.1.3 Odaklanma	72
3.8 Rekabet Gücü	74
3.9 Küreselleşme ve Değişen Rekabet	75
3.10 Rekabet Gücü Tanımlamaları.....	76
3.11 Rekabet Göstergeleri ve Belirleyicileri	77
3.11.1 Rekabet Gücünü Belirleyen Fiyat (Maliyet) ve Fiyat Dışı Faktörler	78
3.11.2.1 Rekabet gücünün belirlenmesinde maliyet ve fiyat	79
3.11.2.2 Rekabet gücünü belirleyen fiyat dışı faktörler	81
3.11.2.2.1 Beşeri kaynaklar	81
3.11.2.2.2 Döviz kuru	82
3.11.2.2.3 Finansal sektör.....	83
3.11.2.2.4 Kalite	84
3.11.2.2.5 Kamusal politikalar	85
3.11.2.2.6 Ülkenin makroekonomik durumu	86
3.11.2.2.7 Yenilik ve teknolojik ilerleme	87
3.12 Sektördeki Rekabet Güçleri.....	88
3.12.1 Giriş Kısıtlamaları.....	89
3.12.2 Mevcut Rakipler Arasındaki Rekabetin Yoğunluğu.....	92
3.12.3 İkame Ürünlerin Yarattığı Tehdit	93
3.12.4 Müşterilerin Rekabet Gücü.....	93
3.12.5 Tedarikçilerin Rekabet Gücü	95
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	96
4. YÖNTEM.....	96
4.1 Araştırma Problemi.....	96
4.2 Araştırmanın Amacı ve Önemi	97
4.3 Araştırmanın Sınırlılıkları.....	97
4.4 Araştırma Planı	97
4.5 Evren ve Örneklem.....	98
4.6 Verilerin Toplanması.....	98
4.7 Verilerin Analizi.....	99
4.8 Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi ve Yorum	100
4.8.1 Araştırmanın Hipotezleri	100
4.8.2 Güvenirlilik Analizi	100
4.8.3 Faktör Analizi	101
4.8.4 Faktör Analizi KMO ve Bartlett Testi	101

4.8.5 Faktör Analizi Toplam Varyans Açıklaması	102
4.8.6 Frekans Analizleri.....	105
4.8.7 KOBİ'lere İlişkin Hipotezlerin Değerlendirilmesi	106
4.8.7.1 İşletmenin faaliyet gösterdiği sektör (tanımlayıcı veriler ve anova testi).....	106
4.8.7.2 Sektördeki pozisyonunuz (tanımlayıcı veriler ve anova testi)	108
4.8.7.3 Kıdem yılınız (tanımlayıcı veriler ve anova testi).....	110
4.8.7.4 İşletmedeki toplam çalışan sayısı (tanımlayıcı veriler ve anova testi).....	111
BEŞİNCİ BÖLÜM	114
5. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME	114
5.1 Sonuç ve Değerlendirme	114
KAYNAKÇA	117
EKLER	130
Ek-1 Uygulanan Anket Metni.....	130
Ek-2 Güvenilirlik Analizi Toplam İstatistikleri	135
ÖZGEÇMİŞ	136

TABLO LİSTESİ

Tablo 1.1	: Stratejik yönetim ve fonksiyonel yönetimi.....	9
Tablo 1.2	: Stratejik yönetimin bugüne kadar geçirmiş olduğu evrim	18
Tablo 2.1	: Vizyon ve misyona ait bazı önemli özellikler	48
Tablo 4.1	: Araştırmanın hipotezleri.....	100
Tablo 4.2	: Güvenirlilik analizi.....	100
Tablo 4.3	: KMO and Bartlett's test.....	101
Tablo 4.4	: Faktör çıkarmadan önceki ve sonraki ortak varyanslar.....	102-103
Tablo 4.5	: Total variance explained.....	103-104
Tablo 4.6	: İşletmenin faaliyet gösterdiği sektör.....	105
Tablo 4.7	: Sektördeki pozisyonunuz.....	105
Tablo 4.8	: Kıdem yılınız.....	106
Tablo 4.9	: İşletmedeki toplam çalışan sayısı.....	106
Tablo 4.10	: İşletmenin faaliyet gösterdiği sektör (tanımlayıcı veriler).....	107
Tablo 4.11	: Anova	107
Tablo 4.12	: Sektördeki pozisyonunuz (tanımlayıcı veriler)	108
Tablo 4.13	: Anova	109
Tablo 4.14	: Kıdem yılınız (tanımlayıcı veriler).....	110
Tablo 4.15	: Anova	110
Tablo 4.16	: İşletmedeki toplam çalışan sayısı (tanımlayıcı veriler).....	111
Tablo 4.17	: Anova	112

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 3.1	: Genel rekabet stratejileri	73
Şekil 3.2	: Rekabet gücünü belirleyen unsurların gelişimi.....	79
Şekil 3.3	: Sektördeki rekabeti belirleyen güçler	89
Şekil 4.1	: İşletmenin faaliyet gösterdiği sektör	108
Şekil 4.2	: Sektördeki pozisyonunuz	109
Şekil 4.3	: Sektördeki kıdem yılınız	111
Şekil 4.4	: İşletmedeki toplam çalışan sayısı.....	112

KISALTMALAR

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
AR-GE	: Araştırma Geliştirme
ATSO	: Adıyaman Ticaret ve Sanayi Odası
DPT	: Devlet Planlama Teşkilatı
GSMH	: Gayri Safi Milli Hasıla
KOBİ	: Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
ÖİK	: Özel İhtisas Komisyonu
RKHK	: Rekabet Koruması Hakkında Kanun
s.	: Sayfa
T.C	: Türkiye Cumhuriyeti
TSE	: Türk Standartları Enstitüsü.
TÜSİAD	: TürkSanayicileri ve İş Adamları Derneği.
v.d.	: Ve Diğerleri
YBYKP	: Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Plan

ÖZET

STRATEJİK YÖNETİMDE REKABET STRATEJİLERİ ADİYAMAN İLİNDE BULUNAN KOBİ'LERE BİR UYGULAMA

KAYA, Hasan

Yüksek Lisans, İşletme Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Murat AYAN

Eylül 2014, 152 sayfa

Sahip oldukları esnek üretim ve kapasiteleriyle gelişen, kendini sürekli yenileyen ekonomik durumlara göre kolayca adapte olma, işsizliği düşürme, istihdam yaratma, ekonomiye canlılık kazandırma gibi özellikleriyle KOBİ'ler günümüzde ülke ekonomilerine katkıları inkâr edilemez bir düzeydedir.

Bu çalışmanın amacı; Adıyaman'da faaliyet gösteren KOBİ'lerde stratejik yönetim tekniğinin kullanma düzeyi, stratejik yönetimin unsurlarının neler olduğu? Rekabet stratejileriyle rekabet gücünün kullanılıp kullanılmadığı, stratejik kararların işletmelerde hangi örgütsel düzeyde alındığı, stratejik yönetimin temel araç gereç, yöntem ve tekniklerinin tanımına, kullanma becerisini ortaya koymak bu araştırmanın amaçları arasındadır.

Çalışma amaçları doğrultusunda Adıyaman ilinde faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli işletmelerin katıldığı bir alan araştırması yapılmıştır. Araştırmanın uygulama kısmında e-posta anket tekniği ile birebir görüşme yapılarak anketler doldurulmuştur. Adıyaman Ticaret ve Sanayi Odası (ATSO) üye veri tabanında yer alan ve e-posta adresleri mevcut yaklaşık 229 adet KOBİ'ye anket gönderilmiş ve geri dönen anlamlı 156 adet anket verileri SPSS v16.0 istatistik paket programı kullanılarak analiz edilmiştir.

Anket sonucunda elde edilen bulgulara göre; stratejik kararların çoğunlukla yeni ürün tasarlayarak rakiplerin hamlelerine cevap vermeye çalıştıkları ve bu kararların genellikle büyüme yönünde olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Stratejik yönetim, Rekabet Stratejileri, KOBİ

ABSTRACT

COMPETITION STRATEGIES IN STRATEGICAL MANAGEMENT AN APPLICATION TO THE SMES IN ADIYAMAN PROVINCE

KAYA, Hasan

Master, Department of Management

Thesis Advisor: Ass. Prof. Dr. Murat AYAN

September 2014, 152 Pages

Nowadays, the SMES have got an inarguable support for the country economy with their characteristics like adaptation easily according to the economic situations developing by their flexible production and capacity and adapting them continuously, reducing unemployment, creating employment, invigorating the economy.

Objective of this study is to investigate what the level of using the strategical management technique in the SMES which are active in Adiyaman is, what the factors of strategical management are, whether competition strategies and competition power are used or not, on which organizational level the strategical decisions are taken in the enterprise, and determination of the basic equipments, method and techniques, and usage skills of the strategical management.

In accordance with the study objectives, a field research has been performed in which the small and medium sized enterprises participated which are active in Adiyaman province. In the application part of the research, one on one interview has been carried out through e-mail survey technique, and the surveys have been completed. Survey has been sent to about 229 SMES existing in the member data base of Adiyaman Chamber of Commerce and Industry (ATSO) having e-mail addresses, and the 156 survey data returned have been analysed using SPSS v16.0 statistical packet program.

According to the findings obtained in the result of the survey, it has been confirmed that the strategical decisions have usually designed new product and tried to answer the attacks of the competitors, and that these decisions are often on the growth trend.

Key Words : Strategical Management, Competition Strategies, SMES

GİRİŞ

Çağımızda değişim hızlı bir şekilde ve kaçınılmazdır. Hızlı değişimden en çok etkilenenler insanlar başta olmak üzere kurum, kuruluş, firma, örgüt, organizasyon ve işletmelerdir. Değişimle birlikte arz talep dengesi de değişmektedir. İşletmelerin kendi varlıklarını sürdürebilmek ve en doğru hizmeti sağlayabilmek için gerekli yöntemin kullanması, arz talep dengelerini kurabilmesi, karlarını maksimum düzeye çıkarabilmesi, pazarda rekabet üstünlüğünün ele geçirebilmesi, uzun vadede etkili kararlar alabilmesi, misyon, vizyon, amaç, hedefleri doğrultusunda geleceğe yönelik kararlar alabilmesi, kaynakları etkili bir şekilde kullanabilmesi için işletmelerin olmazsa olmazı stratejik yönetime olan gereksinim artmaktadır. İşletmenin başarısı için gerekli olan öncelikle sorunları tespit etmek ve hızlı değişmeler karşısında stratejik yaklaşımlarla sorunlara kalıcı çözümler üretmektir. Özellikle 1980'li yıllardan başlayarak günümüze kadar devam eden zaman içerisinde önemi her geçen gün artan stratejik yönetim işletmelerin değişim ve gelişmelere cevap verebilmesinde birbiri ile tutarlılığı sağlanmış stratejik yaklaşımları artık daha çok gerekli kılarak önemli bir güç olmuştur.

Eski çağlardan günümüze ve sonrasında da insan yaşamının vazgeçilmezi olan rekabet, hayatımızın her alanında kendini gösterir. Diğer yandan, kalite ve mükemmellik arayışının arttığı bir dünyada, müşterilerine hizmet üretimi-verimliliği-etkinliği artışı sağlama görevi bulunan kamu kesiminin ve özel sektörün rekabetin kural ve ilkelerinin analizlerini iyi yapma zorunluluğu doğmuştur. Bunun en somut örneğini işletmeler de görmek mümkündür. Stratejik yönetimin öneminin kavranmasıyla birlikte son zamanlarda ekonomik kalkınma ve büyümenin ana unsurlarından biri olarak rekabet gücünü arttıran faktörlerin etkisi gösterilmiştir. Uluslararası pazarlarda rekabetin önemi artarak işletmeleri zor duruma sokmuştur. İşletmelerde bu zor durumdan nasıl kurtulabilirim düşüncesiyle rekabet stratejilerine sıkı sıkıya bağlanmışlardır. Rekabet gücünü verimli şekilde kullanan işletmeler kendilerini uluslararası piyasalara kabul ettirirken, bunu başaramayan işletmeler ise piyasalardan kayıp gitmişlerdir (Bircan, 2002:11-20).

Özellikle rekabet şartlarının en etkin kullanıldığı küresel ekonomilerde stratejik yönetime ihtiyaç daha fazladır. İşletmelerde kar amacı güdülürken, firmalar vizyon, misyon, hedef, taktik ve politikaları günün şartlarına uygulanabilirliğine, kullanım kapasitesine ve tedarikçilerin uzlaşma, katılımcılık göz önüne alınarak yapılmalı buna göre stratejiler belirlemek zorundadırlar. Müşterilere sunulan hizmetin ve ürünlerin en az maliyetle sunulması karını koruyabilmek adına çağımızın rekabet koşullarının hızlı bir şekilde değişmesi ve tüketici grubunun daha seçici olduğundan işletmeler daha hızlı kararlar almalı, alınan kararlar sürekli işletmeyi ve yöneticileri zor durumda bırakmamalıdır. Artan tüketici istekleri ve sürekli kendini yenileyen teknoloji işletmelerin vizyon ve misyonunu sürekli gözden geçirmeleri zorunlu kılmaktadır. Ayrıca işletmelerin sektörde kalabilmeleri, uzun vadede planlar yapabilmesi, küresel rekabet piyasasında rekabet avantajını yakalayabilmesi, fırsatları değerlendirebilmesi, rakipleriyle mücadele edebilmesi veya geleceği daha iyi görebilmesi adına stratejik yönetimi, rekabet gücünü ve rekabet stratejilerini en üst çalışandan en alt çalışana kadar hepsini kapsayacak şekilde etkili ve verimli kullanması gerekir.

Küçük ve orta büyüklükteki işletmeler, günümüzde birçok gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler için istihdam yaratma ve işsizliği düşürme potansiyelleriyle önemi her geçen gün artan işletmelerdir. Bu çalışmada, stratejik yönetimin KOBİ'ler için önemi ortaya konularak, stratejik yönetimin KOBİ'lerde uygulanıp uygulanmadığı, işlenirliği ve KOBİ'lerin başarısında oynadığı rolü ortaya koyma amaçlanmaktadır. KOBİ'lerin öncelikle kendilerini tanımaları, misyonlarını, vizyonlarını ve hedefleriyle neye ulaşmak istediklerini belirterek, değişen çevre koşullarını iyi analiz edip geleceğe yönelik planlarını ortaya koymalıdır.

Böylelikle odak noktalarını, hareket tarzlarını, ne tür stratejiler izlemeleri gerektiğini doğru bir şekilde belirleyebileceklerdir. Kıt kaynakları etkili bir şekilde kullanarak faaliyetlerini devam ettirebilen KOBİ'ler mevcut sorunlarını aşabilme, yeni pazarlara açılabilme ve yoğun rekabet koşullarında varlığını sürdürebilme doğrultusunda eski alışkanlıklarını terk ederek gelişme ve değişimler doğrultusunda yeni yöntemleri kullanmaları gerekmektedir. Ekonomi içindeki etkinlikleri ve üretkenlikleriyle, işsizliği düşürme, istihdam yaratma, ekonomiye canlılık kazandırma gibi özellikleriyle her ne kadar ülke ekonomilerinde önemli bir yere sahiptirler de pek çok küçük ve orta büyüklükte işletme, gerek kendi yapısal sorunları

gererekse çevresel etkiler nedeniyle yoğun rekabete dayanamayıp faaliyetine son vermek zorunda kalmaktadır. Bu nedenlerle KOBİ'ler daha etkin ve verimli bir yönetim modeline, kendilerine uygun yöntem, araç-gereç ve tekniklerine ihtiyaç duymaktadırlar. Stratejik yönetimin KOBİ'lerde uygulanma düzeyi, etkinliği ve KOBİ'lerin başarısında oynadığı role dikkat çekme amaçlanmaktadır.

Bu araştırma kapsamı, Adıyaman ilinde faaliyet gösteren KOBİ'ler olup, ATSO üye veri tabanında yer alan ve e-posta adresi mevcut olan (229 merkez + 112 ilçeler) 341 KOBİ'den merkezde bulunan 229 KOBİ'ye çalışma anketleri e-posta ve fiziki olarak gönderilmiştir. Anket gönderilen merkezdeki 229 KOBİ'den geri dönen 160 işletme yöneticisi veya çalışanından yanıt alınabilmiş ve bu anketlerin 156'sı değerlendirmeye alınmıştır. Araştırmanın kısıtları ve anketlerin az sayıda işletme tarafından yanıtlanmış olmasının sebepleri şöyle sıralayabiliriz. Mülakat tekniğinin uygulamaya imkan sağlayamaması, anketi cevaplaması istenen tepe yöneticilerinin anketi doldurmaya zaman ayırmaması, stratejik yönetim ve rekabet stratejilerinin işletmelerce iyice kavranmamış olması, anketleri nasıl doldurulacağını bilmemesi ve bu konuda yeterli bilgi sahibi olunmadığının anlaşılacağı korkusudur.

Çalışmada öncelikle birinci bölümünde stratejik yönetimin kapsamı tarihi gelişimi ve araçları detaylı bir şekilde açıklanmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde stratejik yönetimin ilgili terim, kavramlar, tanım ve özellikleriyle açıklanmıştır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde ise stratejileri daha da açarak rekabet ve rekabet stratejilerin tanım ve açıklaması yapılmıştır.

Çalışma kapsamında dördüncü bölümünde araştırmada yer verilecek problem, araştırmanın amacı ve önemi, araştırmanın hipotezleri ve araştırmanın sınırlılıkları hakkında bilgilere yer verilerek, Adıyaman ilindeki küçük ve orta ölçekli işletmelerin izledikleri rekabet stratejilerini belirlemek amacıyla Adıyaman'daki KOBİ'ler üzerinde yapılan araştırmanın bulguları ve bu bulguların değerlendirilmesi bulunmaktadır.

Sonuç ve değerlendirme kısmında ise anket çalışması sonucunda elde edilen verilerin ve ortaya konulan hipotezlerin analizlerinin sonuçlarına dayanılarak Adıyaman küçük ve orta ölçekli işletmelerin izledikleri rekabet stratejilerinin özellikleri konusunda genel sonuçlar çıkartılmış ve öneriler belirtilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

STRATEJİK YÖNETİMİN KAPSAMI, TARİHİ GELİŞİMİ VE ARAÇLARI

Bu bölümde stratejik yönetimin kapsamı, tarihi gelişimi ve araçları ele alınacaktır. Kısaca stratejik yönetimin dünden bugünü, bugünlere nasıl geldiği ele alınacaktır.

1.1 İşletmelerde Stratejik Yönetim

Stratejik yönetim, işletmenin en üst yöneticisinden en alttaki çalışanına kadar bütün çalışanları ilgilendirir. İşletmenin sürekli kendini yenileyen çevreye adapte etmeleri kendilerini sürekli daha ileriye götürmeleri ve yenilenen teknoloji paralelinde ticari rolünü güçlendirmek için işletmenin daha titiz davranması ve işler bir duruma getirmesi için işletmenin vazgeçilmezidir (Aksu, 2002:9).

Günümüz eğitim standartları çerçevesinde küreselleşmiş bilgi birikimlerinin yada kendi alanları ile ilgili yazılan, çizilen makale orijinal fikirlerin bir hızda tüm dünyaya yayılmasıyla birlikte dünyanın ücra bir köşesinde, işletme yöneticisi de internet veri tabanı sayesinde altın çıkarma madeni ile ilgili güncel fikirleri orijinal ve de daha işlevsel yönetim anlayışlarını benimsemiş noktada bilgi sahibi olabiliyor ve kendi işletmesiyle ilgili nasıl bir vizyon-misyon belirleyeceğine karar verebiliyor ise bu tamamen stratejik yönetim anlayışının bir yansıması ve doğal bir sonucudur (Diken ve diğ, 2006:282).

Rekabet gücünün olağanüstü düzeyde olduğu günümüz üretim tüketim piyasasında insanların çağın bir getirisinin sonucu olan rahatlığa alışma “birileri, üretsin ben hep tüketici olayım” anlayışı ile birlikte çığınca bir tüketim alışkanlığı oluşmuş olduğundan yerel veya küresel bazda arz talebe cevap verebilmek adına orta-büyük ölçekli işletmeler üretim departmanlarını sürekli genişletmiş ve geliştirmiş oluyor. Bununla beraber işletmeler iç dış çevreye uyum, çalışan personelin ekip ruhu içerisinde bir performans sergilemeleri için yönetim

kademesinin çalışma birimlerini sürekli güncellemeleri hizmet içi eğitim çalışmaları, ürün, üretim seminerleri, performans değerlendirme çalışmaları rakip firmaların pazar potansiyellerini belirlemeye dönük çalışmalar yapılmalıdır. Ayrıca üst yöneticilerin öz değerlendirmeleri sonucu otokontrollerini sağlayarak yansıtıcı bir değerlendirme yapmaları eksik-zayıf yönlerini belirlemeleri, hatalarını minimize etmelerinin işletme yönetimi açısından bir gerekliliktir. Yöneticiler uzun vadeli plan programlar ile bir anlamda geleceği görmeleri ona göre yaş tahtaya basmamaları için amaçlarının net şekilde belirginleştirmeleri gerekmektedir (Hamal ve Prahalad, 1994:144-147).

İşletmenin olmazsa olmazı olan stratejik yönetimin işletmelere kattığı bazı özellikler (Özdemir, 2000:3,4). Bunlar;

- a. İşletmenin iç ve dış çevresiyle ilgili faktörleri faydalı ve yerinde kullanarak işletmenin ilerisine yol göstericidir. Stratejik yönetimden uzak olan işletmeler iç ve dış çevrede gelişen olumlu veya olumsuz durumlardan habersiz olur buda işletmenin iç ve dış çevre ile sorun yaşamasına sebep olur.
- b. İyi bir stratejik yönetim işletmenin varlık sebebinin ne olduğunu kendisine sormasına imkan tanıyarak adeta bir denetleyici veya kontrol merkezi işlevini görür. İşletmenin vizyonu, misyonu ve hedefi nedir gibi soruları cevaplandırır. Bununla birlikte işletmenin iç yapısını çok iyi bir biçimde tanımasını sağlar.
- c. İşletmenin birimleri arasına köprü oluşturarak birimlerin yada çalışan personelin uyumunu çoğaltarak çalışanları ortak bir amaç çerçevesinde toplayarak işletmeye bir bütünlük sağlar.
- d. İşletmeye iyi planlar yapmasına olanak tanıyarak, saptama gücüne güç katar.

1.2 Stratejik Yönetimin Kapsamı ve Tarihçesi

Bu günkü dünyanın değişen konjonktürünün ve globalleşen rekabet koşullarının geçmişe nazaran statik ve tahmin edilebilen özelliklerine göre başarılı sonuçlar veren geleneksel yaklaşımlardan uzaklaşarak daha geniş bir perspektife sahip olması gerekmektedir. Bununla birlikte günümüz dünya düzeninde herhangi bir alandaki sayısal veriler, veri tabandaki bilgilerin sağlamlılığı, güvenilirlik-geçerlilik derecesi geçmiş zamanlara kıyaslandığında daha nesnel bilgilere ulaşmanın mümkün

olduğunu gösterir. Bununda özel veya kamu sektöründeki faaliyet gösteren işletmelerin önünü görmeleri noktasında kılavuzluk görevini görmektedir. Dolayısıyla küreselleşme ve rekabet unsurunun kızıştığı günümüz üretim piyasasında yönetimin bilimsel verilerle açıklanması ile ilgili çalışmaların başlangıcı 1900'li yıllara (sanayi devrimiyle buharlı makinelerin kullanılmasıyla) dayanmaktadır. Taylor'un işletme yönetimi ile ilgili olarak branşlaşmasının, bant sisteminin başarı getireceği ile ilgili çalışmaları, Parson'un uygun kişiyi uygun iş stratejisi ile verinin artırılması işletmelerin yönetilmesi adına çıkan maddelerden bazılarıdır (Akman, 2009:25).

Stratejik yönetimin tarihçesine bakıldığında; 1900'li yıllardan itibaren basit düzeyde işletme yönetimi ile ilgili çerçeve bilgilendirici bazı çalışmalar yapılmış olup birinci öncelik işletmelerin verimini arttırmaya dönük olup insan faktörü pek dikkate alınmamış olduğundan uzmanlaşma konusunda sıkıntılar yaşanmıştır. İkinci ara dönem olan 1930-1950 arasında ileriye dönük plan-program çalışmaları uzun vadeli çalışmalar planlanmıştır. Ülkeler arasındaki sanayi devrimi ve donanımdaki soğuk savaş dönemi birincil sırada savunma olmak üzere temel saç ayakları ile ilgili atılımlar başlamıştır. Makine üretimi, teknoloji, elektrik, elektronik, uzay çalışmaları, haberleşme vb. alanlarda rekabet ortamı oluşmuş buda ülkeler bazında işletme yönetimlerine ürünü görmeleri adına askeri bir kavram olan strateji kavramını kullanmaya başlamışlardır. Ancak bu kavramın tam anlamıyla küreselleştirilmesi 1960'li yıllardan sonra olmuştur. 1950-1960 III.Dönem ülke politikaları (işletme politikaları) gelecekte oluşabilecek hataları minimize etmek daha çok pazar payına sahip olabilmenin stratejilerini geliştirmek, insanların değişen çağ anlayışı ile birlikte eğilimlerini sorgulayabilmek ona göre adımlar atmaya yönelik yönetim anlayışları sergilenmiştir. IV.Dönem 1960'tan günümüze gelen tarih cetvelinde işletmeler çok hızlı bir ivme kat etmiş. Sanayi, endüstriyel atılımlar çok hızlı şekilde geçmiş olduğundan işletme yönetimleri çok önemli konuma yerleşmiştir. Buda stratejik yönetimin işletmeler için hayati önem taşıdığını göstermektedir (Erdoğan, 2004: 22,23).

1.2.1 Stratejik Yönetimin Tanımı ve Amacı

Stratejik yönetim, işletmelerin ve örgütlerin belirlenen amaçlar ve hedefler doğrultusunda kamu, özel ve kar amacı gütmeyen sektörlerde faaliyet gösterirken

arzu edilen amaçlara ulaşmak için ne yapılması gerektiğini çalışanlarıyla koordineli bir şekilde belirlenmesi sürecidir. İşletmeler bu amaçlarını gerçekleştirirken tüm çalışanlarından işletmenin kaynaklarında etkili bir şekilde yararlanılmalıdır (Çevik, 2001:132).

Stratejik yönetim, yaratıcı, eleştirel, esnek düşünme ve düşünceler arasındaki mantığın somutlaştırılmasında sistematikliğin adıdır. Burada bunlara ulaşabilmek için çeşitli evrelerden geçilmeli, bu evreler geçilirken belli kurallara uyulmasını kolaylaştıran bir düşünce, bir rehberdir (Pamuk, 1997:25).

Modern anlamda stratejik yönetim, firmaların uzun vadede hayatını sürdürebilmesi için var olma sebebini gerçekleştirebilmesi için, rekabet üstünlüğünü ele geçirebilmesinde ve karlılığını maksimum seviyede gerçekleştirebilmesi için elindeki kaynaklardan en iyi şekilde yararlanmasıdır. İşletme bunları sağlayabildiği takdirde girmiş olduğu sektörde vazgeçilmez, sektörde öncü veya sektörün dinamosu olma yolunda çok büyük avantajlar yakalayacaktır. Böylelikle işletme varlığını adeta güvence altına almış olacaktır (Ülgen ve Mirze, 2004:26).

Stratejik yönetimin belli başlı hedeflerinden biri firma ve çevre arasındaki uyumun sağlanması ve bu uyumda bir dengenin olmasıdır. Bu amaçlar gerçekleştirilirken her türlü ihtimal göz önünde bulundurulması bir olumsuzluk durumu ile nasıl baş edilebileceğinin bilinmesi gerekir. İşletme başarısının devamlılığı sağlanmalı, konjonktüre dalgalanmalar konusunda gerekli tedbirler alınmalıdır (Hatipoğlu, 1995:49).

Buradaki nihai sonuçları görebilmesi için işletmenin sahip olduğu kaynaklardan en üst seviyede yararlanmalı, işletmenin verimliliğini arttırmalı, çevreden gelebilecek olumsuzluklardan olabildiğince az etkilenmeli, işletmenin çevreye entegrasi sağlanmalı, işletmenin etkinliği en üst seviyede gerçekleştirilmelidir (Aktan, 1999:3).

1.2.2 Stratejik Yönetimin Özellikleri

İşletmelerin sonuca varmak için uzun vadede kararlar alınmasında kullanılan bir yöntemdir stratejik yönetim. Yönetimsel özelliklerinin bulunmasının yanında genel yönetimin bir parçasıdır. Stratejik yönetimin yönetimsel özelliklerini şu şekilde sıralayabiliriz;

- a. Stratejik yönetim en başta üst yöneticilerin görevidir. Bu nedenle işletmenin tümünü ilgilendiren, işletmenin ilerisi için ona bir istikamet sağlamaya çalışmasından dolayı stratejik yönetim üst yöneticilerin görevidir.
- b. Gelecek hedef alınarak işletmenin uzun vadedeki sonuçları ile alakadardır. Tercih edilen vadede işletmenin ne olacağını ve odak noktası için nelerin yapılıp yapılmayacağı konusunda düşünce ileri sürer.
- c. Stratejik yönetim, işletmenin bir bütününün parçalarının birleştirilmesi olarak görülür. Stratejik yönetim işletmenin bütünü ile ilgilenmesinin yanında bunları oluşturan parçalarla da ilgilenir. Stratejik yönetimin aldığı kararlar bir zincirin halkaları gibidir. Biri koptuğu veya zarar gördüğü zaman diğer halkalarda etkilenir. Yani işletmenin birimleri süreli bir etkileşim halindedir.
- d. Stratejik yönetim, işletmelerin tarifini yapar. İşletmelerin faaliyet gösterdikleri pazar ile kazanç odaklı bir etkilenme ve bağımlı olma durumu vardır. Stratejik yönetim çevre ile yakın temas halinde olmasının sebebi çevrede meydana gelecek herhangi bir olaydan etkilenmesidir.
- e. Stratejik yönetimdeki temel esaslardan biride işletmenin menfaatleri doğrultusunda ilerlerken toplumunda menfaatlerini göz ardı edilmemesidir. İşletme ve toplum uyum içerisinde olduklarından stratejik yönetimin dış çevreye karşı toplumsal mesuliyet içerisinde dir.
- f. Stratejik yönetim, işletmenin hedeflerine ulaşabilmesi için kaynaklarını verimli bir biçimde kullanarak mamul ve pazar eksenini doğrultusunda en ideal yollarla onlara ulaştırarak dağıtılmasıdır.
- g. Stratejik yönetimde verilerin ve bilgi kaynaklarının çeşitlilik göstermesindeki hususlardan biride işletmenin etkinliği veya verimliliği ile bütünüyle alakadar olmasıdır.

Stratejik yönetimin genel hatlarıyla incelendiğinde birçok özelliğine daha ulaşılabilir. Diğer özellikleri farklı bakış açısıyla değerlendirildiğinde yukarıdaki özelliklerden farklı olarak; Strateji öğretilerinde temel odaklanma noktası olarak stratejik başarı potansiyeli yer almaktadır. Stratejik başarı potansiyeli kavramı, iki hususu ortaya çıkardığı için rakipler karşısında önemli bir avantaj oluşturmakta ve örgütlerin şansını arttırmaktadır (Dinçer, 2004: 36-38).

Tablo 1.1: Stratejik yönetim ve fonksiyonel yönetimi (DİNÇER, Ömer. (2004). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, İstanbul: Beta Yayıncılık, ss.38).

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

1.2.3 İşletme İçin Strateji ve Stratejik Yönetimin Önemi

Günümüz koşullarında global boyutta ekonomi ve teknolojiye gelişmelerle birlikte örgütsel ölçekte değişimle beraber işletmelerde de hızlı bir değişim yaşanmaktadır. Bu gelişmelere bağlı olarak, işletmelerin hedeflerine ulaşabilmeleri için önüne çıkan fırsatlar ve tehditleri iyi gözlemlemelerine bağlıdır. Tüm bunlara bağlı olarak bir yönetim stili olan stratejik yönetimin ehemmiyeti her geçen gün çoğalmaktadır (Birdal ve Aydemir, 1992:92).

Hızla globalleşen dünyadaki hızlı teknolojik değişimler, yeni pazarları, müşterilerin kalite beklentisinin yükselmesi gibi nedenlerden dolayı işletmeler daha stratejik kararlar almak zorunda kalmıştır. 1980'li yıllardan önce strateji terimi daha çok özel sektörde kullanılırken bugün pek çok organizasyonda işletmeler tarafından stratejik yönetim aracı olarak kullanılmıştır. Stratejik yönetim, işletmelerin kendilerini yenilemelerini rakiplerden farklılıklarını belirlemeleri eksiklerine göre önlemler almaları ve güçlü yönlerinde daha da ustalaşmalarını esas alır. Stratejik yönetimden yoksun işletmeler finans kaynaklarını ve insan kaynaklarını etkin şekilde kullanamamakta kararlarını vizyonlarını gerektirdiği günlük politikalar üzerinde

şekillendirmekte ve konjonktürel dalgalanmalara karşı olumsuz yönde etkilenmelerine neden olmaktadır. Dolayısıyla stratejik yönetim anlayışı ne olacağı bilinmeyen sürekli değişen ve oldukça riskli bir çevrede işletmeye yön kazandırır (Başar, 1997:90).

1.2.3.1 Strateji yokluğunun doğurduğu olumsuz sonuçlar

İşletmelerin vazgeçilmezi olan strateji işletmenin olmazsa olmazıdır. Çünkü işletmenin bütün faaliyet alanlarını, çalışan her kesimi etkilediğinden stratejisi olmayan işletmelerin faaliyet gösterdikleri pazar da etkin ve verimli olamazlar. İşletmenin vizyonunu gerçekleştirmesine, hedeflerine ulaşması zor olacaktır.

İşletmelerin vazgeçilmezi olan strateji yokluğunun örgüte, işletmeye getirdiği olumsuz sonuçları şu şekilde sıralayabiliriz (Ansoff, 1971:85,86).

- a. Stratejinin yokluğu örgütün iç çevresini etkilediği gibi dış çevresini de etkiler yani işletmenin her yerinde kendisini hissettirir. Böylelikle örgütler kendi sınırlarını belirleyemezler, nasıl davranacaklarını bilmezler ve analiz yapamazlar buda işletmenin işlenirliğini etkisiz hale getirir.
- b. Stratejiden yoksun olan yönetici ne yapacağını bilmediği için işletmede vereceği kararlar daha çok duygusal olacağından işletmeye zarar verir. Gerçek kararlardan uzak kalır kişisel duyguların da kurbanı olur. Yöneticinin tecrübelerini kullanmasına imkan vermeyerek başka bir kişiliğe dönüşmesine sebep olur. Sonuç olarak yönetici işletmede var olan riskleri ve maliyetleri ölçmeden kahramanlık yapabilir buda işletmenin hem prestij hem de maliyet açısından zarara uğratar.
- c. Stratejinin yokluğu örgütlerin eline nadiren geçen fırsatları değerlendirme veya gelecekle ilgili planlarını yapamazlar. Buda işletmenin rotası belli olmayan bir gemi gibidir. Yani işletmeler bütçelerini ayarlayamazlar, yatırım yapamaz hale gelir veya yaptıkları program-bütçeler dengesizliği yaşarlar.
- d. Stratejinin yokluğu işletmelerin üretecekleri ürün konusunda sıkıntı yaşarlar çünkü hangi ürünü ne zaman çıkacağı veya nerde kullanılacağı öngörülmediği zaman işletmenin güvenirliliği ve yatırım bilgisinden şüphe ile bakılacak bu da işletmenin pazardaki durumunu zora sokacaktır.
- e. Büyük işletmeler veya yatırım şirketleri stratejik analiz yapamadıkları zaman belirli bir amaca sahip olamazlar buda işletmenin varlığını

sürdürebileceği bir yatırım, endüstri alanı veya kaynak bulamayacak sonuçta eldeki kaynakların belli belirsiz alanlara kaymasına sebep olacaktır.

- f. Stratejiden yoksun işletmeler daha çok ön hazırlık ve plan yapmadan karar alırlar bu da işletmeyi uzun planlama yerine daha çok günlük kararlar almasına neden olur, en küçük bir kriz veya dalgalanmada işletmeyi olumsuz etkiler.

1.2.3.2 Stratejik yönetime sahip olmanın faydaları

Ekonomik faaliyetler birey ile şirket, ülke boyutunda hayatını idame edebilmesi adına gerekli olduğundan refah, huzurlu bir hayat standartlarına sahip olmanın ön şartlarından olan ekonomik refahlık şirketler bazında da piyasada rahatça hareket alanı oluşturmada bu şirketlerin yöneticilerinin hayat felsefeleri ve yönetimi ne olarak gördükleri, nasıl bir iletişim diline sahip oldukları, çalışanlarına, müşterileri potansiyeli olan çevresine, işletmenin hayatı fonksiyonlarının devamını sağlayacak kararların alınmasındaki rolleri birer yöneticilik rolleridir (Pamuk ve diğ, 1997:25).

Şirket organizasyonlarındaki bariz şekilde ortaya çıkan yönetim becerisinin en iyi şekilde koşullanmasının doğal bir sonucu olarak getirilerine bakıldığında, benzetimsel bir şekilde açıklanmaya çalışıldığında genişleme politikaları çerçevesinde yeni bir bölgeye fabrika açmak isteyen stratejik yöneticiler öncelikle amaçlarını belirler ve ön çalışma olarak fizibilite çalışması yapar. Yasal prosedürler, ham madde temini, teknik ve yan destek elemanlarının belirlenmesi ayrıca kurulum sonrası seri üretim aşamasında ve elde edilen ürünlerin sorunsuz bir şekilde pazar merkezlerine ve uygun müşteri profillerine ulaştırmadaki parametreleri belirleyen ve izleme-biçimlendirme-değerlendirme çalışmaları yapan stratejik yönetimler doğal olarak başarı elde edeceklerdir (Güçlü, 2003:61-85).

Şirket örgütlenmesinin temelini oluşturan esasların başında gelen mevcut durum analizleri, bunların birbirleriyle ilişkisini ortaya koyup sentezini yapmak ve bir bütün olarak bakış açısı geliştirilip orijinal fikirler ortaya koyarak bilindik yol yöntemleri devredışı bırakmayacak. Ancak aynen de uygulayamayacak bir strateji izleyip günceli takip etmek ve bu gelişmeleri bütün birimlere yansıtmak önemli çözümler getirecektir. Ayrıca stratejik örgütlenmeler faaliyetlerinde genel faydalar elde etmekle beraber geleceklerini şekillendirecek çalışmalar yapmaları gerekecektir (David, 1997:15).

Özetle işletmelerin amaçlarını açıkça belirlemesine, gelişen ve değişen durumlara göre kendini ayarlayabilme, araştırma yapabilme, kaynakların daha etkin kullanılarak daha verimli bir çalışma ve bütün çalışanlara destek olma gibi faydalar sağlar.

1.2.4 Stratejik Yönetimin Temel Unsurları

Stratejik yönetimin bir takım temel unsurları vardır. Bunların kendilerine özgü bazı özellikleri aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır.

1.2.4.1 Tepe yöneticileri ve stratejistler

Tepe yöneticileri stratejik yönetimdeki önemli unsurlarından biridir. Özellikle hızlı değişen dünya konjonktüründe yöneticilerin kendilerini bu şartlardan soyutlamaları lazım. Çünkü işletmenin misyon, vizyon, amaç ve temel öğelerini belirlemede, arzu edilen hedefe ulaşmada ve uygulamada tepe yöneticileri sorumludur. İşletmenin tek stratejistleri oldukları ve bu görevlerinin başka birim veya bölüme devredilmediğinden yöneticiler sorumluluklarını en iyi şekilde kullanmalı, işletmenin değerlerini koordine etmeli ve verimliliği en üst seviyeye çıkarmalıdır. Tepe yöneticisi ister tek başına olsun isterse yönetim kurulu ile olsun ya da her ikisinin ortaklaşa çabalarıyla ilk olarak işletmenin ana yönlerini belirlemeli, analiz yapılmalı, karar verme rolüyle öncelikli problemler belirlenmeli ve bu problemlere çözüm yolları bulunmalıdır. Kısacası tepe yöneticisi sorun çözücü olup sezgisel yönüyle küresel bir yönetici olmalıdır (Üzün, 2000:11).

1.2.4.2 Örgüt misyonu ve temel amaçlar

Örgüt misyonu ve amaçları stratejik yönetimin önemli unsurlarından biridir. Örgütlerin var olan misyonu onu diğerlerinden farklı kılan eğilimdir. Örgütü ve işin ne olduğunun tanımını yapabilmek için; işletmenin hangi tür bir işletme olduğunu belirtmesi gerekir. İşletmeler içinde buldukları çevreye kendilerini kabul ettirerek, yasalastırmak için çalışırlar. Buda işletmelere misyon yükleyerek işletmelerin misyonunu içinde buldukları çevreye net bir şekilde tanımlamalarıyla mümkün olacaktır. Ayrıca işletme bu işi hangi sebeple yapıyor gibi soruları cevaplamalarıdır.

Buda işletmenin amacılarını içererek işletmelerin ne yapmak istiyorlar ve neden bu amaçlara varmak istiyorlar belirlemelidir (Eren, 2013:56,57).

1.2.4.3 Dış çevre

İşletmelerin karar ve uygulamalarında en belirgin özelliklerinden biri dış çevredeki gelişme ve değişimdir. Devingen halde olan çevredeki gelişme ve değişimler uzun zaman da işletmede belirsizliklere neden olur, buda dış çevrenin işletme üzerindeki hakimiyetini ön plana çıkarır. Ayrıca çevrede oluşan tehdit ve fırsatlarda stratejik yönetim için karar odaklarını oluşturur. Kısaca işletmenin sınırlarını belirleyen bir öğedir ve işletmenin çevreden kopuk olamayacağı, stratejilerinin bazılarını çevreye göre belirleyeceğini gösterir (Dinçer, 2004:55).

1.2.4.4 Mamul pazar stratejisi

İşletmelerde pazar sınırının tanımlanması, özellikle stratejik portföy analizinde “pazar payı ve göreceli rekabet durumu”nun belirlenmesinde önem kazanır. Bu sınırları tam olarak belirlemeyen ya da sınırları belirlerken yanlış belirleyen stratejistler çalışmalarında analiz yaparken yanlış yere yönelirler. Bu da işletmenin misyonunu açıklarken önemini belirtir. Çünkü stratejistler misyon ve amaç ışığı altında analiz yapacak ve stratejiler geliştireceklerdir. Misyonda belirlenmiş pazar tanımı ve sınırları, stratejistin analizlerinde temel alacağı pazarlardır. Misyounun açıklamasının yazılı olmadığı durumlarda ise stratejistler görüşme veya soru formları ile iş sahiplerinden doğru pazar ve ürün tanımını almalı ve strateji çalışmalarını ona göre yapmalıdır. Kısaca mamul-pazar alanı işletmenin belirlemiş olduğu misyon ve amaçlarla uyumlu olmalı, buda işletmeyi faaliyet alanının da daha güçlü kılar (Ülgen ve Mirze, 2006:93).

1.2.4.5 İşletmenin kaynakları

Stratejik yönetimin bir diğer unsuru işletme de var olan değerler ve beşeri kabiliyettir. İşletmenin içinde bulunduğu pazardan gelebilecek tehdit ve fırsatları değerlendirebilmesine yardımcı olur. Başka bir deyişle işletmenin var olan kaynaklarını ve yeteneklerini farklı pazar ve mamuller içerisinde etkili bir biçimde paylaştırarak uzun vadede yararlı sonuçlar almaya çalışır (Dinçer, 2007:56).

1.2.5 Stratejik Yönetimin Tarihi Gelişimi

Stratejik yönetim düşüncesi zaman içerisinde sosyal, iktisadi ve siyasi şartlara göre değişim ve dönüşüm geçirmiştir. Bilimsel yönetimin geçmişine bakıldığında ise bu sürecin II Dünya savaşı sonrası önem kazanmıştır. Özellikle bilimsel ölçütlere göre yapılan planlamaların ilk dönemlerinde geçmişte meydana gelen olaylardan hareketle işletmelerin çevresinde meydana gelecek değişimleri öngörmek için, işletmelerin olabilecek yeni durumlara hazırlıklı olma amaçlanmıştır. Kısaca ileriye öngörerek oluşabilecek herhangi bir olumlu veya olumsuz duruma işletmeyi hazırlamaktır (Akgemci, 2008:11-13).

Stratejik yönetimin II Dünya savaşı sonrası önem kazanmaya başlamasıyla bu süreci 1950'li yıllar başlangıç olarak alınmıştır. Bu dönemler şu şekildedir;

- a. 1950-1965 dönemi kısa vadeli, uzun vadeli ve toplu planların yapıldığı dönemdir. Bu dönemde işletmelerdeki planlama faaliyetlerinin stratejik planlamaya yöneldiği aşamadır. Bu dönemde stratejik yönetim toplumsal hayattan sıyrılıp işletmeler için kullanılmaya başlamıştır. Bu dönem ayrıca işletmelerin planlama sürecinden çıkıp stratejik planlama faaliyetlerine başladığı dönem de kabul edilir. Kısaca bu dönem stratejik yönetim için bir çok yeniliği getirmiştir.
- b. 1970 yıllar stratejik planlama faaliyetlerin önem kazandığı dönemdir. Hedeflere ulaşmada sezgisel güçlerin etkili olmadığı görülmüştür. Önemli olan hedefe ulaşma sezgisi değil daha çok hedef için çizilen yol yöntem önemlidir.
- c. 1980'ler rekabet ve sektör analizlerinin başladığı dönemdir. İşletmelerin rekabet ortamında üstünlüğü kabul ettirebilmek ve elde etmek için stratejiler belirlemek, işletme dışı faktörlerin araştırılması gerektiği vurgulanmıştır.
- d. 1990'lı da ise stratejik yönetimin ötesine gidilmiştir. Bu dönem stratejik görüş dönemi olarak adlandırılmaktadır. Bu dönemde strateji üstün değerlerin oluşmasına ve üstün örgütsel performansına yönelik kaynak temelli teorilerin geliştirildiği ve işletmelerin temel yeteneklerine vurgu yapılan dönemdir.
- e. 1995-2000 örgütün geleceği öngörmediği, çevrenin belirsizliklerle dolu olduğu görüşünün yaygınlaştığı ve örgüt kültürü ile stratejik değerlerin ön

plana çıktığı, değişim mühendisliği uygulamalarının yaygınlaştığı dönemdir (Güleş ve Bülbül, 2004:41).

- f. Değişen hayat şartları, sürekli kendini yenileyen teknoloji ve iletişim toplumun beklentilerini ön görme ve ona göre mal ve hizmet üretme planları yapmaya yöneliktir. Buda planların uygulama aşamasına yönelik teknikler geliştirilmesi stratejik yönetimin gelişmesine yol açmıştır (Çevik, 2007:231).

Stratejik yönetimin ortaya çıkışı 20. yüzyılın ikinci yarısına rastlamaktadır. İşletme yönetiminin başlamasından stratejik yönetim anlayışının farkına varılmasına kadar devam eden zamanı beş safhaya ayırmak mümkündür (Yurdakul, 1995:23-29).

1.2.5.1 Bütçe ve mali kontrol

Bilimsel yönetimin ilk adımı olarak kabul edebileceğimiz bu evreyi kendi içerisinde birkaç kademeye ayırabiliriz (Yurdakul, 1995:23-29).

- a. İşletmecilik ve yönetimle ilgili akademik çalışmalar yapıldıktan sonra yöneticilerin ve bilim adamlarının işletme fonksiyonlarını daha kolay bir şekilde planlamaya başlamaları görülmeye başladı. Özellikle 1900-1930'lu yıllara hükmeden klasik yönetim düşüncesi iş alanlarında uzmanlığı, hiyerarşik ilişkilerde düzenlemeyi, iş ve faaliyetleri ayarlama amacı gütmeye başlamıştır. Özetle bu dönem de örgütün bilimsel yönü ya da örgüt yapısının planlamasına daha çok önem verilmiş, diğer yönler ihmal edilmiş, fonksiyonel plan ve politikaları genel çalışma ve örgütlenme normları daha çok öne çıkmıştır.
- b. Bu dönemde işletmelerin bütçelerine önem vermeye başlandı. Aynı zamanda bunlar bu alandaki ilk örnekleri oluşturuyorlardı. Bu faaliyetler işletmelerin hali hazırdaki durumu ve şartları göz önünde bulundurarak hazırlanıyordu ve yine işletme yöneticilerinin kararları da bunların hazırlanmasında belirleyici oluyordu.
- c. Bütçeler mali kontrolün en önemli parçasından biridir. Pratik bir şekilde gelirler ve masraf veya maliyet merkezleri olarak giderleri kapsayan bütçeler sayesinde mali kontrol sağlıyordu ve bu kontroller yapılacak değişikliklerle ilgili herhangi bir şey içermiyordu. Yani siz veriler üzerinde oynama yapamazsınız.

- d. Dönemin en gelişmiş evresinde yani 1950'li yıllarda yatırım, planlama, örgütlenme, organize etme ve proje değerlendirme fonksiyonları önem kazanmaya başladı.

1.2.5.2 İşletme politikası ve uzun vadeli planlama

1950'li yıllardan sonra standart iş usulleri, planlama, politikalar ve fonksiyonel plandan daha geniş bir perspektifte değerlendirmeye çalışıldı. İşletmeler çalışanlarıyla araç gereçleriyle bir bütün olarak görüldü ve işletme politikaları bunlara göre belirlenmeye başlandı.

İkinci Dünya savaşı sonrasında hızlı bir şekilde büyüyen ABD ekonomisi işletmelerin bu hızlı büyümeye çevredeki hızlı değişikliklere ayak uydurmaması, uzun dönemli konuların kapsamı içine almaya başladı. 1960'lı yıllardan sonra işletmelerin en büyük problemi kısa süreli planlar oluşturmaları ve uygulamalarıydı. Dolayısıyla işletme politikalarının yöneticiler tarafından nasıl uygulanacağını açıklamalarını zorunlu hale getirdi. İşletmeler için planlı büyümeyi sağlamak için piyasa tahminleri ve işletme için sinerji analizlerine önem vermeye başlandı. Dolayısıyla uzun vadeli politikalar geleceğin tahmin edilmesine stratejik yöntemin başlangıç noktası olmuştur (Dinçer, 2004:61).

1.2.5.3 Stratejik planlama

Örgütler, görev alanlarında nerede olduklarını, rakiplerine göre durumlarının ne olduğunu, örgüt yapılarının, bütçe imkanlarının, araç gereç, personel ve teknolojik yapılarının kapasitesini kısaca, içsel ve dışsal güçlü ve zayıf yönlerini belirledikten sonra; örgütün misyon ve vizyonu ile nerede olmayı arzu ettiklerini gösterirler. Bu da örgütün ve yöneticilerin bazı kararlarının hukuk kuralları tarafından kısıtlanmış olsa da yöneticilerin bireysel sorumlulukları devreye girebilir. Böylelikle yapılan planlamanın iyi olması gerekir ve dış çevrenin planlamada iyi ve dikkatli kullanılması gerekir. Uzun vadeli planlama, ilk başlarda birden fazla yılı kapsayan satış tahmininden ibaretti ve genellikle beş yıl için yapılan tahminler, daha çok geçmişteki başarıya dayanıyordu. Başka bir deyişle uzun vadeli planlama uzun dönemlere yayılmış bütçeler gibi görünüyordu. Ancak daha sonra uzun vadeli planlama farklı bir anlamda ele alınarak fonksiyonel yönetim koordinasyonu ile üretilen mamulün pazarı birlikte analiz edilmeye başlandı. Böylelikle işletme

politikası 1970'li yıllardan itibaren stratejik planlamaya dönüştü. Ancak stratejik planlama tek başına ele alınmamış daha çok stratejik yönetimin bir işlevi gibi görülmüştür. Bu da işletmenin zayıf ve güçlü yönleri, dış çevrenin teşhisi göz önüne alınarak uygun olarak seçilen stratejilerin çalışmaları sistematik bir hal almıştır (Gürer, 2006:94,95).

1.2.5.4 Stratejik yönetim

Stratejik yönetim, “özel sektör, kamu sektörü ve üçüncü sektörde (kar amacı gütmeyen gönüllü sektörde) faaliyet gösteren tüm organizasyonlarda geleceğe yönelik amaç ve hedeflerin belirlenmesine ve bu hedeflere ulaşılabilmesi için yapılması gerekli işlemlerin tespit edilmesine imkan sağlayan bir yönetim tekniğidir.” Stratejik planlama evresinden az bir zaman sonra stratejik yönetim anlayışının ortaya çıktığı söylenilebilir. İşletmelerin giderek büyümesi, değişen dış çevre koşulları, işletme içerisinde birden çok fonksiyonel bölümün oluşması, yaşanan hızlı değişimler işletmeler için olmazsa olmazı haline gelmiştir stratejik yönetim. Özellikle bu dönemde sektörün analizi ve işletmeler arası rekabetin incelenmesi bu dönemin en önemli özelliğidir. Bu evreden sonra işletmenin pazar yapısının analiz edilmesi, işletme için uygun olan stratejilerin belirlenmesi ve seçilmesi, işletmenin bütününe kapsayıp uygulandıktan sonra alınan sonuçların değerlendirilerek işletmenin uzun dönemli başarısı arttırılmaya çalışılmaktadır (Aktan, 2008).

1.2.5.5 Stratejik yönetime bütüncül bakış

Gün geçtikçe stratejik yönetimin önemi artmıştır. Zamanla daha dinamik bir görüş açısıyla ele alınmaya ve rekabet üstünlüğünü elde etmek için önemli bir araç haline gelmiştir. Özellikle işletmelerin yeniden yapılanması için yapılan çalışmalara daha köklü bir özellik kazandırılmıştır. Örgütsel yeterlilik, kaynak tahlillerin yanında çevreye cevap verebilme tahlilleri yapılmaya çalışılmıştır. Ayrıca stratejik yönetim her geçen gün kendini yenilediği ve farklı branşlarla da bütünleşerek, yönetim bilgi sistemleri stratejik yönetim, ve insan kaynakları yönetimi gibi (Grant, 1995:17).

Tablo 1.2: Stratejik yönetimin bugüne kadar geçirmiş olduğu evrim (GRANT, R.M. (1995). Contemporary Strategy Analysis: Concept, Techniques, Applications, Massachusetts: Blackwell Pub. Inc, ss.17).

Dönemler	1950'ler	1960'lar	1970'ler	1980'ler	1990'lar
Ana tema	Bütçe, üretim planlama ve kontrol	İşletme planlama	İşletme stratejisi	Rekabet ve sektör analizi	Rekabet üstünlüğü
Odak Noktası	Bütçeler yoluyla mali kontrol	Planlı büyüme	Portföy planlaması	Sektör ve Pazar seçme, bunlar arasında konumlama	İşletmenin rekabet üstünlüğü alanları, stratejinin dinamik boyutu
Kavram ve Teknikler	Mali bütçeleme, yatırım planlama ve proje değerlendirme	Piyasa tahminleri, çeşitlendirme ve sinerji	Portföy planlamasının bir unsuru olarak SİB ler, tecrübe eğrileri, pazar payı dönüşümleri	Sektör yapısının analizi, rekabet analizi	Kaynak analizi, örgüt kapasitesi ve yeterliliği analizi, hız analizleri, cevap verebilme düzeyi
Örgütsel Göstergeler	İşletmenin kilit fonksiyonu olarak finansal yönetim	Planlama bölümlerinin geliştirilmesi, çok çeşitlendirilmiş yapının doğuşu	Stratejik kontrol ve finansal bütünleşme, işletme bölümleri ile merkez arasında bir diyalog olarak stratejik planlama	Cazip olmayan şirket birimlerinin tasfiyesi, aktif varlık yönetimi	Şirketin yeniden yapılandırılması, Değişim mühendisliği, stratejik birleşmeler, yönetim bilgi sistemi ve insan kaynakları yönetimi. Yeni Örgütsel formlar yoluyla örgütsel kabiliyet ve kapasitenin yeniden tasarımı.

1.2.6 İşletme Stratejisinin Sınırları

İşletmeler iyi bir stratejiye sahip olmak zorundadır. Çünkü işletmeler değişen çevre ve sürekli değişen teknolojik değişimlere ayak uydurması gerekir. Her büyük şirketin uzun süreleri kapsayan planlamalar ve rekabet avantajını elde etmek, endüstri çekiciliğine sahip olmayı isterler. İşletmelere sağlanan bu yararlar işletmelerin risklerini en aza indirir. En önemlisi ise finansal yönden işletmeye avantaj sağlar. Ancak işletmenin sahip olduğu stratejinin tez avantajı ise önceden

gelecek tehlikelere karşı hesapta olmayan sınırlamalar ve bazı çevresel faktörler, karşı stratejiler, yasal veya töresel sınırlamalar, sosyal ve psikolojik sınırlamalar şeklinde olabilir (Eren, 2013:31).

1.2.6.1 Töresel ve yasal sınırlamalar

İşletmeler ne kadar büyük olursa olsun ve pazardaki durumu ne kadar iyi olursa olsun hesapta olmayan bazı sınırlamalar ve engellemeler olabilir. Bunların belki de en önemlilerinden biri töresel ve yasal sınırlamalardır. İşletmeler kuruldukları çevrenin değerlerine, inançlarına ve geleneklerine uygun bir şekilde yerleşirler ve neyin doğru olup olmadığını öğrenirler. Şirketlere empoze edilen bir diğer yargı da toplumun kurallarına uyulması gerekliliğidir. İşletmelerin amacı insanlara yarar sağlarken finansal yönden kar etmektir. Kar amacı olan işletmelerin sosyal hayatta düzenlenmiş yasalar ve diğer toplumsal değerlere, insanların törelerine, kültür değerlerine uygun olarak yapılması gerekir (Simon ve diğ, 1973:17).

1.2.6.2 Uygulamadan gelen sınırlamalar

İşletmelerin en büyük sıkıntılarında biride çalışan personelin alışagelmış davranışlarını terk etmesinin zor olmasıdır. Özellikle yöneticiler çalışanlardan birini görevlendirdiğinde görevlinin işletmenin kültürüne çatışmayan birini seçme konusunda dikkatli olmaları lazım. Çünkü başarıyı elde etmek için öncelikle işletme kültürü ve personelin bir bütünlük içinde olması gerekir. Stratejinin oluşturulmasında ve tatbiki konusundaki kolaylık “yöneticinin kapasitesidir”. İşletmenin başındaki yöneticinin stratejiyi oluştururken ve uygulama aşamasına gelirken yöneticinin fikri, becerisi, kararlılığı, hisleri ve dahada ilerisi ihtiyaçları ile alakadardır. Farklı bir ifadeyle işletmenin hedeflemiş olduğu 5 yıllık kalkınma planının önceleri işletmenin koyduğu kriterler doğrultusunda ilerlerken daha sonra oluşan finansal kayıp ile işletmenin planlarında değişikliğe gitmesine sebep olur. Bu da var olan stratejinin belirlenirken işletmenin faaliyet alanları konusunda ekonomik durumuna, psikolojik, manevi, sosyo-politik, teknik bilgi ve bu değerler arasındaki hızlı veya yavaş ilerlemesine, değişimine bağlıdır. Kısaca bunlara uygulamadan gelen sınırlamalar da diyebiliriz (Hardwick ve Landyurt, 1996:4-16).

1.2.6.3 Sosyal ve psikolojik sınırlamalar ile karşı stratejiler

Hayatımızın her alanında rekabetin olduğu bir gerçektir. Özellikle kar amacı güden veya hizmet anlayışı olan işletmelerin rakiplerine karşı birer hamlesi ya da stratejisi vardır. Her stratejik hareket genellikle karşı bir strateji uyandırır. Bununla beraber göze ilk çarpan değişiklik var olan duruma göre her türlü sonuç göze alınarak faaliyet alanında ayakta kalabilme veya faaliyet alanında ısrarla devam etmek gerekir. Stratejik bir güç olarak kamu ya da özel sektördeki rakipler, devletbazen de o ülkenin halkı çıkmaktadır. Bu durumda karşı stratejilerin etki alanı veya oluşturdukları tepkiye göre stratejik güç ya azaltılmalı ya da artırılması gerekir. Stratejilerin başarılı olabilmesi için onu uygulayacak kişilerin katılımının sağlanması gerekir. Buda işletmenin daha başarılı olması için en alt kademeden en üst kademeye doğru bütün personel tarafından benimsenmelidir. Stratejide başarının elde edilmesinin en önemli şartlarından biri bütün çalışanların katılımı ile olması ve bu kararlara itaat etmeleri gerekmektedir. Sadece en üst yöneticinin veya yöneticilerinin inisiyatifinde olmamalıdır. Burada sosyal ve psikolojik etkileri meydana getiren faktörleri hesaba katılmalı grup üyelerinin rızası ve çabaları göz ardı edilmemelidir. En üst yönetici veya patronun da rızasına da başvurulması gerekir buda unutulmamalıdır. Kısaca bir bütünü oluşturan parçalar bir yapboz gibi tek tek yerleştirildiğinde sonuç daha da güzel olacaktır (Eren, 2013:33,34).

1.3 Stratejik Yönetimin Seviyeleri, Süreci ve Safhaları

Stratejik yönetim süreci, her örgütün ve işletmenin en alt kademesinden en üst tabakasına kadar bütün çalışanları ve faaliyet alanlarını ilgilendirdiğinden her bölüm ve çalışan için ayrı seviyelerde stratejiler uygulanır. Altan üstte doğru gidildikçe bu seviyeler artar ve daha zorlaşır. Çünkü işletmelerin başında bulunan yönetici veya patronların işletmenin bütününe ilgilendiren kararlar aldığı ve uyguladığından strateji seviyesi oldukça zor bir hal alır. Kısaca her kademedede bulunan çalışan için stratejinin ayrı ayrı seviyeleri vardır ve zorluk dereceleri farklıdır (Dinçer, 2004:56,57).

1.3.1 Stratejik Yönetimin Seviyeleri

Herhangi bir idarenin çalışma birimlerinin ve buradaki yöneticilerin sorumlulukları ve analiz edebilme düzeylerinin farklı oluşu idarelerin değişik

stratejilerle yönetilmesini zaruri hale getirmiştir. Bir şirketteki strateji düzeylerine baktığımızda bunların şirket, işletme ve fonksiyonel düzeyde olduğunu görürüz (Ergin, 1992:148,149).

1.3.1.1 Şirket stratejisi

Bu tür bir stratejiyi bir piramidin en üst kısmını oluşturduğunu söyleyebiliriz. Burada farklı iş birimlerini yöneten ve her birime ayrıştırmış biçimde kafa yoran bir yönetici kadrosu söz konusudur. Buradaki strateji tamamen şirketin kaynaklarının en verimli şekilde dağılımı yeni yatırımların ortak akıl çalışması sonucu oluşturulması küresel perspektife, yeterli üretim gücüne ve rekabet profiline ulaşabilmek için tam olarak nelerinyapılması gerektiği söz konusu şirketin ana teması yolu olmalıdır. Güncel örneklere baktığımızda da bunu bariz şekilde görmek mümkündür. Nitekim Türkiye’de birçok şirket konjonktüre göre ürün yelpazesini geliştirmekte ya da tamamen farklı sektörlere kaymaktadır. Birim bazında da yeni teknoloji ve yetişmiş kariyer sahibi kadrolar ile oluşturulacak sistem genel çatıyı da (şirketi de) olumlu etkileyecektir (Akdemir, 1998: 108).

1.3.1.2 İşletme stratejisi

İşletme stratejisini bir ülkede yaygın bayi ağı oluşturmuş bir şirketin her bir bayisinin izleyeceği aşamalara benzetebiliriz. Bu aşamada rekabet edebilme potansiyeli önem arz etmektedir Başarıyı getirecek bir rekabetin nasıl olması gerektiği konusu ve bu paralellikte şirketin genel politikasının bir yansıması olarak pazar payını ve mamul profilini sürekli geliştirmek gerekir. Her zaman bir adım ileri gitmek gerekir. İleriye doğru atılan her adım hedefe yaklaşma demektir (Stoner, 1995:272).

1.3.1.3 Fonksiyonel strateji

Üretim ve pazarlamanın olduğu her yerde işlevsel stratejiler idareciler için temel yapıyı oluşturur. Bir politikacının halkı motive ve ikna edecek bir üslup geliştirmesi, bir futbolcunun golü getirecek taktikler izlemesi ne ise buradaki durumda aynısıdır. Takım ruhu oluşturacak ana dağıtım bayisinden en ücra semtteki şubeye kadar oluşturulan hiyerarşi strateji hiyerarşisi olarak tanımlanabilir.

Stratejilerin dağılımını belirleyen etkenleri düzey, süre, kapsam, kademe, amaç ve işlevlerdir. Kapsam noktasında temel amacın yan amaçları bu başlık altında toplanabilir.

Örgüt kademelerine göre; Bir şirketteki genel müdürden temizlik çalışanına kadar adanmışlık ruhu içerisinde bir çalışmayı ifade ederken işletmelerin temel girdilerinin miktarı, yönetici vizyonu, çevreye duyarlılık dereceleri ile ilgili stratejilerde olabilir. Amaç stratejileri; mevcut varlığı korumak, pazar payını arttırmaya, ürün çeşitlenmesine ve kalite arttırımına gitme, temel üretim alanına ek yeni alanlara aşamalı bir giriş yapmaya yönelik amaçlı stratejiler geliştirilebilir. Buradaki iş gören stratejileri de çatı yöneticilerini ve bunların yaptıkları işleri içselleştirme dereceleri çalışanları ile olan yönetici ilişkileri iş görenler için birer strateji şeklindedir (Ergin, 1997:54).

1.3.2 Stratejik Yönetimin Süreci ve Evreleri

Stratejik yönetim süreci, dikkate değer bir yargı verme veya sorunlara çözüm bulma olarak da düşünebiliriz. Buradan stratejik yönetimi herhangi bir yargıya varmada olduğu gibi, daha kapsamlı ifadeyle plan yapma, tatbik etme ve değer biçme evrelerinden oluşur. Bu süreci öncelikle niçin yapıldığının bilincinde olması ve buna göre stratejilerin geliştirilmesinden oluşur. Daha sonraki adım ise tatbik edilerek elde edilen sonuçların denetlenmesi yapılarak değerlendirme yapılır. Kısaca stratejik yönetim süreci, şirket stratejilerinin geliştirilmesi, tatbik edilmesi ve denetlenmesi olarak üç evre içerisinde oluşturmaktadır (McCarthy ve diğ, 1975:51-61).

1.3.2.1 Stratejilerin geliştirilmesi

Stratejilerin geliştirilmesi evresinde işletmedeki iç ve dış duruma değer biçilmesine dair SWOT analizi yapılır. Aynı şekilde bu evrede işletmenin misyon ve vizyonu hazırlandıktan sonra müşterek amaç, prensip, kural, kaide ve yararları gözler önüne serilir. Stratejik planlamada ise stratejik kararlar alınması ve strateji seçilmesi en önemli öğeleridir. Stratejik yönetim sürecinin ilk evresini yönetimde olanlar yada patronlar tarafından işletmenin genel durumu analiz edilir, iç kaynak ve kabiliyetlerin değerlendirmesi yapılır ve buna göre planlar geliştirilir. Stratejik planlamaların geliştirilmesi için öncelikle değişen çevre koşulları gözlenir, uygun

zaman aranır ve öncelik arz eden tehlikeler gözden geçirildikten sonra istenen hedefe ulaşma çabası belirlenmesi gerekir. Stratejilerin geliştirilmesi ve stratejik planların hazırlanması evresi başta bu üç aşamadan gerçekleştirilebilir (Çomaklı ve diğ., 2007:60).

1.3.2.1.1 Dış çevrenin analizi

İşletmeler için çevre kuramının ifade ettiği başlıklar baktığımızda fiziki altyapı, hammadde temin noktaları, enerji temini, müşteri potansiyeli, siyasi konjonktür gibi çevresel etkenlerdir. İşletmenin kuruluş aşamasında ve devamında çevrenin önemi iyi değerlendirilmelidirler. Bu durum bir işletme üzerine sema tize edecek olursak bir yerde açılacak bir AVM için fizibilite çalışmaları denilen ön koşul çalışma ve araştırmanın yapılması gerekir. Çevrenin sosyo ekonomik durumu, müşteri potansiyeli, rakiplerin mevcut durumu, insanların harcama gücü, insanların AVM kültürüne bakış açıları, hangi tür markaların daha yaygın olarak tüketileceği, bir rapor haline getirilmeli alınan sonuçlara göre adım atılmalıdır. Kurulacak bir altın madeni açısından siyanür kullanacağından çevrenin vereceği tepkiyi minimize etmek için halkın bilgilendirilmesi, teknolojiyi güncelleştirme, arıtma tesislerin inşası, çevre güvenliğinin en üst seviyeye çıkartılması tesis için temel çözümdür. Sistem yaklaşımının da belirttiği gibi her sistem başka bir sistemin alt parametrelerini oluşturur (Özalp, 1987:395).

Özetle işletmenin çevreden soyutlanamayacağı ve karşılıklı etkileşim içinde olacağı ve olmasının gerekli bir durum olduğu unutulmamalıdır. İşletmeler fırsatlar, tehditler, kısıtlamalar, sunan çevre işletmelerin varlığı için gerekli olan temel unsurlardandır. Bu unsurların eksik olması veya bu unsurlardan soyutlanmak işletmeyi rakiplerine karşı hem geride bırakır hem de başarısız kılar. Başarının temel bileşenleri bu unsurlardır (Koçel, 2007:199).

1.3.2.1.2 İşletme içi kaynak ve kabiliyetlerin analizi

İşletme analizinde, işletmenin genel durumu gözden geçirilir; var olan kaynak ve kabiliyetler analiz edilir. İşletme içi kaynak ve kabiliyetlerin analizinin yapılmasının sebebi dış çevreden ne ölçüde yararlanılabilir düşüncesiyle yapılır. Asıl amaç ise işletmenin rakiplerine, pazar durumuna, insan kaynaklarına kısaca var olan gücünden ne ölçüde yararlanabilir ve en azami ölçüde zarardan korunabilir sürecini

kapsar. Bunlar yapıldığı takdirde işletmenin geçmişteki gücü ortaya çıkar ve var olan gücü belirlenir. Başka bir deyişle işletme içi kaynak ve kabiliyet analizi işletmenin kendisini değerlendirmesine, pazardaki rakiplerine karşı gücünün ne ölçüde olduğunu, eksilerini ve artılarını ortaya çıkarmaya çalışır (Akgemci, 2008:136).

1.3.2.1.3 Stratejik amaçların ve hedeflerin belirlenmesi

İşletmelerin kendi hayat sahalarında daha çok dikkat ettikleri noktalar, rakipleri ile olan yarışta zafer bayrağının sürekli kimin elinde olduğu ile ilgili mücadelelerdir. Bu durum daha çok aile şirketlerinde ve küçük çaplı işletmelerde görülür. Temel sebep ise uzun vadeli bir üretim satış plan ve politikaların olmayışından kaynaklanıyor. Burada gerek küçük işletmeler gerek ülke çapında veya küresel bazda ağını oluşturmuş işletme ve şirketlerin kendi iç kontrollerini belli zaman aralıklarında yapmaları güncel ve ötesini yakalamayı amaç edinmeleri rekabet içinde oldukları aynı sektördeki işletmelerin gelişim analizlerinin yapılması oldukça önemlidir. Aksi durumda rakipleri ile girdiği yarış kulvarında kendini soyutlamış bir şirket-işletme olumsuzluklara tehlikelere açık hale gelmiş olur (Akdemir, 1998:103).

1.3.2.2 Stratejilerin uygulanması

Stratejik yönetim, hiyerarşik düzen içerisinde genellikle orta basamakta yer alan yöneticileri kapsar, dahası alt basamağa kadar inen bir düzende hiyerarşik düzenin başında bulunanların mesuliyetinin bir parçasıdır. İlk yapılacak olan şey strateji geliştirilmeli ve stratejik planlar hazırlanmalı daha sonra başarı elde edebilmek için koordine edilmelidir. Bu koordine sadece alt veya üst çalışanlar için değil bütün yönetim kademesini kapsayacak şekilde olmalıdır. Her işletmenin bir stratejisi vardır ve işletmenin yapısı buna göre şekillenir ve en iyi hizmeti sunma çabası içerisinde. Bundandır ki işletmenin yapısı (işlevsel veya yapılmış mallar esasına göre bölümlene gibi) yönetim yerine uzaklığına veya yakınlığına göre belirlenen stratejiler yöneticiye görev ve sorumluluk yükler. Dahası bu evrede politikalar, alt bölüm stratejileri, bütçeler ve tatbik edilen programlarında uygulanması gerekli olan etkinlikler içerisinde olabilir. En önemli nokta ise işletmenin kullanabileceği temel düşünceler ve ana ilkelerin toplanması ve bu ilkeler çerçevesinde bilgi akışının sağlanmasıdır. Ayrıca işletmenin denetlenmesi ve iletişim akışının sağlanması da önemlidir. İlegal bilgiler ise bir bütünlük içinde ele

alınmalıdır. Stratejik yönetimin iç ve dış çevresinde analiz yaptıktan sonra bu analizler denetlenmelidir. Stratejik yönetimin uygulanması süreci; planlama, organizasyon, liderlik ve motivasyon, yöneltme, koordinasyon, iletişim, ödüllendirme, kontrol etme gibi bütün klasik yönetim fonksiyonlarının uygulanmasını gerektirir. Bütün bu fonksiyonlar uygulanırken örgütün kültürüne uyacak şekilde olmalıdır. Örgüt kültürü ile çatışmamalı arzu edilen yönde gidilmeli ve bu şekilde başarı artacaktır (Nalbant ve diğ, 1997:19,20).

1.3.2.3 Stratejik sonuçların kontrol ve değerlendirilmesi

Stratejiler tatbik edildikten sonra, tatbiklerden alınan veriler planlanan hedefe uygun alabilirliği veya başarılı olup olunmadığı denetleme evresinde ortaya çıkar. Denetleme yapılırken oldukça dikkatli olunmalı ve stratejik uygulama planlarına göre denetim yöntemleri kullanılmalıdır. Denetim evresi yönetim süreci içinde değer biçme işlevinin ana temasından birisidir. Ana tema belirlenir, stratejiler oluşturulur, planlar hazırlanır ve tatbik edilir. Bu işlemlerden sonra değer biçme evresine gelinir. En son olarak uygulama sonuçlarından elde edilen veriler değişik şekillerde gözden geçirilir ve gözükmeyen nedenleri de incelenir. Elde edilen veriler ve devam eden hareketlilik değerlendirilerek karşılaştırma yapmak için gerekli bilgiler elde edilir. Sonuçluların geçerliliğinin olabilmesi için başarı kriterlerine de uygunluğu denetleme raporlarıyla elde edilir. Etkin bir denetim için bu raporların; içerik, biçim, hızlılık, hareketlilik ve dağılım düzeni için önceden belirlenmiş benzer ilkelerle tanımlanması şarttır. Elde edilen veriler yöneticilere zamanında ulaştırılmalı ve verilerin eksikleri yöneticiye anlatılmalıdır. Stratejik kontrol; ise elde edilen verilerin işletmeyi nereye götürdüğü varılan sonuçun ne olduğu, arzu edilen amaca ulaşıp ulaşılmadığını gösterir. Ayrıca işletmedeki yöneticileri harekete geçirmeyi sağlayacaktır. Kontrol evresi bir işletme için ileriye görme ve stratejilerini buna göre belirleme evresidir. Buda işletmeyi yeni oluşumlara itecektir (Ülgen ve Mirze, 2004:402).

1.4 Stratejik Yönetim Araçları ve Stratejik Karar Verme Teknikleri

Stratejik yönetimde yararlanılan araçları veya yönetim tekniklerini gözden geçirmekte fayda vardır. Stratejik yönetim de en önemli olgu SWOT analizinin yapılmasıdır. Çünkü SWOT analizi işletmeye hem içte hem de dışta var olan durumu

ele almasına yardımcı olarak durum değerlendirmesi yapar. Teknik olarak seçilen ise portföy analizleridir. Teknik açıdan işletmenin seçtiği bir yöntemdir. Stratejinin yönetim aşamasında en çok faydalanılan karar verme teknikleri ise: Beyin fırtınası, Delphi tekniği, Arama konferansı nominal grup tekniği gibi (Aktan, 2006:171).

1.4.1 SWOT Analizi

Stratejik yönetimin en kritik evrelerinden biri, “SWOT Analizi”dir. SWOT Analizi, bir işletme, örgüt veya şirketin iç ve dış çevresinin araştırma veya geliştirme imkanı veren çözümlene tekniğidir. SWOT bir kısaltma olarak aşağıdaki İngilizce kelimelerin baş harflerinden oluşturulmuştur.

S : Strength (Güçlü/üstün taraflarının belirlenmesi)

W : Weakness (Güçsüz/zayıf tarafının belirlenmesi)

O : Opportunity (Sahip olduğu fırsatları)

T : Threat (Tehdit ve tehlikeleri tanımlar)

SWOT analizi işletme, şirket, organizasyon örgütlerin veya kişilerin zayıf ve güçlü yönlerini gösterir, rakiplerinde içinde olduğu pazar yapısındaki iç ve dış tehdit-fırsatları görebilmesi için kullanılan stratejik bir tekniktir. Bu teknik işletmeye amaca ulaşmada gidilen yolda önündeki veya çevresindeki olumlu yada olumsuz yönlerin içte veya dışta mı olduğunu işletmeye tanımlar. Swot analizi işletmenin veya şirketin çevresel etkenlerin kontrol edilmesini, işletmenin geleceği açısından hayati öneme sahip fırsatların belirlenmesine, işletmeyi çökertebilecek (rakip firmaların atakları, tüketici tercihlerin ani değişikliği, borsada oluşabilecek ani düşüklükler veya ekonomik dengeyi bozacak ani rakip politikaları) önceden fark edilip önlem alınmasıdır (Kurttila ve diğ., 1999:42).

İşletmenin güçlü tarafları ortaya çıkarılıp nerde, ne zaman ya da ne şekilde kullanılacağı belirlenmesi, zayıf yönlerinin ise ne olduğu, nereden kaynaklandığı, niçin bu duruma gelindiğinin bulunup ona göre önlem alınması, bu durumda işletmenin düşeceği zor durumun analiz edilmesini vb. Stratejik ve planlayıcı yaklaşımları kapsamaktadır. Kısaca Swot analiz işletme açısından öz eleştiri yapma fırsatı vererek işletmenin nasıl davranacağı, olası tehlikeyi öngörme ve bu tehlikeden nasıl kurtulacağı, rakiplerine karşı nasıl bir yol izleyeceği gibi birçok olumlu veya olumsuz durumları belirlemesine yardımcı olan tehditleri fırsatlara çeviren stratejik bir tekniktir (Özyurt ve Çetin, 2000:63).

1.4.1.1 İşletmenin güçlü yönlerinin belirlenmesi

İşletmelerde üstünlük rakiplerine karşı işletme içindeki var olan yetenek ve varlıkların hepsidir. İşletmenin rakiplerine karşı öncelikle avantaj elde edebilmesi için içeride güçlü ve sağlam bir yapısının olması gerekir. Çevreden gelen fırsatlar işletmenin mevcut durumunun iyi halde olduğu takdirde değerlendirilebilir. İşletmeler gelen fırsatları değerlendirebilmek için hangi yönlerinin üstün olduğunu bilmeli ve hareket tarzını buna göre belirlemelidir. Faaliyet gösterdikleri alanda rakiplerine karşı üstün (mali yapı, insan kaynakları, ar-ge, yetenekleri, yetenekli yöneticiler ve yönetim tekniği vs.) yönlerini ne şekilde kullanacakları iyi analiz edip, belirledikleri stratejilere göre davranmak zorundadır. Bunları iyi değerlendirmedikleri zaman dış çevreden gelen fırsatlardan yararlanamazlar (Akgemci, 2007: 149,150).

1.4.1.2 İşletmenin zayıf yönlerinin belirlenmesi

İşletmelerde zayıflık, rakiplerine göre az verimli veya hiç olmayan yetenek ve kapasitesidir. Diğer bir ifadeyle rakiplerine karşı zayıf yönleridir. İşletmenin zayıf olması çevrede meydana gelen değişikliklere cevap verememesi veya bu değişikliklere karşı yetersiz olmasıdır.

Nasıl ki işletme üstünlüklerini belirlerken gerçekçi davranırken zayıflıklarını belirlerken de aynı şekilde davranmalıdır ve şu soruları kendine sormalıdır. Nerede yanlışlık var, neler yapılmalı, hangi konularda daha kötüyüz gibi sorulara cevap aramalıdır. Bir işletmede içeride güçlü ve birbiriyle çatışmayan hedefler olmalıdır. İçeride güçlü yapısı (dengesiz mali yapısı, araştırma ve geliştirme önem verilmemesi, pazarlama ve satış imkânlarının kısıtlı olması, yeteneksiz yöneticilerin olması vs.) olmayan, değişen çevre koşullarına ayak uyduramayan işletmeler aksi takdirde mevcut durumunu sürdüremezler (Öztemel, 2001:158).

1.4.1.3 Fırsatların ve tehditlerin belirlenmesi

Dış çevrenin değerlendirilmesi yapıldıktan sonra elde edilen verilerin işletme için yararlı neticeler doğurabilen öğeleridir fırsatlar. Günümüz dünyasının sürekli bir değişim içinde olması sosyal, ekonomik, politik, teknolojik, demografik ve uluslararası çevre unsurları bu değişimden etkilenmektedir. Bu değişimlerin olması işletmelerin faaliyet gösterdikleri sektör, tedarikçi, rakip firma, ikame mallar ve

müşterileri istekleri karşılıklı olarak değişmektedir. Bu değişim sonucunda oluşan fırsatları değerlendirebilen ve kendi lehlerine çevirebilen işletmeler rakiplerine karşı üstünlük elde ederler. Bunu elde edip de değerlendiremeyen işletmeler mevcut durumlarından daha kötü bir hal alırlar ve üstünlüklerini kaybederler. Kısaca fırsatları iyi değerlendirmeli ve stratejilerini bu ölçüde belirlemeleri gerekir. İç ve dış çevre analizi sonucunda elde edilen verilerin işletme için olumsuz veya istenmeyen sonuçlar doğurabilen öğelerdir tehditler. İşletmeler faaliyet gösterdikleri sektörde rakiplerine karşı üstün olmak ve varyasyondan oluşan tepkilere cevap vermek zorundadır aksi takdirde hem sosyal hem de ekonomik açıdan zarar görür. Çünkü dış ve iç çevreden oluşan değişimlerden meydana gelen tehditleri göz ardı etmesi mümkün değildir. Bu değişim ve tehditler işletmeler için hayati öneme sahiptir (David, 1997:180,181).

İKİNCİ BÖLÜM

STRATEJİK YÖNETİMLE İLGİLİ TERİM VE KAVRAMLAR

2.1 Strateji

Tam anlamıyla terimin ortaya çıkış tarih ve şekli bilinmemekle birlikte farklı anlamlarda kullanılmış olup terimin kökeni Yunan mitolojisinin de askeri yapıya dayanır. Tarihsel süreçte uzun bir zaman dilimi geçiren strateji terimi bilimsel bilgilerin aksine objektif-tarafsız-nesnel doğrular içermeyen yorumlanabilen genel kanıya göre izlenecek süreç anlamına gelen çeşitli kültürlerde farklı anlamlara gelen bir dilsel terimdir (Chinowsky, 2001a:32).

Kelimenin kullanım alanına bakıldığında askeri bir terim olduğu karmaşık askeri düzen içinde başarıyı sağlamak amacıyla güçlü zayıf yönleri belirtme anlamında kullanılmıştır. Şirketler açısından tepe yöneticisinden en alt tabakadaki elemana kadar oluşturulacak sinerjide izlenecek yol ve yöntemler etkili olacağından sonuç, başarı odaklı politika hamleler sergilenirken piyasa savunması ve rakip hamlelerine karşı dayanıklılık derecesi temellendirilmiş bir strateji ile mümkündür. İş disiplini sağlamada vazgeçilmez kriterler oluşturulurken, hedef belirlerken ya da hedef gerçekleştirirken alınacak bütün tedbirleri içeren strateji örgütlenmiş bütün birimlerin en etkili başarı realist planlama üretmelerinde önem arz eder (Aktan, 2008:6).

Stratejiyi bütün ülkeler, bölgeler ve siyasi çevreler tarafından toplum, ekonomi, sağlık, ticaret gibi alanlarda kullanılarak etkileşimde bulunurlar. Stratejinin sınıflandırılması siyasi, ekonomi, askeri ve sosyal gibi kullanım alanına bağlı olarak değişmektedir. Kısaca strateji hedeflenen amaçlara ulaşmada uzun vadede izlenen yoldur. Günümüz de ise strateji firma ve işletmelerin pazar paylarını arttırmak, rekabette üstünlük sağlamak, net karını arttırmak için izlenen yoldur (Güçlü, 2003:66,67).

2.1.1 Stratejinin Genel Özellikleri

Tarihi süreç içerisinde stratejinin birçok tanımı yapılmış olmakla birlikte ortak paydada buluştukları tanımın içeriğine bakıldığında, siyasi güçlerin siyasi amaçlarını gerçekleştirebilmeleri adına sarf ettikleri kuvvet olarak tanımlanmıştır. Stratejinin benzer özellikleri sıralanmak istendiğinde; (Liddell, 1973:20). Bunlar;

- a. Stratejinin bir düzen olduğu, parça bütün arasındaki ilişkinin kurulmasıyla mantıklı ilke, ilişkiler üzerine kurulu bir karmaşalar ağıdır.
- b. Çevreyle etkileşimsel ilişkisi politik, sosyal, çevresel değişim, gelişimlerin kavranmasının sağlanmasında olumlu etkileri olan yakın gelecekteki uzak hedeflere yönelik yol yordam gücü geliştiren statikten uzak daima dinamizmi, hareketliliği sunandır.
- c. İşletmenin bütün departmanlarını bir bütün olarak ele alan faaliyetler bütünü olup örgütlenmelerin vizyonlarına ışık tutma görevi göreceği birer deniz feneri olma özelliklerinin bütünüdür.
- d. Küresel rekabet ölçeğinde dinamik tutulacak bir organizasyon başarı getirecektir. Burada çalışanların cesaretlendirilmesi, belirsizliklerin giderilmesi, taktiklerin belirginleştirilmesi amaca ulaşma adına birer zorunluluktur.
- e. Strateji işletmede çalışan tüm personele çalışma azmi yükleyerek onlardan daha çok verim sağlanmış olur. Buda stratejinin güdüleyici özelliğindedir. Çünkü strateji bir çıkış yolu veya doğru düşünme avantajı sağlayan bir sistemdir.
- f. Ayrıca stratejinin diğer özellikleri;
- g. Strateji işletmenin içinden çıkılmaz durumlarda nasıl çıkacağını, hangi kaynakları kullanacağını gösteren bir sistemdir. İçinden çıkılmaz durumun tehditlerini rakiplerine karşı fırsata nasıl çevireceğini gösterir.
- h. Taklit edilmesi söz konusu değildir. Çünkü işletmelerin var oluş sebepleri olan unsurların desteklenmesi gerekmektedir. Aksi durumda yeni destekçiler ek zaman ve maddi külfet getirecektir.

Stratejilerin bu özellikleri firmalara, işverenlere, rakiplere karşı zaman açısından birçok avantaj sağlamaktadır. Tüketicilerin firmaya olan güvenleri artmakta, amaçlarına daha kolay ulaşmalarına yardımcı olabilmektedir. Firmaların

neyi nasıl yapacağı gibi sorular cevaplandırılacak, karışıklık, anlaşmazlık çözülecektir (Durna ve Erdem, 2002:62,63).

2.1.2 Stratejilerin Sınıflandırılması

İşletmeler küreselleşen dünyada iç dış çevreyle uyumu sağlayabilmek için piyasa ekonomisinde üretim tüketim dengesini sağlayabilmek ve yeterli satıcıya ulaşabilmek için bazı yöntemleri kullanması gerekir. Bu çerçevede gelişen stratejileri genel olarak şu şekilde sıralayabiliriz;

Büyüme Stratejileri: Mevcut durum ile olmasını istediğimiz durum arasındaki fark bizim başarı çitamızın ne kadar yükseğe çıkardığımızın kanıtı olacaktır. İşletmeler açısından hedeflerin oluşabilirlik dereceleri kar marjları artırım oranlarının büyüklüğünü her zaman ileriye doğru bir izlenim göstermesi istenilen bir durumdur (Ülgen ve Mirze, 2006:201,202).

İşletmelerin büyüklüklerine göre ve gösterdikleri faaliyet alanlarına göre büyüme stratejilerini izleyecekleri büyüme stratejilerinde farklılık gösterir. Bunlar iki şekilde kendini gösterir.

- a. İç Büyüme Yolları: Gelişmişlik düzeyleri işletmelerin vizyon ve misyonlarına paralel bir izlenim içinde olup mevcut kapasitelerinin arttırır mı şeklinde çalışmalar yapılabilir. İşletmelerin rekabette yeterince faydalanması ve politikalar üretebilmesi için işletmenin iç büyüme yollarının yatay ve dikey olacak şekilde bir gelişme göstermesi gerekir.
- b. Dış Büyüme Yolları: Dış büyüme stratejileri açısından ise tek başına üstesinden gelinemeyen yatırımların müşterek şekilde yapılması işgücü, sermaye, pazar paylarının aynı potada eriterek güç gösterisine dönüştürülerek rekabetin daha iyi biçimde yapılmasına olanak sağlanıp başarıya dönüştürülmelidir.

Yenilik stratejileri: Örgütlemeler, kendi içlerindeki devir dayımın sağlıklı sürdürülmesi açısından yenilik yaparken zaman, mekan, işletme kapasitesi açısından ayarlanması gerekir. Mevcut duruma ilaveten, işlevselliği arttırılmıştır. Yeni unsurlar piyasaya sunma, teknolojik donanımla makine ve üretim araçlarını tedarik etme, müşteri sayısını arttıracak teşvik kampanya tanıtımı çalışmalarına yer verilmelidir .

Durağan stratejiler: Burada yapılmak istenen köşeye çekilmek olmayıp, rekabet ortamına geriye düşmemek ürün kalemlerinde ve işlevselliğinde temel küçük

değişiklikler yaparak, yapılan işin vizyonunda değişikliğe gitmeden müşteri potansiyellerini korumaktır. Bu çalışmalar firmayı pazarda tutma olup asıl büyümeden ziyade küçülmeye karşı oluşturulacak bir direnç hareketidir

Koruma faaliyetleri: Üretici, hizmet endüstriyel sektörleri ve diğerlerinin kendi değerlendirmelerini yapıp iç dış kapasite oranlarını belirlemeleri, ürün yelpazelerine ve çalışma alanlarına göre bir veya birkaç stratejiyi bir arada kullanmaları gerekebileceğinden uygun olanı tespit etme çalışmaları arz etmektedir. Sanayi sektöründeki bir işletme ile hizmet sektöründeki işletmenin stratejiyle işletmenin örgüt ağları birbirinden oldukça farklıdır. Endüstriyel alanın stratejisi ham madde temini bunun kullanılabilen şekle sokacak uygun makine teknolojisinin temini önemli iken, hizmet sektörü için insan kaynaklarının işlevsel hale getirilmesi, müşteri memnuniyetinin maksimuma çıkardığı insani ilişkilerin iyi analiz edilmesi daha uygun olacağından kullanacakları stratejileri de doğal olarak farklılaşacaktır (Eren, 2013:251,252).

2.1.3 Stratejinin Benzer Kavramlarla İlişkisi

Stratejinin çok geniş kapsamlı olması stratejinin vizyon, misyon, politika, taktik, program bütçe, yönetim, plan, amaç ve hedef ile iç içe girmiştir. Stratejiyi belirlemek için önce stratejinin vizyon ve misyonunu belirlenmeli daha sonra bu çerçevede strateji hedeflerini ve yöntemlerini belirler. Stratejik yönetimin en belirgin özelliklerinden biride işletmenin veya firmaların en üstte bulunan tepe yöneticilerine birer kılavuz olmasıdır. Bu özellik yöneticilere yarar ve avantaj sağlayarak müşterilerin ve alıcıların ilgisini çekmesine vesile olur. Böylelikle yönetici ve işletmenin odak noktasına doğru ilerlemesine olanak sağlar. Stratejik yönetimler işletmenin kendini denetleme, mevcut yönetici, personelin durumunu belirtmesine bu çerçevede yapılacak işlerle arzulanan hedef doğrultusunda personelin daha aktif çalışmasına destek olacaktır. Bununla birlikte tepe yöneticileri içinde büyük bir ehemmiyet sağlar, onları teşvik ederek, gerekli düzenin tanıtılmasına yardımcı olur. Her ne kadar üst yöneticilere kılavuzluk ederek onlara yardımcı olsa da bunu kullanabilecek yetenekli, becerikli yöneticiler olması gerekir. Bunu kullandığı takdirde etkili ve verimli kararlar alabilir. Kısaca stratejinin vizyon, misyon, hedef, plan ve işletmenin diğer kavramlarla ne kadar ilişkili olduğunu gösterir (Theodore ve Streib, 1999:324).

2.1.3.1 Strateji ve vizyon

Bir makinenin aksanlarından birinin noksan olması nasıl ki makinenin çalışmasını olumsuz etkileyecek ise burada bahsedeceğimiz iki terimin karşılıklı olarak kriterler işletmeler için temel yapı taşı oluşturacaktır. Asıl hedef olarak belirlenen stratejinin aktif bir şekilde uygulanması (5N) kuralı gereği işletmenin (neyi, ne zaman, nasıl, niçin, ne ile) şeklindeki öze dönük sorulara verilecek cevaplar işletmenin takip edeceği yolu vizyonu tanımlar. Geleceğe dönük irade beyanı olan vizyon ne yapacağımızın aşamalarını barındıran, bir karayolundaki trafik işaret levhaları gibi yol gösterici olan, devlet yönetimindeki temel yönetim esaslarını, ilkelerini belirleyen bir anayasa hükmünde olan vizyon belirlendikten sonra bunun uygulanma sahası olan stratejiye geçilir ve gerekli yol ve yöntemler belirlenir (Anoloui ve Karami, 2003:112).

İnsanoğlu dünyaya geldiği andan itibaren bir mücadele içine girmiş ve yaşamın devamı için çeşitli hayaller kurarak bunların gerçekleştirilebilmesi adına çok çaba harcamıştır. Burada asıl önem arz eden ikili vizyon ve stratejinin doğru belirlenmesidir. Bu başarıldığı zaman zafer yakındır demektir (Senge, 1998:227).

Geleceği görmek, gelecekte ilham almak adına bakış açımızın dar kalıpların dışına çıkması geniş bir perspektife bakmamız vizyonumuzun belirginliğini kapsamını ifade eder. Buna uyumlu uygulanabilir stratejiler pratikte başarı getirecektir. Örgütlerin temel amaçları ile vizyon-stratejileri çelişmemelidir. Oluşturulacak bütünlükte doğru ipuçları doğru sonuçlar getirecektir. İşletmeler vizyonunu belirlerken amaç, hedef, taktik, politika ve bütçe programlarıyla orantılı olup işletmeyi rakip firmaların bir adım önüne geçirebilmek için çok önemlidir. Bundan dolayı vizyon örgütün değerleriyle de ters düşmemeli ve örgütle bir bütünlük içinde olmalıdır. Nasıl ki bir gemi için pusula bir yol göstergesiye vizyonda işletmeler için yol göstericisi, pusulası, rotası da vizyondur. İşletme gelecekte nerede olmalı ya da nerde olmak istiyor, gibi soruların cevabını da vizyonda bulabiliriz (Erdem, 2006:19).

2.1.3.2 Strateji ve misyon

Misyon işletmelerin kendilerini nerede görmek istedikleri, mevcudiyetlerinin ne olduğu, hangi amaçla kuruldukları ve odak noktasındaki kitlenin ne olduğu gibi

temel bileşenlerin ifade edilmesidir. Strateji ise misyon tanımlandıktan sonra bu temel bileşenleri nasıl yakalarım yol ve yöntemi ortaya koymaktır. Yani strateji ve misyon doğru orantılıdır. İşletmenin ne ile uğraşmak istediği veya hangi iş koluyla uğraşmak istediği, hedef ürün veya hizmetlerin neler olacağını ya da işletme için pazarda kullanılacak teknolojik araç gereç donanım veya tüm ihtiyaçlarının ortak ifadesini misyon oluşturur. Bununla birlikte misyon stratejik yönetimde iki farklı şekilde tanımlanmaktadır. İlki işletme ve örgütlerde vazifeye eşdeğer şekilde kullanılır. İkinci ise işletmenin soyut boyutu olan yönetici ve personelin uymak zorunda olduğu hal hareketler yani işletmenin örfüne, adetine, kültürüne yakışır yaklaşımlarda bulunması gibi bir içerik kazandırır (Dinçer, 2004:9).

İşletmenin adeta markası olan misyon işletmeyi diğer işletmelerden ayıran, işletmeye temel değerler yükleyen ve bu değerleri nasıl kullanacağını göstererek onlardan maksimum düzeyde faydanın nasıl sağlanacağını gösterir. İşletme strateji belirlerken stratejilerden daha çok verim alınabilmesi ve işletmenin odak noktasına kadar izleyeceği yolu tarif ederek bir pusula görevi görür. Genel bir tanımla strateji ve misyon bir işletmenin temel kolonları gibidir. İşletmenin de varlık sebepleridir (Tulay, 2007:77).

2.1.3.3 Strateji ve politika

Politika işletmeyi amaçlarına ulaştırmayı yapacak strateji ve işletmenin etkinliğiyle orantılı olarak çoğunlukla sabit durumlarla alakalı olarak alınması gereken kararlar ve yapılması öngörülen işe rehberlik eden, onlara birçok seçenek sunan bir yoldur. Strateji ise ilerisi için oluşabilecek her türlü durumların öngörülmediği ve denetlenemediği bir yoldur. Politika işletmenin bütününe ilgilendiren hedefleri ve stratejik planlarına bağlı olarak işletmedeki işletme sahibi ve çalışanların hal ve hareketlerine istikamet veren işletmenin bütünü ile ilgili ilkelerdir. Bundan dolayı strateji her durum için istisnai bir kararı alırken, politika ise daha çok her kesim tarafından kabul gören kararlar ele alınır .Politikaya işletme yönetimi penceresinden bakıldığında yöneticiye karar vermede ışık tutan, yol ve yöntem gösterendir (Alpkan, 2000:5).

Bir başka tanıma göre işletme politikası, bir işletmenin hem iç çevrede hem de dış çevresinde rekabet edilebilir olması ve rekabet üstünlüğü elde etmesine yönelik yönetim kararlarının dizisidir. Dış çevreden maksadı alıcılar, müşteriler, satıcılar,

yatırımcılar, toplum ya da hissedarlarına sunmak istediği değerlerdir. İç çevresi ise işletmenin sahip olduğu kaynaklar ve işletmeyi ayakta tutan: güvenilirlik, kalite, tutarlılık, insan kaynakları, samimiyetlilik, işletme kültürü veya töresi gibi temel değerlerdir. Kısaca dış çevre somut olanı ele alırken iç çevre soyut olanı ele almaktadır. Buna rağmen strateji ve politikalar işletmenin tepe yöneticilerine uygulanır. Hem stratejinin hem de politikanın geniş bir yelpazesi olduğu için karar alırken içte ve dıştaki bilgilere dayanarak karar alır (Gupta ve diğ, 2005:1).

Birbirine çok benzeyen bu iki kavramda çoğu kez karıştırılıyor. Politika bir rehber ve belirtilen hedeflere ulaşmak için izlenen yol ve herkes tarafından kabul görmüş plandır. Bu açıdan tatbik ile alakalı olup, uyulması gereken ilkeler toplamını meydana getirir. Stratejide daha çok önünü görememe olduğu için karmaşık ve belirsiz bir durum vardır. Bu nedenle politika da hedeflere ulaşmak daha çabuk gerçekleştirilir. Bu iki kavramın ortak yönü her ikisinin uzun bir zamanda oluşmaları, farklı yönü ise politikanın mutlak ve herkes tarafından kabul gören bir yapısının olması, stratejinin ise biraz daha esnek ve özel bir yapısının olmasıdır (Tümer, 1993:103,104).

Bu farklılıklar kısaca şu şekildedir;

- a. Düşünme ve karar vermede etkili olan politika iken, bu kararları tatbik etme ve ona göre kaynak kullanmayı strateji belirler.
- b. Stratejide bir kestirim olduğundan stratejide bir belirsizlik ve tehlikelerle iç içe olma söz konusudur. Bundan dolayı strateji devingen olan durumlarla alakadar olup, tam bilgiye ulaşamayan kararlardır. Politikada ise tam tersi bir durum vardır. Sabit durumlarla alakadar açıkça tanımlanabilen ve bir defa belirlendikten sonra değişmesi zor kararlardır.
- c. Strateji işletme ve çevresi arasındaki bağlantıları üzerin de çalışma yapar, politikanın ise daha geniş bir yelpazesi olduğundan her alanda tekrarı mümkün olan ve her türlü seviyeye inebilen, bunu pratikliğe dökebilecek yöneticilerin hal ve hareketlerini yönlendirir.

Yukarıdaki özelliklerdede anlaşılacağı üzere bu iki kavram her ne kadar karıştırılsa da konuyu ele alış biçimleri ve içerik yönünden birbirlerinden ayrılırlar (Akat ve Budak, 1994:423).

2.1.3.4 Strateji ve taktik

Strateji, bir kural, tertip ve proje ile alakalı düşünmeye dayalı, taktik ise yol alma ve tatbik etmenin ayrıntılı bir düzeni ile alakadardır. Stratejiye yardımcı olan yol gösterendir. Buna göre; stratejik kararların gün yüzüne çıkmamış bilgileri içine alan taktik daha kısa ve özel dönemli düşünce ve etkinliğinden işletmenin hepsini içine alamayan; ancak bölümlerini içine alabilen kararlardır. Daha çok işletmenin iç çevresiyle ilgili çalışma ve tatbiklerine dayanan planlardan oluşmaktadır. Net bir söylemle taktikler stratejilerin çalışmasını sağlayan gün yüzüne çıkmamış bilgilere hedeflenmiş kararlar olarak tanımlanabilir. Bu kararlarda stratejiler belirlenirken işletmenin dış çevresi ile alakalı çok geniş ve farklı bilgiye ihtiyaç vardır. Birçok bilgi önünü görmeye sahiptir ve bu bilgileri tam olarak elde etmek mümkün değildir. Her soruya verilecek bir cevap olmalıdır (Güçlü, 2003:69).

Bir örnek vermek gerekirse; işletmenin endüstri alanında rakiplerin faaliyet ve öğelerini göz önünde bulundurarak yapılmış, liderliği elde etmeye yönelik ve amaçlara uygun olarak geliştirilmiş büyük ölçekli ve uzun bir zamana odaklanan stratejilerin tatbik sürecinde, pazar şartlarında karşılaşılan rakiplerin faaliyetlerine ve değişen çevresel şartlara uygun olarak yapılan küçük ölçekli, kısa bir zamanda ve rakiplerin pazara yönelik politikalarına, stratejilerine göre sonuca daha kısa sürede varmak için kullanılan bir yöntem olarak nitelendirebiliriz (Hatiboğlu, 1995:56).

2.1.3.5 Strateji, program ve bütçe

Program 5nk1 sorularını cevaplayan neyi, nerede, ne zaman, kimle.. yapılacağını açıklayan süreçtir. Her ne kadar programda kusursuz bir hali olsa da cüzi miktarda sapmalar meydana gelebilir. Başka bir ifade ile programlar, hedeflerin, politikaların, yöntemlerin ve iş görme yetisinin köprüsünü oluşturur. İşletmeye canlılık getirecek, elde edilecek kaynakların yerini ve zamanını belirten, kim tarafından ne zaman yapılacağını saptanması sürecidir. Ya da yer, zaman, kişi ve kaideleri gösteren uzun süreli olmayan pratik planlardır. Programlar işletmede alt yöneticileri ilgilendirirken ve bir sefere mahsus kullanılan plan niteliğini taşır. Program bir merdivenin basamaklarını tek tek çıkmak arzulanan yere varma sürecidir (Akgemci, 2008:6).

Kısaca program bütçe; programın gerçekleşmesi için gerekli plan, kademe ve adımların her birinden sorumlu olan kimseleri ve her birisinin süresini gösteren dökümanlar olarak tanımlanabilir. Öncelikle strateji belirlenir ve işletmenin ne durumda olduğu ortaya çıkarıldıktan sonra programlar yapılır. Programların amacı bulunan yerden, arzulanan yere varmak için hangi işlerin kimler tarafından, hangi sürelerde yapılacağını belirten dökümandır. Bütçe, işletmede belirtilen her bölümde sebep olacağı masrafları ile birtakım etkinliklerden elde edilecek gelirlerin rakamsal ve parasal ifadede öngörülenlerin belirlenmesidir. Program kim tarafından ne zaman ve nasıl yapılacak gibi sorulara cevap ararken, bütçede sorulara verilen cevapların rakamsal olarak ifade edilmesidir. Her ikisinin bir biriyle paralellik gösterdiği ve birbirlerini tamamladığı gözlemlenmiştir (Çomaklı ve diğ, 2007:20).

2.1.3.6 Strateji ve yöntem

Kullanma özelliği açısından politikaya benzerlik gösteren politika stratejinin büyük bir alanı veya asıl bir konuyu değerlendirmesine rağmen, yönetim daha çok programın, taktiğin, politikanın veya stratejinin etkinliği ile ilgili olup kapsamı daha dardır. Bu kavramlara benzer yönleri devingen ve uzun zaman seçimlerinden oluşmasıdır. Her ne olursa olsun her işin bir yapılış yöntemi vardır. Stratejik plan ve programlar yapılırken de yöntemden yararlanır ve stratejilere göre yöntemler kullanılır. Ayrıca yöntemlerin toplanması da politik uygulamaları ortaya çıkarır. Kısaca her kavramın bir yöntemi vardır. Yöntem bu kavramların çalışma biçimi ile alakalı iken, strateji daha geniş olduğundan daha çok temel kavramlarla alakadardır. Genel kabul görmüş bir ifadeyle hedeflenen amaçlara ulaşmak için her etkinlik için farklı değerlerde yöntemler uygulanabilir. Yöntemin stratejiye göre belirli ölçeklere göre yapılmasıdır. Bu uygulama yapılırken bazı standart yöntemler ortaya çıkar soruların cevaplanmasında kullanılan kaidelerden ibaret olup, işlerin daha etkin olmasını sağlar. Örneğin; stratejik planlama yapılırken bir takım yöntemler kullanılır buda bir sorun çözme yöntemidir (Eren, 2013:25).

2.1.3.7 Strateji ve plan

“Plan bugünde, amacın ne olduğu ve bu amaç doğrultusunda yapılmak istenenlerin karşılaştırılmasıdır” biçiminde tarif edilebilir. Buna plan denir. Böylece karar alma ve plan aynı şeylerdir. Tek farkı planların birden çok kararı içermesi,

kararların toplanmasıdır. Örgütlerin ve işletmelerin öğelerinden biri olması da bundandır. Strateji ve plan arasındaki fark ise strateji amacın hedefe ulaşabilmesi için gidilen yoldaki temel yöntemlerdir. Arzu edilen hedefe ulaşmada kullanılan kaynakları da kapsayacak şekilde gösteren belgedir. Planlar stratejiyi de içine aldığı bir yöntemler veya gidilen yolda belirtilen süreçtir (Koçel, 2007: 93).

Bu nedenle bu iki kavram karıştırılmaktadır. Ancak strateji uzun vadeli seçmeler ve hedeflerle alakalıdır. Belirtilen hedeflere ulaşmada kullanılan yol ve yöntemlerin karşılaştırılması planı tanımlar ve çok geniş bir alanda kendini gösteren kavramdır. Bunlar strateji, politika, yöntem ve program bütçeyi de içine alır, planın genişliği de zaten bundandır. Çünkü plan işletmenin hem iç çevresi hem de dış çevresiyle sıkı sıkıya bağlıdır. Bu da planı stratejiye yaklaştıran özelliktir. Ayrıca planda risklerin ve belirsizliklerin olmasının sebebi ise planın çok geniş bir yelpazesinin olması ve belirtilen kavramları da içerisinde barındırmasındandır. Bu iki kavramın benzerlik göstermelerinin nedeni ise ikisinin birbirlerine karşılık gelmesindedir. Planlar daha çok zihni uğraştırırken ve zihinde rakamlaşmışken, strateji ise sadece zihne yerleşmiş bir kavramdır. Plan yazılmış bir öngörü halindedir, strateji ise yazılı ve sözlü olabilir. Yani planın daha somut olduğu, stratejinin de somut bir kavram olduğu bazen de soyut olabileceği ön görülmüştür (Bircan, 2002:17).

2.2 Strateji ve Amaç

Strateji, tanım itibariyle amaçlara benzerlik gösterse de konu açısından amaçlardan ayrılır. Amaç işletmenin firmanın veya örgütün ileride arzu ettiği odak noktası iken strateji buna bağlı bir öğedir. Organizasyonların yapmak istediklerinin iç yapısını belirleyen amaçların genel çatısını oluşturan strateji, uzun vadeli bir yolculuk olarak görülmeli ve can damarları olan alt amaçların her birini gerçekleştirmiş olur. Amaçlar kar-hizmet odaklı olacağı gibi büyük ölçekli altyapı çalışması gerektiren yatırım profiline başarı düzeylerini de belirler. Burada önemli olan bu amaçlar gerçekleştirilirken müşteri potansiyellerinin ve üretim departmanlarının beklentisine cevap verecek derecede olmalıdır. Çünkü işletmeler toplumdaki ayrı düşünülemez ve toplumsal değerlere ters düşemez. Kendi varlıklarını da ancak bu şekilde korurlar. Amaçlarına ulaşabilmek için de toplumun beklentilerine cevap verebilecek stratejiler oluşturmak zorundadırlar (Akyüz, 2001:119).

2.3 Amaçlar ve Hedefler

İşletmenin strateji ve planlarına yol, yöntem gösteren bir öğretmen olan amaçlar, bu amaçların gerçekleştirilmesi için birer araç olan öğrenciler ise hedefler, her ikisi de birbirini tamamlayan öğelerdir. Öğretim sürecinde nasıl ki öğretmenin anlatacağı bir dersin içeriği belirlenirken program hazırlama uzmanları toplumsal çevrenin, küresel etmenlerin beklentilerini karşılayacak program hedefleri belirlemeleri ve öğretmenlerinde bu programları kendilerine kılavuz edip, kendi beceri ve teknikleriyle bunları anlatması arasındaki ilişki Amaç-Hedef arasındaki ilişkiyi somutlaştırmaktadır. Amaçlar daha genel planlar iken hedefler bunları gerçekleştirmek için oluşturulan alt amaçlarda hedefler olmaktadır (DPT, 2006:34).

2.3.1 Amaçlar

Amaçlar, “belirlediğimiz ve varmak istediğimiz sonuçlar” dır. İşletmenin çalıştığı alanda başarıyı elde edebilmesi veya hedeflenen yere gelme çabasında arzu ettiğimiz ya da arzuladığımız yerde olma sürecindeki birden fazla sonuçtur. Yani ilerideki bir durum için ya da mevcut durum içerisinde sürekli çalışmanın sonucunun ifadesidir. Amaçlar işletmelerin zirveye ulaşmak istedikleri uzun zamanlı, bir bütün olarak ele alınan sonuçlar olarak ta tanımlanabilir. Eski bir geçmişi olan amaç belirleme ise stratejik yönetim başlamadan önce varlığı bilinen bir kademedir. İşletme kaynaklarıyla işletmenin nerde olmak istediğini gösteren, işletme stratejilerine temel teşkil eden, misyon ve amaçların gerçekleştirilebilmesi için kullanılan birer araç konumunda olup arzulanan yere varma sonucudur (Ülgen ve Mirze, 2006:33).

Amaçlar rakamlarla ifade edilebildiği gibi bunun tersi durumda söz konusudur. Çünkü amaç hem kavranması güç olandır hem de kolay olan. Bundan dolayı amaçlar, hareketleri veya reaksiyona yön veren, insani ve toplumsal olarak lanse edilmiş, maddi veya manevi değerlerdir. Yani örgütün görünen veya görünmeyen yönlerini kapsayan değerler olarak da tanımlanabilir. Amaçlar, işletmenin gelecekte kendini nerde görmek istediği ile ilgili birer araçtır. Temel de insanların sadece amaçları gerçekleştirebildiği bilirse de örgütün görünen, görünmeyen yönlerini harekete geçiren güç olarak tanımlanır. İşletmenin önceliklerine göre işletmenin temel dinamiklerini belirlemeleri ve hangi alanda faaliyet gösteriyorlarsa da o alandaki

güncellemeleri göz önünde bulundurup piyasada aktif kalmalarını sağlayan temel kriterlerden biri amaçtır. İşletmenin rotası veya kaptanı gibidir. Varmak istediği liman akla gelir. İşletmenin stratejisi, planları, politikaları veya işletme öncelikleri, kaynak dağılımındaki temeller amaçlara göre belirlenir. Amaçlar bu sebeple işletme dinamiklerini oluşturan (misyon, vizyon, hedef vb.) ile çok sıkı bir ilişki içindedir (Üzün, 2000: 46,47).

Sonuç olarak bir işletmenin amaçları ile kastedilen, o işletmeye hareketlilik sağlayan ve bunun sonucunda sahip oldukları şeylerdir. İşletmeye sağlanan hareketliliğinin sebebi veya neye veya nelere sahip olmak istediklerini açıklamaktır. Faaliyet durumları sonucunda elde edilen birikimler bir bütün halinde işletmedeki tüm departmanların ortak başarısıdır (Hatipoğlu, 1995:103).

2.3.1.1 Amaçların oluşturulması için gereken başlıca unsurlar

Amaçların her kesim tarafından kucaklanıp, başarıyla gerçekleştirilebilmesi için belli başlı ölçülere göre dengeler gözetlenerek oluşması açısından önemlilik arz eder. Kılavuzluk etmesi ve doğru hedeflere ulaşılması için oluşturulan amaçların bazı unsurları şu şekildedir (Certo ve Peter, 1993:77-79);

a. Amaçlar açık ve seçik olmalıdır.

Amaçların açık ve seçik olması, yönetici ve çalışana kim ne yapacak, nerde çalışacak, ne kadar sürede yapılması gerekir şeklindeki soruları cevaplayarak. İşletmede oluşacak kargaşa ve belirsizlik ortadan kalkar. Buda örgütte bulunanların ne istedikleri ap açık ortaya çıkar. Yani amaçlar somut ve işletmeye özgü olmalı ki daha şeffaf ve anlaşılır olsun.

b. Amaçlar gerçeğe uygun ve alımlı seviyede olmalıdır.

Gerçeğe uygun bir şekilde hazırlanmalı amaçlar; çünkü personel işletmenin gerçekçi olduğuna kanaat getiremediği zaman performansı düşecek, yeterli düzeyde verim alınamayacak ve işletmeyi önemsemeyecektir. Ancak gerçekçi ve cazip olan amaçlar çalışanları örgütleyerek onlardan daha çok verim alınmasına ve işletmeye katkıda bulunacaktır.

c. Amaçlar esnek olmalıdır

İşletmenin amaçları değişen çevre ve rekabet koşullarına uyması gerekerek güncel olmalıdır. Güncel olmayan amaçlar değişen çevre ve rekabetin getirdiği fırsat ve tehditlerden haberdar olamaz buda işletmeyi olumsuz etkiler. Sürekli değişen

müşteri istekleri, kendini yenileyen dünya şartları ve teknolojik araç-gereçlere daha kolay ulaşılabilmesi açısından amaçların esnekliği önemlidir.

d. Amaçlar ölçülebilir olmalıdır.

Amaçların ölçülebilir olmasından kastı rakamlarla ve somut ifadelerle tanımlanabilir olmalarıdır. Rakamlarla belirlenen amaçlar kimin ne iş yapacağı ve görevinin ne olduğu net bir şekilde ortaya çıkar. Somut olan amacın öğrenilmesi ve öğretilmesi daha kolay olacaktır.

e. Uzun ve kısa vadede ulaşılacak amaçlar birbirine karıştırılmamalı.

Uzun vadeli amaçların 3-5 yılda gibi bir sürede hedeflenen yere gelme ile belirtilir. Orta ve kısa dönemli amaçlar ise 1-3 yıl arası olan sürede hedeflere ulaşma çabasıdır. Bir işletmede hedeflenen yere gelme arzusunun doğruluğu amaçların 20-30 yıl değil de daha samimi ve gerçekçi olan 3-5 yıl gibi bir süreyi kapsamalarıdır.

f. Amaçlar uygulayıcılar tarafında benimsenmelidir.

Amaçlar öncelikle bütün personel tarafından benimsenmeli personelin öz güveni artıracak şekilde olmalıdır. Buda personelden daha çok verim alınmasına ve personelin işletmenin hedefleri doğrultusunda yürütmesini sağlar.

g. Amaçlar, personeli harekete geçirmelidir.

İşletme amaçları gerçekleştiğinde personele tanınacak imkanların, araçların ne olduğu belirtilirse personelin çalışma isteği artacaktır. Amaçlarda öyle bir strateji uygulanmalı ki personelin iştahını kabartacak şekilde olmalı örneğin görevini layıkıyla yerine getiren personele bir ikramiye maaş verilmesi gibi.

h. Amaçlar her düzeyde birbirleriyle uyumlu olmalıdır.

İşletmenin en tepe çalışanı ile en alt basamakta çalışanına kadar bütün çalışanlara uygun olmalı ve her seviyedeki personele hitap etmelidir. Tabi bu sadece çalışanlara değil de faaliyet alanındaki bütün bölümler içinde geçerli olmalıdır. amaçlar birbirleriyle uyumlu olmadıkları takdirde hem bir karmaşa hem de bir belirsizlik ortaya çıkar buda işletmenin maddi ve manevi açıdan kaybına sebep olur.

2.3.2 Hedefler

Amaçların hayata geçirilebilmesi için yapılan alt amaçlardır. Hedef, özellikle ölçülebilir vaziyette olmalıdır. Rakamlarla ifade edilebilmeli, uzun dönemi kapsamayacak biçimde, neticeye odaklanmalı ve ne kadar sürede yapılacağı bilinmelidir. Hedefin orijinal olması, amaçlara ulaşılması daha kolaylaşacaktır.

Hedefler, tespit edilen stratejik amaçların işletmenin faaliyet alanına göre en ince detayına indirgenmiş son halidir. Bunlar ise stratejik amaçların hayata geçirilmesiyle alakalı olan ve sayısal olarak belirtilen neticelerdir. Stratejik amaçların bir unsuru olan hedefler, taktik amaçlar stratejik amaçlara göre daha azsürelî olmalı ve birbirlerini tamamlamalı, uyum içerisinde birbirlerine destek olmalıdırlar. Hedefler herhangi bir karmaşıklığa sebebiyet verecek şekilde olmamalı, rakamsal olarak ifade edilebilmeli ve herkes tarafından bilinmelidir (Güner, 2004: 113-115).

Misyondan sonraki kısmı hedef oluşturduğu için işletmenin nerde olmak istediği daha anlaşılır olarak tanımlamaktadır hedefler. İşletmedeki tüm çalışanların olmazsa olmazı olmasının sebebi de bundandır. İşletmenin daha iyi bir hedefinin olması için, işletmenin kendisine bazı sorular sorması gerekir. Bunlar: “Ne yapıyoruz, ne yapmalıyız?” sorularına cevap aramaktır. Ne yapıyoruz sorusu, esasında, “Ne yapıyoruz?” Yaptığımızı niçin yapıyoruz? Nasıl yapıyoruz?” sorularına cevap bulmayı amaçlamaktadır. Günümüzde işletmeler ihtiyaçlarını tedarik edebilmek için bu soruları cevap vermek zorundadır (Ertuna, 2008:89,90).

2.3.3 Vizyon

Vizyon, işletimdeki yönetici veya yöneticilerin kendi aralarında veya diğer çalışmalardan bilgi alışverişinde bulunarak özgün bilgiye ulaşmak adına onlardan yararlanılarak açık bilgiler elde etmenin ilham derecesidir. Diğer bir ifadeyle vizyon yöneticinin diğer yöneticileri ve çalışanlardan bilgi alışverişinde bulunarak özgün ve yeniliğe açık görüş elde etmenin bir göstergesidir. Kısaca vizyon yöneticinin kendine has duruşunun bir ögesidir. Şu unutulmamalıdır vizyon oluşturmanın en mantıklı yolu yöneticiler ve diğer çalışanlarla müştereken oluşturulmasıdır. Bu da şunu gösterir en iyi vizyona sahip olmak değil, daha çok en iyi vizyonu ileriye götürmektir. Vizyonun bağlılığı arttırılmak isteniyorsa katılımın daha çok olması gerekir. Çünkü vizyon duygulara seslenen onları harekete geçiren, personele ve müşterilere haz veren, sevindiren veya onlara özlem yükleyen bir kavram olarak beklentisi yüksek bir görüntünün ifadesidir. Bundandır ki vizyon, mevcut doğrular, arzulanlar, düşlenenler, risk ve yararların toplanmasıyla oluşan işletmenin ne olduğunu belirlemesi için hayaliden gerçeklere doğru bir bakış ifadesi olarak tanımlanabilmekle beraber geleceğin resmini tasvir etmektir (Hickman ve Silva, 2004:6).

Amaç ve stratejiler, vizyonun işlenmemiş imgelerinden bazı tahliller yapılarak kesin bir yargıya varmadan önce en ince ayrıntısına kadar incelenerek ortaya çıkarılmış ve örgütçe resmileştirilen bir kavramdır. Vizyon ne kadar içerik ve şekil açısından zenginse amaç ve stratejide o oranda zengindir. Her ne kadar vizyonda amaç, strateji ve misyon birbirileri ile karıştırılmış olsalar dahi bu kavramlar birbirini tamamlayan veya düzenleyenlerdir. Kısaca vizyon, misyonun, stratejinin, amaçların, hem çıkış kapısı hemde onlara esin kaynağı olduğu gibi bu kavramların birbirleriyle kenetlenmesini sağlar (Trakya Üniversitesi Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı, 2008:12).

2.3.3.1 Vizyon oluşturmak

Vizyon yönetici, kişi, örgüt, firma, veya işletmelerin nerde olmak istediklerinin hayalinin ifadesidir. Çünkü insanlar veya işletmeler gereksinimleri ve yaşayış tarzları sebebiyle sürekli ileride ne olabilirim düşüncesi hakimdir. Gelecek ile ilgili bir umut olan vizyon bir defa oluşturuldu mu stratejik yönetimin temelleri de atılmış olur ve stratejik kararlar bu çerçevede verilir veya bu çerçevede geliştirilir. Vizyonun oluşturulurken en uygunu bir yönetici, işçi, patron veya bu işin uzmanı tarafından oluşturulan, yani kim tarafından oluşturulursa oluşturulsun önemli olan bu vizyonun işletmedeki tüm çalışanların benimsemeleri, buna sahip çıkarak işletmeyi daha ileriye götürecek stratejiler izlemektir. Bu tarz bir bakış açısıyla vizyon oluşturmada iki önemli yol göze çarpar.

- a. Belirlenmiş vizyonun işletme sahibi veya üst yöneticisi tarafından paydaşlarıyla görüş alış verişinde bulunması veya ileriye götürülmesi
- b. Vizyonun tüm çalışanlar ile birlikte daha ileriye götürülmesi

Yukarıda da anlaşılacağı gibi vizyon bir işletmenin temel taşlarından biridir. Ancak işletmenin arzuladığı yere gelmesi için tek başına yeterli değildir. Vizyon oluşturulurken asıl olan vizyonun sadece bir yönetici, patron veya bir çalışanın tarafından oluşturulması değil tüm çalışanların ortak paydası ile oluşturulması ve benimsenerek geliştirilmesidir. Bunu yaptıkları takdirde vizyon hem gelişmiş ve ileriye götürülmüş olacak hem de işletmenin arzu ettiği yere gelmesi daha çabuk ve sağlam olacaktır (Ülgen ve Mirze,2006:182).

2.3.3.2 Etkin bir vizyonun özellikleri

Etkin bir vizyonun özelliklerini şöyle sıralayabiliriz (Clayton, 2004:152,153):

1. Vizyonun bütün çizgileri belirgin ve somut olmalıdır.
2. Amacın belirgin olmadığı bir yerde vizyon belirgindir. Bundan ötürü vizyon açık seçik ve kesin bir tarafı gösterebilmelidir.
3. Tüm çalışanlar tarafından ortak bir noktada belirlenmeli ve kabul görmelidir. Yani geçerliliği olmalıdır.
4. Diğerlerinden farklı bir yapıya sahip olmalı aynı şekilde kuruluşu da kendince değerlendirilmeli diğer kuruluşlardan bu şekilde ayrı tutulmalıdır.
5. Saydam ve hakiki olmalıdır. Göreceli olmalıdır. Ancak her türlü yoruma açık olmalı ve hakkında farklı yorumlar yapılabilmelidir.
6. Vizyon geliştiği bölüme elverişli ve mutabık kalabilmeli kurumsal değerlere ve amaçlarla uyum sağlayabilmelidir.
7. Motive ediciliğin yanın da vizyona ulaşabilmeyi onu seyredenlerde onu yakalayabilme izlenimini verebilmelidir.
8. Vizyon uygun olmalı, toplumsal değerlerle bütünleşmeli ve topluma destek olmalıdır; yani çok yönlü olmalıdır.

2.4 Misyon

Misyon bir işletmenin izleyeceği yolu gösteren ve anlam kazandırmak maksadıyla belirlenmiş ve işletmenin kendine özgü sorumluluk ve ortak değerleridir. Bu nedenle misyon işletmenin, kurumun, kuruluşun, firmanın ve örgütün ne olduğunu belirten, varlık sebebini, temel gayesini ve odak noktasını gösteren bir ifade olup işletmenin ana değerleridir. Misyon, belirlenen bir hedefi gerçekleştirmek amacıyla toplanan kişilerin konumunu açıklayarak, Ne yapmalıyız? Nasıl yapmalıyız? Gibi suallere cevap verme sürecidir. Misyon işletmede en önce belirlenmesi gereken değerlerden biridir, hatta stratejiler ve gelir sağlayıcılardan önce belirlenmesi gerekir. Çünkü misyon işletmeye ve insanlara yol gösteren, işi nasıl ve ne şekilde yapılacağını gösteren, işletmeye hayat veren, işletmenin gelişmesini nasıl sağlayacağını açıklamaktadır (Çomaklı ve diğ, 2007:17).

Misyon, bir kurumun yaşama sebebidir ve kurum ne yapar, niçin yapar ve kim için yaptığını herhangi bir şüpheye fırsat vermeyecek şekilde ifade edilmesidir.

Misyon bildirimini, stratejik plan yapılırken de bütün değerlere temel oluşturur. Bu bildirimini ise kurumun tepe yöneticileri tarafından planlama takımı ile ortaklaşa geliştirilir. Bildirim oluşturulurken kurumun bütün görev ve etkinlik alanları konu alınarak kendi çatısı altında toplama kavramıdır. Ancak alt düzeydeki birimlerin misyon bildirimlerini ise o birimdeki üst çalışanlar veya o işle uğraşan uzman personel tarafından işletmenin hedef ve değerlerine uygun, misyon bildirimleriyle uyacak bir biçimde ileriye götürülmesidir. Çünkü misyon işletme vizyonu, hedefleri, amaçları, planları veya temel değerlerini içine alan ve geliştiren, işletmenin olmazsa olmazlarından. Kişilerin ve işletmelerin uğruna savaştıkları bu savaşın niçin yapıldığı olarak da ifade edilebilir. Misyon önemli bir savaştır. Bu savaşta zafer, zaferi getirenleri sevindirecektir (Ertuna, 2008:89).

Misyon, işletmenin temel değerleriyle aynı doğrultuda olmalı, işletmeyle bütünleşerek işletmenin temel değerlerini oluşturmalı, en üst yöneticiden en alt seviyedeki bütün çalışanlarla çatışmamalı, amaç ve planları aynı doğrultuda ilerlemeli, stratejik yönetimin aktif bir biçimde kullanılmasını sağlayacak, strateji oluşturmanın ilk basamağını oluşturan temel imajı ve en önemlisidir. Kısaca misyon bir işletmenin kimliğidir. Bu nedenle misyon, ister soyut olsun ister somut veya yazılı ya da yazısız olsun her işletme kurum, kuruluş, örgüt, işletmenin vs. hepsinin bir misyonu vardır. Çünkü bu kavram herhangi bir örgütün yaşama sebebi ve stratejik amaçlarına nasıl ulaşabileceğinin sınırlarını çizendir. Misyon işletmenin uzun dönemli vizyonunu, varlık sebebini ve kimler için çalıştığına ait bilgilerin açıklanmasıdır. İşletmenin kendini ifade etmesi ve tarifi ile alakadardır. İşletmenin alış verişte bulunduğu bölge, hizmetlerini sunduğu yer, görevleri veya çalışması bu tarifi asıl öğeleridir. Tarifi yapılmış bir misyonu olan işletmelerde, personel neden, ne biçimde ve hangi koşullarda hizmet edeceklerinedaha detaylıöğreneceklerdir. Ne işle uğraştıklarını ve ne yapacaklarını tam anlamıyla öğrendikten sonra ilerisi için işler daha kolay ve anlaşılır olacak buda çalışanların daha verimli ve etkili olmalarını sağlayacaktır. İşletmenin işlerliğine katkıda bulunacaklardır (Doğan, 2002:147).

2.4.1 Misyon Belirlenmesinin Faydaları

Misyon özellikle 1990 yıllar öncesinde 1980'li yıllarda işletmeler büyük bir hayranlıkla ve hevesle belirlemişlerdir. Daha sonra bu konuda bazı düş kırıklığı yaşansa da işletme için misyon büyük bir öneme sahiptir. Özellikle stratejik yönetim

için çok önemlidir. Çünkü misyon bazen işletmenin vizyon ve amaçlarıyla karıştırılmaktadır (Koçel, 2001:93).

İşletmeye yol gösterir ve varoluş sebebini açıklar.

1. İşletmenin ürettiği ürün, hizmet, çalışma alanı ve kalitesiyle diğer işletmelerden ayırarak işletmeye, alanında farklılık yaratarak ona özgü bazı özellikler yükler. Buda işletmedeki misyon, yöneticilere birer iletişim kanalı görevi görerek onların farklı görüşlerini dile getirmesine yardımcı olur ve işletmenin bütününe ulaşabilir. İşletmedeki yönetici ve çalışanlara fikir alış veriş ve fikirlerini dile getirmede özgür düşünebilme yetisi yükler. Diğer bir ifadeyle misyon işletmenin odak noktasını, amacını, değerlerini, canlılığını ve işletmeye özgü olan has özelliklerini gösteren bir ifadedir.
2. Misyon ifadesi işletmenin arzuladığı odak noktasına varabilmesi adına zirvede olup denetleme mekanizması görevini görür.
3. Misyon ifadesi işletmelere ne iş yaptıklarını, ne yapması gerektiği gibi sorulara cevap vererek işletmenin ana hatlarını belirler ve işletmenin başka bir alana, hedefe yönelmesini engeller. Aynı şekilde yöneticilere de yardım ederek yöneticilerin hedef sapmasına engel olur. Neticede işletmede bölümler ve yöneticiler arasında oluşabilecek kargaşa ve belirsizliği giderecek çözümler üretir. Buda yöneticilere karar vermede daha akıllı davranmasına ve rasyonel kararlar almasına yardımcı olur .
4. Misyon işletmenin sigortası, garanti belgesi ve işletmeyi ne kadar benimsediğinin göstergesidir.
5. Misyon işletmenin ve çalışanların sınırlarını ve görevini belirtir. Personeli güdüleyen, onlara yol gösteren, sorumluluk bilinci yükleyen işletmeyi benimsemelerine yardım ederek, personelin çalışma azmini arttırarak personelden daha çok verim alınmasına vesile olur.
6. Misyon işletmede kültür oluşmasına ya da mevcut kültürün canlanmasına yardımcı olur. İşletmedeki yöneticilerin ve diğer personelin kendi aralarında ve rakipleri ile olan iletişimi sağlayarak tedarikçilere, tüketicilere, çalışanlarla, yöneticilerle veya toplumun bütün kesimlerine daha kolay ulaşabilmesi, anlaşabilmesi misyonun önemli görevlerinden biridir.
7. Misyon işletmede yeni düşüncelere ufuk açarak yönetici ve çalışanların daha farklı düşünmesine sebep olur. Bu farklılığı ve yeniliği büyük

işletmelerde görmek çok daha mümkün olup, işletmenin kendi rakiplerine kendini benimsetmesi ve kendine özgü bir kimliğin oluşmasına yardımcı olur. Kısaca misyon özellikle büyük işletmelerde yeni ve daha akılcı düşüncelerin ortaya çıkmasına fırsat tanır. Böylelikle işletmede misyonun kurumsal kimlik oluşturmasındaki ilk basamaktır.

8. Misyon işletmeye prestij kazandırarak işletmenin faal olduğu alanlarda kendini göstermesine olanak tanıyarak toplum ve tedarikçiler tarafından kabul görmesine yardımcı olur.

Misyon ifadesinin değersiz olduğunu düşünen yöneticiler bile bu düşüncelerinin yanlış olduğu farkına varmışlardır. Misyon işletmenin kimliği, var olma sebebi olduğundan işletmeler için vazgeçilmez bir değerdir. Misyon ayrıca gelişen dünya ve dinamik ekonomiler içinde değeri daha da artmıştır (Acuner, Genç, 2009:189).

2.4.2 Vizyon ve Misyon Kavramları Arasındaki Farklılıklar

Vizyon ve misyon her ne kadar birbirine yakın ifadeler olsa da aslında birbirinden farklıdır. Vizyon gelecekle ilgilidir. Gelecekte nerede olmak istediği yeri tarif ederken, misyon içinde olduğu zamanı yani şimdiki zamanı ifade eder. Misyonda var olma sebebi işletmenin varoluş nedenini açıklayıp işletmenin amacını net bir şekilde ortaya koyarak niçin sorusuna cevap verimeye çalışır. Çünkü vizyon ile işletmenin amaçları arasında kuvvetli bir bağ vardır. Misyon ise işletmenin her türlü durumuyla ilgilidir. Vizyon işletmenin ilerisi ile ilgili görüşünü, hayalini ortaya koyar aynı zamanda etkinlik alanında çalışan yönetici ve çalışanların duygularını da ifade eder. Misyon da ise işletmenin var olma sebebi ve ne yapmak istediğinin en anlaşılır halidir. En kısa ifadeyle vizyon ve misyon birbirleriyle yakından ilişkilidir ve ayrılmaz bir bütünün parçaları gibidir. Araların da doğru bir orantı vardır. Vizyonu gerçekleştirmek için misyonun doğru ve iyi bir şekilde olması gerekir (Doğan, 2000:188).

Vizyon daha kısa sürelidir. Misyon ise uzun bir süreyi kapsar. Kısaca hedeflenen vizyona ulaşıldığında yeni bir vizyona ihtiyaç duyulur. Misyonda buna gerek yoktur çünkü misyon da hedef sonsuz olabilir. İşletme çalışanları bu edebi güçten esinlenerek bu gücü sürdürmeye devam edebilirler (Yurtseven, 1988:26-33).

Tablo 2.1: Vizyon ve misyona ait bazı önemli özellikler (DPT, (2003). Devlet Planlama Teşkilatı Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Kılavuzu, Ankara, ss.21).

Vizyon	Misyon
<ul style="list-style-type: none">• Ayırt edicidir; örgütün vizyonunu diğerlerinden ayırt edici özelliğe sahiptir.• Çekicidir; örgüt içinden olan ve olmayan kişilerin ilgisini çeker.• Gelecekteki başarıları ve ideal olanı tanımlayıcıdır.• İdealisttir; yürekte gelmesi, hissedilmesi gerekir.• İlham verici ve iddialıdır.• Kısa ve akılda kalıcıdır.• Özgündür; örgüte aidiyeti belirgindir.	<ul style="list-style-type: none">• Çalışanları motive edecek, mal ve hizmet üretirken sürekli göz önünde tutacakları ve gurur duyacakları anlamlı bir iddia ön plana çıkartılır.• Hizmetin yerine getirilme süreci değil, hizmetin amacı tanımlanır.• Kısa, açık ve çarpıcı şekilde ifade edilir.• Örgütün üretim ve hizmet alanı belirtilir.• Örgütün ürettiği mal ve hizmet tanımlanır.

Yukarıdaki tabloda görülen özellikler ışığında;

- a. Vizyon işletmenin veya örgütün daha çok gelecekle ilgili konumu anlatırken misyon ise daha çok şimdiki durumunu anlatır.
- b. Misyon uzun süreyi kapsadığı için hedefe ulaşıldığında yeni misyona ihtiyaç yoktur. Vizyon da ise tam tersidir hedefe ulaşıldığında yeni bir vizyona ihtiyaç vardır değişmesi gerekir.
- c. İşletme amaçladığı hedefe ulaşmada vizyon tek başına yeterli değildir. Bu bağlamda öncelikle misyonun çalışanların anlamaları gerekir daha sonra çalışanlara işletmenin veya örgütün var olma nedenini açıklamalı ve hedeflenen amacı net bir şekilde anlatılmalı, “Niçin” sorusuna cevap vermelidir.
- d. Vizyon, çalışanların duygularını ifade etmeli, yürekte gelmeli gibi. İşletmenin ne yapmak istediği ve planı nedir gibi soruların en açık ifadesidir misyon.

Vizyon ve misyon arasındaki temel farklılıkların ortaya konulması, konunun kavramsal çerçevesi açısından önemlidir. Bu iki kavram arasındaki temel farklılıklar şu şekilde ifade edilebilir (Akgemci, 2008:26,27).

2.5 Yönetim

Yönetim belli bir kitlenin, müessesenin, kuruluşun, tüzel kişilerin toplanarak örgütün etkinliğini, devamlılığını arttırmak ve hedeflenen amacı gerçekleştirebilmek

için ortak hedef doğrultusunda çalışarak ortak hedefi, üretim etmenlerinin en uçtakinden en başına kadar olan etmenlerin (ürün, kalite, hizmet ve insan) üretim yapılışından pazara sunmaya kadar olan süreyi ortaya koymaya dayalı ölçülü bir etkenliktir. Örneğin bir devlet kurumunda meydana gelebilecek herhangi bir iş makinesi kazasının devlet eliyle değil de kendi imkanları doğrultusunda bu kazayı en az zararla atlattık için sarf edilen emektir (Tortop, 1993:20).

Yönetim, sosyal gruptaki en küçük birim olan aileden başlayarak evrensel olan en büyük organizasyonlarını kapsayacak biçimde tüm sosyal grup veya teşkilatların odak noktasına daha çabuk ve aktif bir biçimde varabilmesi için olmasa olmazlarındandır. Yönetim mevcut kıt kaynakları en iyi şekilde sentezleyerek işletmenin odak noktasına dinamik bir biçimde ulaşma sürecinde hammadde, işgücü, enerji, sermaye, teknolojik imkanlar gibi işletme kaynaklarını, işletme odak noktasına varmak için akılcı bir tavırla koordine edilmesidir (Rachman ve diğ., 1993).

Diğer bir ifadeyle yönetim, insan unsuru göz önünde bulundurularak bir işletme veya firmanın belli ölçüler dahilinde vizyon-misyon-hedef ve amaçlarına ulaşabilmek için en alttan tepeye doğru organize bir şekilde örgütlenip, örgütsel amaçlara ulaşmak için mevcut kaynakları işletmenin, firmanın veya örgütün yararına uygun olarak etkili bir şekilde kullanılması sürecidir (Koçer, 2007:19).

Evrensel bir kavram olan yönetim, insanoğlunun önceden ne yapacağı bilinmeyen, tahmin edilmeyen hal ve hareketleriyle uğraşır. İnsanlar hayatlarını toplu bir şekilde idame edebilmek için göstermiş oldukları etki ve tepkiyi inceler. Bu pencereden bakıldığında hepimizin bir yönetici olduğu ve her ne yaparsak buna göre plan, program ve de hedefimize göre kendimizi yönlendiririz böylelikle kendimizi yönetmiş sayılırız. Örneğin üniversitede yapacağımız bir sunum için önce program yaparız daha sonra gerekli malzemeleri hazırlar ve daha iyi not almaya çalışmak için sunumun nasıl yapılacağı ve en iyi notu alma şeklini öğreniriz. Önemli aşamalarda değerlendirildiğinde tarım ve köy işleri bakanlığını, ziraat çiftçiliğini, ceza evi müdürü ceza evini, fabrika sahibi fabrikasını etkili bir şekilde yönetmek zorundadır. Tüm işler değişik sahalarda boy gösterse de hepsinin ortak paydası farklı amaçlar için örgütün arzulan amacını verimli bir şekilde kullanılmasıdır (Can, 2005:32).

Kısacası yönetim örgütün kaynaklarını, örgütün hedefleri farklı olsa da yapılan iş ortak bir amacı gerçekleştirmek için kullanılmasıdır. Birden fazla kişi ortak bir

hedef için toplanarak bir grup kurduklarında bu grubun arzulanan amaçları gerçekleştirmek için beraber çalışması gerekli kılarak grubun ve teşkilatın hedeflerine ulaşmasında başarmak veya başarısız olmakla yakından alakalıdır. Bu ortak amaç için ortak çaba harcama gurup üyeleri arasında pozitif bağımlılık duygusu yaratır. Böylece gurubun amacı etkin bir şekilde gerçekleşebilir (Karaman, 2000:37-53).

2.5.1 Yönetimin İşlevleri

İşletme yönetiminde yönetim fonksiyonları yerine getirilirken en alt yöneticiden en üst yöneticiye kadar bütün çalışanların aynı hedef doğrultusunda işletmenin sahip olduğu kaynakları etkili bir şekilde kullanmasına bağlıdır. Burada yönetimin örgüt başarısına etkisi en üst seviyededir. Hedeflenen amaçların başarılması için örgüt üyelerinin örgüt kaynaklarını nerede, ne zaman, niçin, nasıl kullanacağı sorularının cevaplanması gerekir. Öncelikle amacını ne olduğunu belirleyip arzulanan hedefe götüreceği yöntemler ve kullanılacak kaynaklar örgüt amaçları doğrultusunda hızlı bir şekilde planlanmalı, sonra kullanılacak kaynaklar belli bir sistem dahilinde ve hiyerarşik düzen içerisinde toplanmalı, tertip edilmeli, düzenlendikten sonra yapılan düzenlemeler arasında koordinasyon sağlanmalı, daha sonra arzulanan amaca ulaşmak için hiyerarşik düzen içerisinde, örgütün amaçları doğrultusunda harekete geçirilmelidir. Nihayetinde tüm bunların tekniğine, yapısına, işletme kıstaslarına ve hedeflere uygun bir şekilde yerine getirilip, getirilmediği denetlenmelidir. Bu işlemler her işletme yönetiminde bulunması gerekir; çünkü işletmelerin vazgeçilmezidirler. İşletmelerin arzuladığı amacı gerçekleştirmek için bu unsurlara ihtiyacı vardır ve bunları doğru bir şekilde gerçekleştiren işletmeler hedeflerine daha çabuk ulaşabilirler (Ülgen ve Mirze, 2006:23).

2.5.2 Yönetim Sürecinin Özellikleri

Yönetimle ilgili değişik tanımlamalar yapılmaktadır. Fakat bu tanımlamalara bakıldığında bütün tanımlamalarda bir veya daha fazla özellik dikkat çekmektedir (Genç, 2007:27). Bu özellikler;

1. Amaç Özelliği: Örgütün ayakta kalabilmesi için örgüt yapısını bozmayacak bir amacının olması gerekir. Amaç belirlenirken hiyerarşik düzen göz

önünde bulundurularak, en alt çalışandan en üst çalışana kadar hepsi bu amacı kabullenmeli ve amaca ulaşma gayreti içinde olmalarıdır.

2. İş bölümü: Örgütte önce amaç belli bir yere getirilmeli daha sonra bu amacı en iyi kim yapar düşüncesiyle üyeler arasında seçim yapılır. Bu seçimden sonra yapılacak işler (beşeri ve maddi kaynaklar vs.) belli bölümlere ayrılır, belli departmanlara dağıtılır ve bunu yapacak en iyi kişiler seçilir.
3. Yaratıcılık: Yönetim, yönetici ve yönetilenler arasında uyum olması gerekir. Bu uyumu sağlayacak yönetici çalışma ortamını düzenlemeli, çalışanları motive etmeli, onlara fırsat tanımalı, işlerine adapte olmalarına yardım etmeli böylelikle çalışanlar yaratıcılıklarını gün yüzüne çıkarmış olacak. Bununla çalışanlar örgüte optimum düzeyde verimli olacaklardır.
4. Hiyerarşi Özelliği: Yönetimde, görevlerini ifa eden en alt kademededen en üst kademeye kadar bütün çalışanlar işletme amaçları doğrultusunda çalışırlar. Bunu yaparken de alt üst ilişkisi dahilinde yapmalıdırlar. İşletmenin başarısı için çalışanlar arasında hiyerarşik yapı olmasa olmazlarındanadır
5. Demokratik Özellik: Yönetimin bir diğer özelliği ise sosyal olmasıdır. Örgütün amacını gerçekleştirirken, tatbik etmede, karar almada, denetlemede çalışanlar bu sürece katılmalıdır. Çünkü çalışanlara kıt kaynaklarla da bu amacın gerçekleştirilebileceği benimsetilmeli, çalışanlar arasında işbirliği ve yardımlaşma sağlanmalıdır.
6. Grup Özelliği: Grubun olabilmesi için en az iki kişi veya daha fazla bireyin olması gerekir. Dolayısıyla yönetimde bir grup işidir.
7. İletişim Özelliği: Örgütteki yöneticilerin hem işletmenin patronuyla hem de yönetimdeki diğer arkadaşlarıyla veya örgütteki en alt çalışan ile etkileşim içerisinde olması gerekir. Bunun aynı zamanda bütün çalışanlar içinde geçerli olması gerekir. İşletme başarısı için iletişimin güçlü olması zorunludur çünkü ast üstlerin birbirinden habersiz çalışmaları işlerin tıkanmasına buda örgütün başarısız olmasına neden olur.

2.6 Planlama

“Yönetim geleceğe bakmaktır” sözü endüstri alanında planlamaya ne kadar önem verildiği gözlemlenmiştir. Dahası planlama yönetimin bütününü değilse de yapı taşlarını oluşturur. Planlama ilerisi için bir yargıya varılmış ve ona göre tedbirler

alınmasıdır. Bütün yönetim süreçleri için vazgeçilmezi olan planlamayı, örgütsel hedefleri gerçekleştirebilmek için gerekli politika ve yöntemlerin seçmek olarak tarif edilmesidir. Modern bir tanıma göre; planlama: ne yapılacağıının önceden kıyaslanması veya hangi işin, ne kadar sürede, nerede ve kimin yapacağıının önceden kıyaslanarak kararlaştırılması süreci biçiminde ifade edilir (Şimşek, 2007:129).

Bu terim 19. yüzyıldan sonra dünyaya hakim olan kapitalist düzenin temelini oluşturan pazar ekonomisine, rakip veya müdahale aracı olarak göze çarpan planlama temelinde akla dayanan sonuçları benimsediği için müdahaleci bir süreçtir (Soyak, 2003:168).

Planlama, işbirlikçi kişilerin müştereken verdiği akılla, mevcut kaynakları en iyi biçimde kullanma metodudur da diyebiliriz. Planlama ile amaç, zaman ve metot öğeleri ile aleniyet, tutarlılık, esnek olma durumuyla ileriye yönelik olma, belli başlı bir amaca ait olma ve akılcılık temelleri üzerine inşa edilmektedir (Müftüoğlu, 1994:563).

2.7 Politika

Politika, işletmelerin faydalandığı strateji ve stratejilerin oluşturulmasında çalışanların vermesi gereken kararlara ve yapılacak olan işler için bir rehber, bir düşünce biçimi uygulamasıdır. Şirketlerin politikaları şirket yöneticisi ve çalışanları tarafından şirketin amacına, misyonuna, vizyonuna, hedef ve stratejilerine yardımcı olduğundan emin olmak için kullanılır. Politikalar yol yöntem gösteren bilgi dizinleri olduğu için tekrar edilen, fazla değiştirilmeyen, herkesi kapsayan bir yönetim uygulamasıdır (Wheelen ve Hunger, 2002:15).

Politika bir kılavuz ve arzulanan hedefe ulaşmak için takip edilen yol, yöntem, tarz veya genel plan olduğundan işin tatbik kısmı ile ilgili ilkeler dizisini ve kuralların toplamından oluşmaktadır. Genel de ilke ve kurallarda yoruma kapalıdır buda politikanın katı ve tatbik aşamasında verilmiş duruma en kısa cevaptır. Değişmesi nerdeyse mümkün olmayan ilkeler veya hareket biçimini ifade eder. Genel bir ifade ile politika açık ve net bir şekilde tanımlanabilen, hızlı değişmeyen durumlarla ilgili olan uzun vadeli ve her zaman direkt amaçlarla ilgili olmayan, karar almada, düşünmede bir rehberdir (Çakır, 2008: 8).

2.7.1 İşletme Politikasının Özellikleri

- a. Politika firma işçilerine ve firmanın faaliyetlerine rehberlik eder. Firmadaki fonksiyonel bölümlere düşen sorumlulukların nasıl yapılacağını ve bunların üstesinden nasıl gelineceğini açıklar. Böylelikle politikaların asıl amaçlarından biri olan en alt bölümdeki yöneticiye yetki devretmeye yardımcı olur. Buda ilerleyen süreçlerde işletme politikalarının çeşitlendiği zamanlarda en alt kademedeki yöneticinin hiç zorlanmadan amacına ulaşmasına yardımcı olur.
- b. Politikalar, işletmelerin amaçlarını, hedeflerini ve araçların hudutlarının belirlenip yöneticilerin, çalışanların, karşılaştığı sorunları çözmelerinde yardımcı görevini görür. Örneğin işletme personel almada başvurular arasında en iyisini seçmede yardımcı olur. Çünkü bu işletme için bire birdir ve personel alımlarıyla her durumda geçerlidir. Aynı zamanda işletmenin belirlenen amaçları için konulan sınırlamadır.
- c. İşletmelerin politikaları değişik faaliyet alanlarında olabilir. Yönetim alanıyla ilgili olduğu gibi işletmenin faaliyet alanıyla da ilgili olabilir. Örneğin; firmada kullanılmak için ithal edilen teknik araç gereç yerine, yerli teknik araç gereci satın alma politikasıdır. Çalışanların çalışma vardiyalarını belirlemeye ve çalışanlardan en üst düzeyde verim alabilme zamanı ayarlamak ise personel politikasıdır ya da ucuza iyi mal satma politikasıdır. Tüm bunlarda politikaların işletmelerin bütün faaliyetlerinde etkili olduğunu ve işletme politikalarının zenginliğini gösterdiğinin kanıtıdır.
- d. Uygulamalarda rant grupları için adalet ve standardizasyon sağlar. Çünkü benzeri durumlarda aynı politikalar faaliyete geçmektedir. Politikalar birbirleriyle paralel, düzenli ve dikkatli belirlendiği takdirde bölümler ve birimler arasında çatışmalar azalır ve yönetimde adalet sağlanmış olur. Örneğin işletmenin teknolojik araç ve gereçleri aldığı anda en kaliteli alma modeli, bu uygulama bütün yönetici ve çalışanlar için geçerli bir kuraldır. Bununla işletmeye girecek kalitesiz ve dayanıksız malların önüne geçilmiş olur. Buda satın alma ile ilgili bir politika olup işletmenin bütünü için geçerlidir.

Politikaların bu özellikleri işletme ve örgüte hangi faaliyetlerin kimin tarafından nasıl yapılacağını, ne tür şartlarda faaliyetlerin yapılacağını, ne kadar

zamanda yapılacağını hangi tarihler arasında biteceğini açıklar. Buda stratejik yönetimde politikaların bir yol gösterici olduğunu ve işletme personeline kılavuzluk görevini yaptığını gösterir (Can, 2005:135,136).

2.7.2 Politikaların İşletme Üzerindeki Etkileri

Politikaların işletmeler üzerine olan etkileri aşağıdaki gibi sıralanmıştır.

- a. Tekrar tekrar karar almayı önler: Politika tekrar eden bir konu hakkında birden fazla karar verilmesini önler. Buda işletmede verilen karar için özgüven yaratır ve işletmedeki oluşabilecek belirsizlik, karşılaşılan sorun için tekrar tekrar karar alma ihtiyacı yok olur. Süreklilik arz eden olaylar veya durumlar için tekrar tekrar karar alınmasını önleyip işletmede veya kurumdaki bürokrasi ve gereksiz kırtasiyeciliği önler. Bunun neticesinde işletmenin yönetimi daha etkin ve verimli çalışmış olur.
- b. Objektifliği ve tutarlılığı sağlar: İşletmede aynı olay ve durumlar karşısında aynı ölçü ve derecede verilecek tepkinin benzer kararlar olması olaydır. Bunu yapabilen işletmelerde personel arasında adalet sağlanır ve verilen kararlar hakkında oluşabilecek herhangi bir şüpheye mahal bırakmaz. Örneğin; bir kurumda personelden daha çok verim alabilmek için genel müdürlüğün vereceği bir eğitim kursuna bütün personeli ayrı ayrı zamanlarda çağırıp kurs vermesidir. Bunu yaparken personele verilen hizmet hakkı ve harcırahın bütününe aynı şekilde dağıtılması, uygulanmasında adalet sağlanmış olup, personel arasında tutarsızlık giderilmiş olur. İşletmelerde veya kurumlarda genel kanı şudur; Belli bir durum için hazırlıklı olma ve o durum, olay hakkında sentez veya denetleme imkanı sağladığı için durumun tekrar tekrar ele alınmasına fırsat vermez. Bununla politika işletmeye bütünleştirici özelliğini kanıtlamış olur ve tutarlılık sağlanır.
- c. Yöneticilerin davranışlarını tahmin edilebilir kılar ve yetki devrini kolaylaştırır. Politikalar üst seviyede çalışanların karşılaştığı sorun veya bazı durumlar karşısında onlara yol göstericilik yaptığı, yöneticileri davranışlarında tatmin edilebilir duruma getirdiğinden hiyerarşik düzende üstten alta doğru yetki devri kolaylaşmış olur. Üst yöneticilerin yetkilerini kullanması ve diğer personelle paylaşması daha da hızlanarak üst yöneticiyi

daha da etkin kılar. Böylelikle yöneticinin işletmeye veya kuruma sağladığı faydada artarak işletme yönetiminin işlerliği daha iyi olacaktır.

- d. Yöneticiyi inisiyatif kullanmaya zorlar: Politikaların yöneticiler üzerindeki etkilerden biride yöneticilerin pozisyonlarının el verdiği imkanlar dahilinde karar verme tercihi sunar. Yöneticiye üstün yapacağı baskı önlenerek, yöneticinin daha rahat karar alması veya çalışması sağlanır. Ancak daha da önemli olan yöneticinin ikileme düşer veya baskı altında kalırda sağlıklı karar alamazsa daha zor bir duruma düşer ve verimliliği de düşmüş olur.
- e. Kurumsallaşmayı temin eder: Her olay ve durum karşısında politikaların belirlemiş olduğu bir karar yöntemleri vardır. Bu özelliği en çok rastlanılan yerlerden biri devlet kurumlarıdır. Kurum müdürünün ayrılması veya tayinin çıkması durumunda mevcut uygulamayı devam ettirecek müdür yardımcıları veya başka bir yerdeki müdürün tayin gelerek iş başı yapmasıdır. Çünkü politikanın kurumların veya işletmelerin kurum kültürünün oluşmasına ve devamlılığını sağlar. Sonuç olarak kurum veya işletmelerin kurumsallaşma konusunda ne kadar etkin olduğu görülür. Özetlemek gerekirse, politikaların işletmelerin bir kurum olmasını ve kendilerine ait bir kültürün var olmasını temin ederler. Bu nedenle politikalar, işletmenin uygulamalarını etkisi altına aldığı bir özelliği vardır. Karar verme aşamasında kılavuz olan veya fikir alış verişi ve işletmenin yol aldığı zaman ona rehber olan, yol gösteren genel bir ifade olup izah ve tercih ilkeleridir. Bu ilkelerin açık bir şekilde ifade edilmiş olması gerekmez. Çoğu zaman yönetici ve patronların davranış biçimi, yazılı olarak ifade edilmemiş olduğu halde, belirli bir politikayı yansıtabilir. Bu da politikanın işletme için ne kadar önemli olduğunu gösterir ve işletmenin var oluş gayesinin güvencesi niteliğindedir (Dinçer, 2004: 27-29).

2.8 Taktik

Taktik, her zaman değişebilen, uzun dönemleri kapsamayan, nihai sonuca odaklanmayan, rekabet ve pazar şartlarında değişebilen kısa dönemli kararlardır. Örneğin taktik satranç oyununda şahı devirmek için yapılan her türlü hamlelere, rakibe göre değişen kısa dönemlik kararlardır.

Başka bir tabirle amaçlara ulaşabilmek için farklı taşlarla olanları çoğaltıp harekete geçirme sürecidir. Taktik ve strateji birbirinden ayrı düşünülemez birbirini tamamlayan iki disiplindir. Çünkü her ne kadar birbirlerini tamamlasalar da taktiğimiz “çoban matı” yaparak oyunu kazanmak buradaki stratejimiz ise çoban matındaki uygulama ayrıntılarını yani çoban matı yapacağımız hamlelerle karşı yapılan hamleye müdahale strateji ayrıntılarına yönelik kararlarını ifade eder. Kısaca plana konulan yani şaha ulaşmak için kısa vadeli metodudur. Özellikle taktik verimli bir biçimde kısa zamandan uzun bir zamana dek devam eden ve durumlarına göre değişiklik gösteren ayrıntılara inme kararlarıdır. Taktik piyonundan vezire bütün taşları etkili kullanabilme tabi bunu karşının hamlesine göre kısa zamanda uzun zamanda da devam eden hamleler değişikçe kendini yenileyen stratejilerin uygulaması ile ilgili ayrıntılardır. Bu tür hamleler birer taktiktir (Koçer, 2007:25).

2.9 Yöntem

Yöntem, politika ve stratejinin pratik şekli ile alakalıdır. Yöntemler, farklı sorunların çözümünde kullanılan yol, yöntem ve tarzdır. Bu bağlam da yöntem ve program birbirine yakın kavramlar olup benzerlik gösterirler. Çünkü her ikisinde izlenen yol veya işin odak noktası söz konusudur. Ayrıca uzun dönemli olmaları sebebiyle strateji, politika ve yöntem arasında benzerlik söz konusudur. Her ne kadar aralarında benzerlik olsa da yöntem, strateji ve politikadan daha dar kapsamlıdır. Her iş ve işlemin bir yöntemi vardır. Her ne kadar politika ve stratejinin uygulama şekli olsa da genel olarak, belirtilen amaca varmak için yapılan her faaliyet de bir yöntem uygulanabilir. Yöntem stratejiye göre daha çok belirli ölçüler ve kurallar üzerine ayrılma özelliği vardır. Hatta bu uygulamalarda kullanılmak üzere belli kural ve kaideler vardır. Buna göre yöntemler farklı sorunların giderilmesinde baş vurulan kaidelerden meydana gelir. Kısaca stratejik planlamada bir sorun giderme yöntemidir (Budak ve Budak, 2004:303).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

REKABET VE REKABET STRATEJİLERİ

3.1 Rekabet Kavramı

M.Ö 400-320 yılları arasında yaşayan Çinli Filozof Sun Tzu'nun savaş sanatı (The Art of War) kitabında ideal rekabet, “savaşmadan kazanma yolu olarak tanımlanmaktadır.” Bazı kavramların tanımının net şekilde yapılamaması subjektif ve ilgi alanından kaynaklanmaktadır. Rekabet kavramına baktığımızda ilk tanımlamalar, fiziki bir tanım olmadan mücadele etmek olarak tanımlanmaktadır (Tzu, 2000:100).

Rekabet Koruma Kanun'un (RKHK) 3. maddesinde Rekabet; “Mal ve hizmet piyasalarındaki teşebbüsler arasında özgürce ekonomik kararlar verilebilmesini sağlayan yarış” olarak tanımlanmıştır. Buna göre ise piyasa distribütörlerinin ve bunlara bağlı bayiliklerin irade beyanları ile ekonomik kararlar alabilmeleri yarışmada şartların herkes için aynı olduğu teşvik-motivasyonunun vazgeçilmez olduğunun benimsenmesi gücüdür. Burada temel etkenler şirketlerin ben daha iyiyim ağlısını müşteri potansiyellerine rakip kuruluşlara çalışanlarının ekip ruhu oluşturmaları ve bunu somut şekilde başarıya şirketin geleceğine aktarmaları rekabetin gereklerindendir (Kılıç, 2000:5).

Nasıl ki her alanın en iyisi olan kişiyi takip eden diğer sektör temsilcileri veya iyinin devamındaki kişi birinin yerini alabilmek amacıyla evrensel kurallar çerçevesinde göstereceği çaba sınırlı olan gücünü sınırsız olan talebi karşılama noktasında sarf etmesi rekabetin tabi bir gereğidir. Rekabette temel amaç en iyi kriteri yakalayabilme yada yerine getirebilmedir. Bir gemideki kaptanın gemisi batmadan içlerinden birinin baş kaptan olması konusunda verilebilecek mücadele olarak simgeleyebiliriz (Akgüç, 1991:85).

3.2 Rekabetin Önemi ve İşlevi

Rekabet etki alanı çok geniş bir kavramdır. Sosyal, siyasal ve iktisadi hayatta arz talep dengesiyle ilgili olarak aynı alandaki üretim fazlası olarak ifade edilebilecek durumlarda genel satış karında düşüşler olacağından dengeyi sağlama noktasında mevcut durum ile olması istenilen durum arasındaki makas farkını kapatmak sosyal çevre ve halk açısından da önemlidir. Üretim girdilerindeki artışın satışlara yansımaları bazen zıt tepkilere yol açabilir. Bunun geri bildirimini satış endekslerindeki düşüş olarak yansıyabilir. Bu tür durumlarda rekabette bir kısıtlama yaşanacağından toplumsal bazı sıkıntılara sebebiyet verebilir. Piyasanın genel gidişatı dikkate alınarak üretim kapasitelerinin ve teşkilatlanmalarının ona göre şekillendirilmesi ve kar marjını yükseltme çabasıyla rekabetin endekslerine dikkat etmek gerekiyor. Doğal bir sonucu da satabildiğini üretmek mantığı doğmaktadır (DPT, 1994:13,14).

Çevredeki müşteri potansiyeli, piyasa belirlemede en etkili kalemdir. Rekabetin çatısı altında kıt kaynakların dağılımında verimlilik derecesi önem arz eder. En çok talep edilen en az maliyet ile en uygun müşteri portföyüne ulaştırarak kar payının çitasını yükseltmek prensip haline getirilmelidir. Aksi durumlarda üretim yapmamak daha uygun olacaktır. Eşitlikçi eşit şartlarda mücadelenin bir sonucu olan rekabet oldukça demokratik kazanımlar ve ilkeler sunmaktadır. Burada belli grupların etkinliği kırılmış olup tekeller, tefeci zihniyeti bertaraf edildiğinden küçük işletmelerinde rahatlıkla hayat sahası bulacağı güvenilir bir alan oluşmuş olur (Türkkkan, 2005:2-10).

3.3 Rekabetin Yararları

İşletme, firma, sektörler vb. organizasyonların arasında dünden bugüne geçen zamanda ve sonrasında da devam edecek rekabetin varlığı toplumsal ve ekonomik alanda birçok yarar sağlar.

3.3.1 Rekabetin Toplumsal Yararı

Bir ülkede refah seviyesinin yükselmesi için ülke içerisinde yapılanmış işletme, şirket, firmaların iyi bir yapılanmaya, doğru tercihler yaparak evrensel rekabetçi kriterlerine ulaşması gerekir. Buda ülke kaynaklarının verimli bir şekilde

kullanılmasını gerektirir. Rekabetin olduğu piyasada giriş çıkışlar özgürce yapılır. Bundan dolayı özgürlüğün verdiği rahatlıkla piyasada karar alma kolaylaşacak ve piyasanın etkinliği çoğalacaktır. Ancak her ne kadar özgür bir ortam olsa da sosyo, ekonomik ve siyasal alanda rekabetin tam olarak sağlanamayacağı göz ardı edilmemelidir (İraz, 2005:229).

Rekabet, demokratik toplumlarda genelde tüketicilerin istek ve tercihleri göz önüne alınarak üretim yapılır. Ne şekilde, üretileceği, niçin üretildiği gibi temel faktörlerdir (Aktan ve diğ, 2004:16).

Rekabetçi piyasa ekonomilerinde verimlilik sağlanarak düşük maliyet, yüksek üretim, düşük fiyat neticesinde insanların yaşam şartları daha iyi hale gelecektir. Ayrıca rekabet kar zarar durumunu da eşitleme konusunda tüketicileri koruyacaktır. Rekabetin amaçlarından biride toplumsal refahı zirveye çıkarmaktır. Bunu yaparken en kaliteli malı en ucuz şekilde üretecek, piyasanın gelişmesine, güvenirliliğin sağlanmasına ve tüketici tercihlerinin olabildiğince kolay ulaşması sağlanmalıdır (Acar, 2005:2).

Kısaca her ülkenin rekabete dayalı serbest piyasa ekonomileri vardır ve hepsinde sistemi farklı işler. Serbest piyasada ekonomik büyüme için ideal bir sistem olduğu bilinmektedir. Piyasa ekonomisi denilince her kesim, her işletme veya firmanın aşırı özgürlükçü davranacağı bir sistem de değildir. Temel hedef insan yararlarını en tepeye çıkarmaktır. Verimli bir piyasa ekonomisi ardından başarıyı, başarılı üretimi getirir. Serbest piyasada asıl kullanan özel girişimdir. Ayrıca devlet ihtiyaç doğrultusunda serbest ekonomiye baş vurur amacı ise daha çok sosyal ve hizmet içerikli konulardır (Ünvar, 1987:97).

3.3.2 Rekabetin Ekonomik Yararı

Rekabet toplumsal olarak yarar sağladığı gibi ekonomik olarak da birçok yarar sağlar. İşletmelerin kuruluş amacının kar olduğu düşünüldüğünde rekabetin işletmeler açısından önemi de inkâr edilemez bir haldedir. Rekabetin belki de en belirgin halini ekonomik alanda görebiliriz.

3.3.2.1 Üretimde verimlilik

Bir üretici olarak işletmeler, firmalar planlamalarını piyasadaki fiyat-arz-talep, göz önüne alınarak yapar. Çünkü bu etkenler üretim, tüketim, satış, gelir, kar, zarar

ve harcama gibi değişkenlerin planlamaları yapılırken fiyat belirleyicidir. Önceleri fiyat planlamaları belirlerken uygulama aşamasında bu tersine döner. Arz talepteki belirsizlikler üretici ve tüketicilerin planlarını gözden geçirmelerine sebep olur. Bu belirsizlik işletmenin üretimi kısma ve çoğaltmasına da neden olur. Bu fırsatı değerlendirmek isteyenler olacaktır. Eğer talep çoksa işletme bu fırsatı kendi lehine çevirmeye fakat tersi bir durum varsa üretici lehine avantaj olacak şekilde kullanmaya bakar ve buna göre tüketici ve üretici nabzı yoklanacaktır (YKBY, 1994:7).

Rekabetin pazar ve piyasalarda fiyat dinamikleri tüketicilerin daha tutumlu ve akılcı bir biçimde kullanmasını sağlayarak daha ekonomik ve kaliteli mallar bulabilmelerini sağlar. Rekabet kendisiyle birlikte yeniliklerde yaratır ve işletmeleri yeniliğe sevk eder. Bu da işletmeleri yenilik arayışlarına sokar ve daha ekonomik üretimi nasıl yaparım düşüncesini doğurur (Akat, 2008:27).

3.3.2.2 Kaynak dağılımında verimlilik

Her alanda yaşanan rekabet toplumun bütün kesimini ilgilendirir. Ekonomideki rekabet tüketicilerin istekleri yanında asıl amaç daha kaliteli ve etkili hizmet anlayışı etkisinde kalınarak tüketici- müşteri memnuniyetini yükseltmektir. Günümüzde tüketici nüfusun giderek artması kaynakların daha çabuk tüketilmesine sebep olmaktadır. İşletmeler bunları göz önüne alarak kıt kaynaklarla müşteriyi memnun etmek zorundadır. Ayrıca rekabet ortamı daha kaliteli ve ucuz malı müşteriye sunması gerekir. İlgili hizmetler ve malın üretiminde toplumun her kesimine hitap etmesi gerekir. Bu nedenlerden dolayı bilinçsizce tüketilen kıt kaynaklar çok verimli ve etkin bir şekilde kullanılmalıdır. Ekonomik verimliliği elde etmenin bir diğer yolu var olan kıt kaynaklar arasında rekabet ederek kıt kaynakların maksimum yararı sağlayacak biçimde kullanılmasıdır. Sürekli değişen ve yenilenen dünya şartlarında ihtiyaç ve gereksinimler de buna bağlı olarak (arz talep, fiyat, ürün, ekonomik güç vs.) değişmektedir. Yaşanan değişimler çerçevesinde rekabetin şiddeti de artmaktadır. Sosyal, ekonomik ve politik açıdan insanların refah düzeyini yükseltmek için değişen rekabet şartlarında kıt kaynaklarla ekonomik verimliliği sağlamak gerekir (Aktan ve diğ, 2004:33).

Rekabet işletmeler avantaj sağladığı gibi dez avantaj da sağlar. Çünkü rekabet bazı pazarlarda iniş ve çıkışlara sebep olmaktadır. Bu durumdan bazı rakip işletmeler

kendi aralarında anlaşarak daha az zararla çıkmaktadırlar. Oluşacak arz talepteki iniş ve çıkışlardan oluşacak aşırı talebi karşılayabilirler. Ayrıca güçlü ve güvenilir bir rakip ürün ve hizmette oluşacak ayrımlaşma ile tanınır. Diğer bir açıdan bakıldığında güçlü rakip zayıf rakibi çatısı altına alarak güçsüz rakibin uluslar arası rekabet ortamına girmesine ve daha etkili kararlar alabilmesine yardımcı olur. Örnekleme gerekirse güçlü bir iktidarın güvenilirliği ve etkinliği iyi muhalefetten gelir (Bradley, 2002:78).

3.3.2.3 Yenilikte verimlilik

Daha ucuz ve daha iyi bir ürüne sahip olmak için araştırma ve gelişme süreçlerine katkıda bulunmak gereklidir. Firmalar arası rekabet her alana yansımış olmaktadır. Tekelci firmalar ar-ge faaliyetlerinde bulunmalıdır. Bu sayede arz edilen malın kalitesi kontrol edilmiş olur. Herhangi bir yenilik olmadan yeni araştırmalara para harcamak olası değildir. Hem tekeli firmaların hem de potansiyel rekabet firmalarının ar-ge çalışanlarına yenilemeleri kendi rektörlerinde potansiyel bir rekabet oluşturabilir. İşletmeler rekabet ortamında kalabilmek ve varlıklarını sürdürebilmek için yeni teknikleri izlemeleri ve buna göre strateji çizmeleri gerekir. Maliyetleri düşürmek ekonomik verimliliği artırır buda işletmelerin etkinliğinin çoğalması, faaliyet gösterdikleri sektör ve milli ekonomiyide güçlendirecektir. İşletmelerin rekabete girmesi ve rakiplerinin varlığından haberdar olmaları işletmeye artı değer sağlar. İşletmenin rekabet ortamında olması strateji ve ekonomik politikalarını rakiplerine göre düzenlenmesi işletmenin gelir-gider dengesinde de yarar sağlar (DPT, 2000:2).

Ülke içerisinde rekabetin yeterli düzeyde olması için maliyetlerin düşünülmesi gerekir. Bu da işletmelerin daha verimli bir şekilde faaliyet göstermelerine vesile olur. Firmaların maliyetleri düşürülmesi işletmeler arası rekabetin tavan yapmasına ve diğer işletmelerinde bunu değerlendirerek kendi maliyetlerini düşürmeye karar verirler. Bu da pazarın canlanmasına yeni yeni firmaların pazara girmesine, yol açar (Aktan ve diğ, 2004:83).

3.4 Rekabet Stratejileri Oluşum Süreci

Rekabet stratejisi geliştirmek genelde bir işletmenin ne yapacağı, nasıl davranacağı, hedeflerin neler olması gerektiği ve hangi politikaları izleyeceği

konularında çıkar bir yol geliştirerek arzulan hedefe ulaşmada kullanılacak yol ve yöntemleri gösterir. M.porterin rekabet stratejisi çarkı (Porter, 2000: XXVIII).

Rekabet stratejilerini oluşturma sürecinde Slywotzky’i sisteminin temelinde müşteri talepleri vardır. Bu talepleri göz önüne alarak işletmenin hangi yolları kullanacağı, bu taleplere nasıl ulaşabileceği, bu yolda harcanacak emeğin ve en uygun hareket tarzı veya en uygun ham maddenin kullanılacağı, bu yolun sonunda sonuca varmak için hangi temel yetkinliklerin geliştirilmesi gerektiğini belirtmektir. Slywotzky’nin geliştirdiği sistem hem içinde olduğu zamanı hem de gelecekle ilgili hesapları da içine katan bir sistemdir. Bunu uygulayacak işletmelerin yeniliğe açık olması gerekli ve ileriye dönük planların olması bu sistemi başarılı kılar ancak işletmenin ileriye yönelik yeni düşünceleri benimsememişse bu sistem ne kadar iyi olursa olsun başarılı bir şekilde kullanılamaz. Kısaca Slywotzky’nin stratejisi yeniliğe ve ileriye dönük düşüncelerin bulunduğu işletmelerle uygulanabilir (Usta ve Öztayşi, 2006:22-24).

3.5 İşletmelerde Rekabeti Oluşturan Faktörler

Firmalar pazarda rekabet ederken elde ettikleri maddi ve manevi değerlerle hayat bulanda, refah seviyesini yükselten de oluyor. Firmaların ellerindeki mevcut koşullar firmaları en tepeye de çıkarabilir, en alta da indirebiliyor. Rekabette tepeden uzak olanların diğerlerine göre tutunabilmeleri daha zordur; ancak rekabette tutunma ve menfaatler de sürekli aynı kalmayıp değişmektedir (Hanan, 1993:61).

Küçük ekonomiler açısından rekabet; direk olarak veya dolaylı olarak işletmenin içinde olduğu pazara canlılık getiren, çalışma alanlarına ürün veya hizmet sunmaya çalışan, işletme çalışmalarının bütünü tanımlayarak, rekabetin ölçüsünü ve değerini ölçebilmek için gösterdiği çabadır. Bunların bir kısmını şu şekilde sıralayabiliriz (Papatya, 2003:15);

- a) Giriş Hakkı: Kimi işletmeler pazara girebilmek için kaynaklarını ve yeteneklerini daha çok kullanması gerekir. İşletmelerin çoğu bu riski göze alamaz ve buda pazara girişi zorlaştıracak bu durumdan ancak az sayıda işletmeyle rekabet eder durum olacaktır ve pazarda söz sahibi olma daha kolaylaşacaktır.
- b) Dış Koruma: Dış korumadan maksat elde mevcut olan teknik bilgi araç, gereç veya araştırma geliştirmeden elde edilen yeni bilgi ve gereçlerin

yasalar ile koruma altına alınmasıdır. Başka bir ifade ile patent hakkı da diyebiliriz. Pazarda bu yeni bilgileri sahibi dışında rakiplerin kullanması veya bu bilgiler ışığında üretim yapması mümkün olmaz. Buda patenti elinde olan işletmeye rakipleri karşısında büyük avantaj sağlar.

- c) Yararlanılabilir Pazar Kısmı: İşletmelere önlem kazandırma da diyebiliriz. Amaç var olan pazardaki rakiplerle mi yoksa gelecekte tehdit oluşturacak rakiplerle mi mücadele içinde olunacak, hangisiyle daha çok mücadele edilecek ve yenilikler yapıp yapmayacağı konusunda tanımlamalar yapılır.
- d) Sektördeki Karların Gelişme Durumu: Endüstri de karlar işletme ve sektörden sektöre hatta yıldan yıla değişiklik göstermektedir. Buda rekabetin sektörden sektöre veya yıldan yıla değişiklik göstermesine neden olmaktadır.
- e) Pazarın Durumu: İşletmenin içinde olduğu pazarda büyük işletmeler pazarına mı yoksa daha küçük işletmelerin olduğu pazara mı girmek veya girmemek konusunda sorulacak sorulara cevap vermedir.
- f) Gelişmenin Genel Eğilimi: Rakiplerin pazarda karşılıklı anlaşmaları veya müzakereden çıkan neticeler ışığında işletmelerin örgütsel, fiziksel veya beşeri yapısındaki değişimleri izleme konularını içerir.

Sürekli bir değişim içinde olan ve değişen dünya koşulları kimi işletmeleri daha büyük bir işletme yaparken, kimi işletmeleri ise ya küçültüyor veya daha kötüsü yok ediyor. Bu şartlar işletmelerin örgütlenmesine neden olmaktadır. İşletmeler yeniliğe ayak uydurabilmek, değişimi takip edebilmek için işletme şartlarını da değişmek zorunda kalıyorlar. Bu değişimler özellikle tüketicilerin isteklerini daha özel bir hal almasına neden olmaktadır. Bu özel haller ürünlerde yansımaktadır. Bazı işletmeler değişen bu şartları kendi lehlerine çevirerek bir fırsat oluşturabiliyorlar. Bazı işletmelerde ise tam tersi bir durum meydana gelebiliyor. Kısacası değişen koşullar hem üreticiyi hem de tüketiciyi olabildiğince etkilemekte, değişimi fırsata çeviren işletmelerin çıtasının en yükseğe çıkmasına, bunu yapamayanların çıtası ise düşmektedir. Her işletme değişen koşullar ve tüketici istekleri doğrultusunda stratejilerini belirleyip hareket tarzlarını ona göre seçiyorlar.

3.6 Sektörlerin Yapısal Analizi

Sektör yapısının değerlendirmesinin ve yapısal değerlendirmesinin merkezi, bir sektörün, rekabet stratejisinin, diğer firmalarla karşı pazara daha büyük ölçüde hakim olması için oluşturması gereken pazar ortamını biçimlendiren ekonomi ve teknolojinin kökleşmiş temel özelliklerinin tanımlanmasıdır. Firmaların sektörle başa çıkması kendilerinin farkında olduğu, güçlü ve zayıf iyi ve kötü avantaj ve dezavantajların çok iyi yönetmelerine bağlıdır. Ancak firmaların sektör yapısındaki değişikliklere her zaman hazırlıklı olması gerekir. Bu stratejik analizde, sektörün anlaşılmasında bir başlangıç noktası olabilir. Bir sektörde rekabeti belirleyen faktörler ve bu faktörlerin nedenleri tespit edildiğinde, firmalar kendi avantaj ve dezavantajlarını, güçlü ve zayıf yönlerini çok daha iyi görür. Stratejik açıdan bakıldığında, firmanın en iyi güçlü ve zayıf yönleri, her bir rekabeti kendi gücü oranında gerçekleştirilmesidir. Etkin bir rekabet stratejisi, beş rekabet gücü karşısında onunla mücadele edebilmek için, saldırgan veya savunmacı eylemlere girer. Böyle bir durum kendisi ile beraber bir takım olası yaklaşımlar ortaya çıkaracaktır (Porter, 2000:36,37).

1. Konuşlanma yaklaşımı: ile firmanın özellikleri güçlü ve zayıf yönleri, sektörlerin yapısal, rakipleriyle arasındaki rekabette onlarla baş edebilecek şekilde konuşlandırılmasıdır.
2. Dengeyi etkileme yaklaşımı: ile sektördeki rekabetin dengesini belirleyen püf noktalar nazara alınarak, bu doğrultuda bir rekabet stratejisi oluşturması firmayı, rakiplerine göre avantajlı duruma getirebileceğine dikkat çekilir.
3. Sektör el değişimi kendi yararına kullanma yaklaşımı: ile sektörel güçlerin kaynağını oluşturan faktörlerin olası değişimlerinin önceden bilinmesi, tahmin edilmesi, bunlara göre verilebilecek karşılıkların belirlenmesi, rakiplerinde önce oluşacakları yeni rekabet uygun bir stratejin benimsemesi, değişimin firma yararına olmasını sağlayabilir. Rekabet stratejileri için yapılacak uzun vadeli planlamalar, sektörde yer alan her bir rekabet gücünü tüm yönleriyle incelemek, sektörün yapısını oluşturan her faktörün önemini araştırmak ve son olarak sektöre ilişkin olası kar analizlerinin belirleyicisi analizler yapmak gerekir.

3.6.1 Rekabet Stratejisinin Boyutları

Belirli sektörlerde faal olan işletmeler günümüzde bilinçsizce tüketilen ve az olan kıt kaynakları kendi ekonomik ve beşeri kaynakları ile belirli bir çevredeki istekleri karşılama zorunluluğu içerisinde. Aynı şekilde aynı iş bölümü içerisinde çalışan diğer işletmelerden üstünlüğü elde etmek için işletme stratejilerini belirleyerek çalışmalarına devam etmek zorundadır. Bunları yaparken ister açıkça olsun ister belirsiz bir şekilde tanımlanmış olsun stratejiler işletmenin maliyetlerini düşürerek rakipleri karşısında rekabet avantajını elde ederek müşteriye çekmeye çabasında olup kaliteli ürün, hizmet ve farklılık gösterme gayreti içindedir. Aynı sektörde rekabet içinde olan işletmelerin genellikle birbirine göre bazı farklılıklar gösterirler. Bir işletmenin öyle stratejileri vardır ki bazen tek bir tanesi bütünü kapsayacak şekildedir. Bunları şu şekilde sıralayabiliriz (Ulusoy, 2005:2).

1. Kalite: Bu kavram işletmeler için olmazsa olmazdır. Kullanılan malzeme ürün özelliği ve ikamelerine göre malların kalitesi bu anlamda kullanılabilir bir kavramdır.
2. Fiyat: Daha çok müşteriye ilgilendiren ve müşteri için büyük öneme sahip olan bir unsur olmasına rağmen kalite ve maliyet ile de ilgilidir.
3. Marka imajı: Rekabet eden firmaların pazardaki üstünlüğü elde etmenin bir diğer yolu markadır. Burada işletmenin fiyat ve diğer değişkenlerle girilen rekabet bir yana dursun markalaşmaya vurgu yapar. Marka imajı işletmenin hem toplum hem de uluslararası piyasada tanınması için önemlidir. Marka işletmenin uluslararası etiketidir (Kavrakoğlu ve Gedik, 2002: 76).
4. Uzmanlaşma: Ürünün faaliyet sahasına, ulaşmak istenen müşteri kalitesi ve hizmet verilen ulusal pazarlar açısından çabaların odak noktasıdır.
5. Teknolojik liderlik: İşletmenin günümüz şartlarına uyması ve uygulaması gereken araç, gereç ve teknik donanım ile liderlik elde etme çabasıdır. Kalite elde etmenin en önemli yolu bu çabanın sonucudur.
6. Kanal seçimi: İşletmeler sahip oldukları kaynakları ve ürettikleri malları bir şekilde mağaza ve pazara sürmek zorundadırlar. Buda işletmenin elde etmek istediği ürün yelpazesinin bir çabasıdır.
7. Dikey entegrasyon: Firmanın zorunlu dağıtım, şirkete ait olan ve olmayan perakende satış mağazacıları, şirket içi hizmet ağı ve benzerlerinin olup

olmadığı da dahil olmak üzere benimseyen ileriye veya geriye uyum düzeyine yansıyan katkının büyüklüğüdür.

8. Etkililik: Mevcut ekonomik ve işletim verimliliğin en az girdi ile en çok çıktının sağlandığı ölçüdür.
9. Kendi devlet ve Ev sahibi: Uluslararası sektörde faaliyet gösteren işletmeler buldukları ülkede ve yabancı devletler ile arasındaki ilişkiyi ifade eder. İşletmelerin faaliyet gösterdikleri yabancı ülkelerde başarılı olabilmelerinin yollarından biride ülkesindeki maddi kaynaklar ve devlet politikalarının işletmelere esnek olabilecek şekilde ve işletmelere avantaj sağlayacak düzeyde olmasındandır. Aynı şekilde bu yabancı devletler içinde geçerlidir. Bu görevlerini yaptıkları taktirde mili ekonomilerine katkı sağlanacak ve ülkeleri kalkınacaktır.
10. Ana şirket ilişkileri: Özellikle büyük işletmeler açısından önemli bir unsurdur. Ana şirketler işletmenin temel stratejilerini belirleyen, temel fonksiyonlarını yerine getiren ve yönetenlerdir.

3.6.2 Stratejik Gruplar

Rekabet stratejileri konusundaki çalışmalarıyla uzmanlaşan ve adını duyuran Harvard Business School Profesörü Michael Porter'a göre; stratejik grup, bir endüstride, stratejik oluşumlar doğrultusunda benzer ya da aynı stratejiyi takip eden bir firmalar grubudur. Eğer tüm firmalar temel olarak aynı stratejiyi izleselerdi, bir sektörde yalnızca tek bir stratejik grup olurdu. Tam tersi olsaydı, her bir şirket farklı bir stratejik grup olabilirdi. Ancak, genellikle, sektördeki firmalar arasında başlıca stratejik farklılıkları kapsayan az sayıda stratejik grup bulunur. Sektör el dağılımlarının ilişki düzeyleri pazar potansiyelleri teknolojik altyapıları, yapısal durumları grup stratejilerinde etkili olacaktır. Örgütlenmenin temel birimlerini oluşturan unsurlara baktığımızda rekabet stratejilerinin önem arz ettiği her firmanın farklı hedefler koyduğu ve çalışmalar yaptığı aynı sektördeki firmaların temelde girdi-üretim-çıktı basamaklarındaki benzerlikler gruplaşmalarını sağlamış ve sektör haline getirmiştir. Gruplaşmanın iç dinamiklerine bakıldığında kısmi benzerlikler barındıran firmaların farklılaşmış özellikleri de barındırdıkları görülmektedir. Buradaki temel güdü farklı amaç, kaynak stratejilere ulaşmaktadır. Sanayide, teknolojiye oluşan değişiklikler sektör geleceği adına ipuçları barındırmaktadır. Bununla beraber her firmanın farklı

stratejileri gruplaşma adına temel çatı altında olumsuzlukları da barındırmaya sebep olmaktadır (Seviçin, 2005:52,53).

3.6.2.1 Stratejik gruplar ve hareketlilik engelleri

Stratejik grup kavramının temel öğeleri hareket engeli oluşturur. Grupların tanımlamasını yapan, sınırlarını belirleyen ve gruplara kalkan görevi yaparak çevreden gelecek tehlikelere karşı koruyandır. Daha açık bir ifade ile işletmelerin başka pazarlara kaymasına veya aynı pazardaki diğer bir guruba kaymasına neden olacak faktörleri sınırlayandır. Bunlarda hareketliliğin ekonomik boyutudur. Bir endüstri kolundaki tedarikçileri müşteri firmalarından daha çok fiyatla mal, alış verişinde bulunuyorsa ya da ürünü daha çok satışını yapabilmek için kalitesini düşürürse rekabetçi bir tehdit olabilir. Diğer bir taraftan tedarikçilerin zayıf olması müşterilerin istekleri doğrultusunda hareket edecekler buda müşteriler için fırsat niteliğinde olacak (Akın, 2005:23).

3.6.2.2 Stratejik gruplar ve pazarlık gücü

İşletmelerin karını maksimize etmek için ucuza üreterek, en uygun fiyatla pazara sunmaktır. Ancak tüketiciler kaliteli ürün ve hizmet istiyorlarsa ve fiyatlarında düşük olma beklentisindedeler ise bu işletmeler için tehlike anlamına gelir. Bunun tersi durumda müşteriler işletmelerin kaliteli olsun veya olmasın her hizmete ve ürüne razıysalar bu durum işletme açısından fiyatları istedikleri gibi yükseltme ve daha fazla kar elde etmektir. Müşterilerin işletmeden istedikleri, işletmenin gücüne göre bağıntılı bir durumdur. Alıcıların aşağıdaki durumlarda güçlü olacaklarını izah ediyor (Porter, 2000:30-32). Bunlar;

1. Arz yönlü politikalar daha küçük işletmelerde mevcut olup, müşteri potansiyelide azdır. Büyük işletmelerde ise politikası daha geniş olup müşteri potansiyeli çok olup, müşteriye etkilemesi kolay ve müşteriye ulaşması da aynı şekildedir.
2. İşletmeler müşterilerin talepleri doğrultusunda üretim yapıyorsa ve sipariş üzerine ise müşterilerin elinde büyük bir avantajları vardır.
3. Müşteriler, işletmelerin kendi yerlerine ikame edebileceklerse, satın alacakları mallarda fiyat düşürmeye zorlanmasını sağlayabilirler.

4. Müşteriler bir malı alırken birçok işletmeden aynı girdiyle farklı maddi fayda sağlıyorsa bu durum müşteriler için büyük bir maddi avantajdır.
5. Müşteriler alacaklarını bir bir değil de hepsini birden alırlarsa fiyat düşürme ve önemli iskonto sağlayabilirler.

3.6.2.3 Stratejik gruplar ve ikame ürün tehdidi

Aynı sektörde faaliyet gösteren işletmeler aynı malı üretiyorlarsa ve ürettikleri mala olan talep farklı yollardan geliyorsa, maliyetlerinde bir farklılık varsa ya da kalite anlamında bir farklılık göze çarpıyorsa bu ürün her iki işletme için bir tehdit oluşturabilir. Bu işletmeler bu ürünü rekabet ortamında satabilmek için yeni teknik donanım ve araç gerece ihtiyaç duyacaklarından maddi bir külfet işletmeye yüklenecek işletmenin ekonomik kaybına sebep olabilir. Bunlar dikkat edilmesi gereken ikame ürünler. Sektörün ürünüyle fiyat - verimi ölçüsü açısından yarışabilen ve yüksek kar sınırına sahip olanlardır (Hill ve Jones, 1999:71,72).

3.6.2.4 Stratejik gruplar ve firmalar arası rekabet

Bir endüstride veya sektörde birden fazla stratejik grubun varlığının, bir bölümde çekişme ya da fiyat rekabeti, ürün, kalite, hizmet ve diğer değişkenler üzerinde bazı sonuçlar doğurur. Rekabetin şiddetini belirleyen birtakım yapısal özellikler vardır. Bu özellikler bütün işletmeler için geçerlidir buda stratejik grupların etkileşim içinde oldukları saptanır. Rekabet ortamında birden fazla işletmenin olması rekabetin şiddetini ve rakipler arası mesafe artacaktır. Bu şiddetle birlikte ürün kalitesi, hizmet anlayışı, fiyat düzeylerinde ve benzeri konularda farklılıkların olacağı demektir. Ayrıca bu farklılıkların şiddetinin artması karmaşıklığa dolayısıyla daha kötü sonuçlara(krizlere) sebep olacaktır. İşletmelerin bu durumda arzu ettikleri yerlere gelememesi, hedeflerinden şaşması, politikalarında ve stratejilerinde değişiklik kaçınılmaz olacaktır (Dulupçu, 2001:75).

3.7 Genel Rekabet Stratejileri

Küreselleşen rekabet ortamında her geçen gün rekabetin şiddeti daha da artmaktadır. Özellikle günümüzde gittikçe azalan kıt kaynaklar işletmelerin rakiplerine karşı kar ve üstünlük kurma arayışına iterek, müşterilerine daha kaliteli

hizmet sunmak ve kaliteli mal üretmek için yeni stratejiler devreye koymaya mecbur etmiştir. Bu genel stratejiler;

1. Toplam maliyet liderliği
2. Farklılaşma
3. Odaklanma
4. Arada Sıkışıp Kalmak

Genel stratejilerde amaç rekabet pazarında rekabet edilebilir olma ve rakiplerini saf dışı bırakarak, karlılığı ve liderliği ele geçirmektir. Bu getiriye elde etme çabasında temel stratejilerden bir tanesi veya birkaç tanesinden faydalanarak başarının anahtarını elde edebilir (Porter, 2000:44).

3.7.1 Üç Genel Strateji

Rekabet üstünlüğünü elde etmenin bir yolu da işletmelerin stratejik bilgi sistemlerini işletmenin vizyon, misyon, hedefleriyle aynı doğrultuda olmalıdır. Bunun yanında Porter rekabet üstünlüğünü elde etmek için üç temel strateji önermektedir (Porter, 2000:44).

3.7.1.1 Toplam maliyet liderliği

Piyasa ekonomisi açısından maliyet, bir işletmenin üretim maliyetleri, personel gereksinimleri, üretim amaçları olarak tanımlanırken doğru maliyet tablosu belirleyebilen örgütlenmeler bu piyasada başarılı olabilirken maksimum kar marjı peşinde koşanlar bu rekabetten olumsuz etkilenecektir (Sevim ve diğ., 2006:24-25).

Toplam maliyet liderliğinde asıl amaç rakiplere göre daha başarılı bir strateji benimsemek işletmenin her alanını kontrol edebilmek hiyerarşideki olumsuzlukları gidermekle mümkündür. Firmaların rekabetteki başarı sıralamaları üretim safhalarındaki düşük maliyetler ve sağladıkları maliyet avantajları, ekonomik büyüklükleri önemli bir durumdur. Maliyet lideri olabilmek beraberinde rakiplerden daha geniş bir pazar payına sahip olmak ürün yelpazesini geniş tutmak yeni müşteri çevreleri keşfetmek ve mevcutları geliştirmek ile mümkündür. Ancak bu durum bazen piyasaya yeni giren firmaların yatırım yapabileme potansiyellerinin büyüklüğü sebebiyle mevcutları geride bırakabilmektir (Türk, 2004:6).

Maliyet stratejisinde önemli olan özellik rakiplerine karşı en az girdiyle en çok verimi sağlamaktır. Tabii bunu yaparken işletme ilkelerinden (fiyat, ürün, kalite,

hizmet ve benzeri) ödün verilmeden yapılmalıdır. Buda işletmenin sağlam yapısından kaynaklanır. Rakiplerde taklit mallar üretilse, girdi maliyetlerinde artış olsa bile sağlam yapılı işletmeyi etkilemez. Düşük maliyet seviyesine inebilmek için rakiplerine karşı uyguladıkları stratejileri belirlerken pazar ve hammadde kaynaklarına daha hızlı ulaşma imkanı olması gerekir ki maliyet iner sonuçta rakiplerine karşı üstünlük sağlanmış olur. Bu başlığın alt başlığı belirleyen temel etmenlere baktığımızda Ar-ge, reklam, satış gücü, servis maliyetlerinin en aza indirilmesi ile mümkündür. Ayrıca kalite, hizmet çeşidi ve derecesi temel özellikleridir (Taştan, 2005).

İşletmeler maliyet liderliğini tatbik ederken mevcut durumunu gözden geçirerek ona göre stratejiler belirlemelidir ve bölümün stratejisi kendisine özgü olmalıdır. Maliyet stratejisinde önemli özelliklerinden biri yayın organlarından destek alınarak pazarlamadan indirimler alabilir. Ayrıca işletme ekonomik konularda düşük faizli krediler almaya özen göstermelidir. İşletmenin herhangi bir bölümü veya bütünü için düşünülen araştırma ve geliştirme programları uygulanırken öncelikle maliyetleri düşürme politikaları izlenmelidir. Daha sonra politika yeniden ayarlanarak hedef maliyet düşürücü kararlar hızlı bir biçimde alınmalıdır. Maliyetleri düşürme politikalarından biriydi insan kaynakları politikalarıdır. Amaç var olan personelin işten ayrılma isteklerini en aza düşürmek, personeli eğitici kurslar ve eğitim programları yapmak, personelin tutumlu davranışlara sevk ederek maliyetleri asgari düzeye indirerek işletmeye kazanç sağlamaktır. Maliyet liderliği küresel bazda incelendiğinde 2000’li yılların öncesinde Avrupa-Amerika lider konumda görünürken 2000 sonrasında Asya-Pasifik liderliği ele geçirmekle birlikte gerek otomotiv, giyim, gıda sektörlerinin önde gelen markaları el değiştirmiştir. Böyle bir denge değişikliğinin yaşanmasının temel sebebi ise maliyet açısından Asya kökenli şirketlerin disiplinli örgütlenmelerinin bir sonucudur (Barney, 1996:220).

3.7.1.2 Farklılaşma

Genel iş stratejilerinden biri olan farklılaşmada amaç faaliyet gösterilen iş kolunda diğer rakiplerinden farklı ve tek olma esasına dayanan bir stratejidir. Özellikle bu kriterler çerçevesinde dikkat edilmesi gereken unsurlar; kalitenin, üretilen malın, hizmetin, kullanılan tekniğin, araç gerecin, diğer rakiplerinden farklılık göstermesi gereken özelliklerdendir. Tek ve özgün olma, faaliyet gösterilen

iş kolunda ortalama karın üstüne çıkılacaktır. Diğer bir ifadeyle farklılaşma stratejisinde önemli bir kısmı da endüstrinin büyük bir kısmı tarafından önem derecesi yüksek olan malları, işletme açısından oldukça değerli müşterilere sunmak ve endüstride lider konuma gelebilmek için yeni buluşlara odaklanmaktır. İşletmenin hedeflediği farklılığı yakalayabilmesi içinde çoğu konuda “iş, servis, teknoloji, yönetim, hizmet, kalite ve tarzı vs” lider olmalıdır. Bunları başardığı takdirde farklılaşmayı azda olsa başarmış olacak (Kotler, 2000:80).

Şayet bu farklılaşma stratejisi başarılmışsa, benzersiz olma hususiyeti ürünün kalitesi ve değeri ile müşterinin gözünü büyüleyecektir. Çünkü bunu elde eden işletmenin ürünü taklit ve rekabet edilemez özelliğiyle ürüne olan talebi düşürme isteği önlenir. Bu özellik ürüne garanti sağlamış olur ve işletmeye rakiplerine karşı ellerini güçlendirecek bir kaynak olup, markalaşmaya doğru gider. Müşterinin arzusu kullandıkları ürünün her kesim ve işletmede olmaması yani nadir bulunmasıdır. Her işletmede bu farklılığın ağırlığını kaldıramaz sebebi ise işletmeye ek maliyet, ek işler veya daha fazla personele ihtiyaç duyulabilir, faaliyet alanında elde edilecek büyük bir kara engel olabilir kısaca işletme maddi anlamda büyük bir kayba uğrayabilir. Farklılaşmanın işletmelere sağladığı bazı fırsatlar; (Türkan, 2003:120). Bunlar;

Fırsatlar:

- a. Müşterilere marka anlamında güven aşılıyarak müşterilerin markaya bağlılıklarını artırıp, fiyat konusundaki hassasiyeti giderilmiş olacak.
- b. İşletmenin farklılaştırılmış markası pazara yeni girecek işletmeler için bir giriş engeli olacaktır. Buda pazardaki rakiplerin çoğalmasını engelleyecektir.
- c. Aynı ürünü taklit veya üretebilecek işletmelerle başa çıkabilecek ve yüksek oranda kar elde etme fırsatı yakalayacaktır.
- d. Farklılaştırmayı başaran işletme ikame ürünler karşısında, rakiplerine karşı daha sağlam durur.
- e. Farklılaştırma stratejisi ile elde edilen prestij çok önemlidir. Farklılaştırma öncelikle tepe yöneticilerinden başlanarak en alttaki çalışana kadar bütün personel tarafından benimsenip daha iyiye doğru bir algı oluşturulmalıdır. Bu konuda oluşabilecek sorunlara değinilmeli ve bu strateji bir süreç halini alarak sürekli denetlenmelidir. Müşteride bırakılan marka imajı korunmalı, geliştirilmeli ve rakiplere bu avantaj kaptırılmamalıdır. Farklılaşmada temel kriterler belirlenirken müşteri daima göz önünde olunmalı ve işletmenin

itibarını sarsacak eylem ve tutamlardan uzak olunmalıdır. Araştırma ve geliştirmelere önem verilmeli, yeniliğe açık olunmalı yeni bilgilerle farklılaştırma desteklenmeli, müşteriler ve dağıtıcılarla ilişkiler iyi kurulmalıdır. Bunların hepsi farklılaştırmanın başarısı için gereklidir (Thompson, 2001:310).

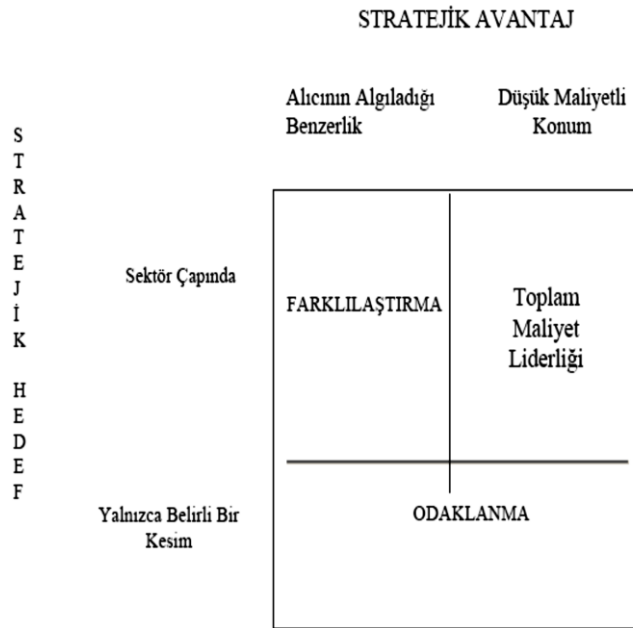
- f. Benzer yapıdaki firmalar farklılaşmış ürünler ürettiklerinde, değişik firmaların ürünleri için mükemmel ikame edilebilirlik olanağı kalmayacaktır. Bunun sonucunda hepsine ürettikleri malların sınırları içerisinde gizli bir güç olma, tekelci gibi davranma imkanı verir. Tekelci bir firmanın pazarda daha etkin olacağı ve rakiplerine karşı üstünlük kazanacağı aşıkardır. Çünkü tekelci rekabette rakiplerin piyasayı etkilemesi düşük, rekabet etme gücünde çok düşüktür. Bununla farklılaşma stratejilerini elde eden tekelci firma müşterinin samimiyetini kazanmış ve belli bir kitleye hitap eden ürünler üretmiştir.

3.7.1.3 Odaklanma

Odaklanma stratejisinin, maliyet liderliği veya farklılaştırma stratejisinden ayrılan yönü tüm pazara değil de daha çok pazarın küçük veya özel bir alanı hedeflemesidir. Dolayısıyla işletme tüm pazara yönelik birden fazla ürün üretmek yerine sadece hedef aldığı pazarlar için ürünler üretir. Bu aynı zaman da işletmenin bu alanda uzmanlaşmasını sağlar. Yine işletmenin bu alanda daha kaliteli ürünler üretmesi hedeflenir. Bu da işletmeyi pazarda diğer rakiplerine göre avantajlı bir duruma getirir. Diğer yandan işletme hedef pazara yönelik farklılaşma veya maliyet liderliği için çaba göstermeye devam edecektir. Son yıllarda üzerinde tartışılan konulardan biride odaklanmadır. Önceleri işletmeler için kaynakların etkin kullanılması, yönetilmesi ve sinerji üretmek için geliştirilen pek çok strateji değişik yönlerden eleştirilmeye başlanması durumdadır. Oysa odaklanmayı vazgeçilmez hale getiren en önemli unsur globalleşme ile birlikte sınırların değişkenliğinin hızla artması ve küçük bir alana odaklaştığında bile bu odaklanmaya global boyutta işletmeyi diğer rakiplerine karşı bir adım öne taşımakta hatta üstün kılmakta, dolayısıyla tüm bunlar işletmenin satışlarına olumlu yansımakta ve işletmenin karlarını ve prestijini arttırmaktadır. Globalleşme çok fazla etkin olmadığı durumlarda kurulan işletmeler çok geniş pazarda faaliyet gösterme imkanına sahip

olabilmekteler. Bu alanda Avrupalı ve Amerikalı şirketler arasında kıyaslanma yapılmıştır. Amerika pazarının daha geniş ve büyük olması nedeniyle Amerikalı şirketlerin, Avrupalı şirketlere nazaran daha dar odaklanmayı gerektirir. Porter işletmeler için şu stratejiyi öneriyor. Öncelikle şirket içinde bulunduğu pazarda kendine diğer rakiplerinden daha farklı bir yer edinilmelidir. Üzerinde derinlemesine çalışacağı bir müşteri grubu yani hedef kitle veya hedefleyeceği bir ürün grubu olmalıdır. Bunları yapmayı başardığında şirket ya da işletme seçtiği alana farklı değer katabilir, geliştirebilir. Bu yoğunlaşmayı bu alanda böylelikle de tüm pazarla ilgilenmek durumundan da otomatik olarak kurtulmuş olacaktır (Ries, 2006:112-115).

Bir stratejinin belirliliği yapmış olduğu seçimdir. Şirketler hangi alanlarda uzmanlaşacaklarını belirlemek durumundadır. Çünkü siz her alanda özel olamazsınız bu çok zor ve zahmetli bir iştir. İşte yapmış olduğu bu seçim sonucunda işletmenin farklı olmasının tek yolu; kime hangi hizmeti verecek ve bu vereceği hizmetin sınırlarını belirlemektir. Aynı zamanda yapılacak bu stratejik seçimler nasıl yapılacak, yapılan seçimlerin rakiplerin teknolojilerini ve ürünlerini kopyalamanın dışında olmasına özen göstermelidir. David Ogilvy ise pazarın her alanında faaliyet göstermek isteyen ve her tüketici kesimine hitap etmeye çalışan bir işletme markası için “Hiçbir kişiliği olmayan, sıradan bir marka” şeklinde ifade etmiştir. Üç genel strateji arasındaki farklar, şekil 3.1’de gösterilmiştir (Book ve Schick, 1998: 21).



Şekil 3.1: Genel rekabet stratejileri (Porter, 2000, s.49).

3.8 Rekabet Gücü

Küreselleşmenin geleneksel yaklaşımın anlayışlarını gerisinde bırakmasıyla birlikte dünya piyasasındaki kaynakların, işgücünün, hammadde girdilerinin ve işlenmiş şekilde çıktıya dönüşmesinin bir açıklaması olan Rekabet Gücü, yeni dünyanın yeni pazar anlayışı ile birlikte ortaya çıkmıştır (Gürkan ve Avas, 2004:12).

Rekabet gücünün barındırdığı unsurlara bakıldığında üretim maliyetlerindeki fiyat, istikrarlı politika, tasarım, güvenlik, kargo hizmeti gibi alt amaçlardan oluşur. Buradaki sergilenen performansın getirisi işletmenin karnesini temsil eder (İstanbul Sanayi Odası, 2004:143).

Sektörlerdeki marka, patent dağılımına baktığımızda her ülkenin ağırlıklı olarak kendini geliştirdiği rekabet gücünü elinde bulundurduğu görülmektedir. Buda gösteriyor ki iyi bir rekabet etiketi ülkeye katma değer artışı, zenginlik, rehavete ulaşma hükümetlerin alt yapı çalışmalarını etkilemektedir (Şenel, 2006:14).

Ülkelerin ekonomik performanslarını belirlemede sadece ülke içi kriterler yeterli görülmemekte ve dünya genelindeki olayların doğrudan ve dolaylı etkileri ülkelerin borsalarını etkilemekte, faaliyet gösteren firmaların bu dirence hazırlıklı olmaları adına küresel rekabet gücü ile yakından ilgilenmeleri küresel planlar yapma ve uygulamaya koyma üretim mallarının kalitesinin standartlaşması tescil patent hakkı küresel bayi ağı analiz (ar-ge) çalışmaları gibi unsurların tam bir örgüt anlayışı ile analizinin yapılması ve sürdürülebilir rekabet gücüne sahip olmanın gereklilikleri yapılmalıdır (Kaldırımcı, 2003:106).

Rekabet gücü veya sürdürülebilir rekabet gücünü ölçmek zor bir noktadır. Çünkü sürekli değişen çevre, rekabet ve ekonomik şartlar bunun göstergesidir. Kısaca buna rekabet gücü hareketlidir ve değişkendir diyebiliriz. Rekabet gücünü ölçmeyi zorlaştıran diğer etkenler ise rekabeti ölçmek için kullanılan ölçütlerin çok fazla oluşu ve ölçütlerin her durumda ve zamanda farklılık göstermeleridir. Kısaca Rekabet gücü; İşletmelerdeki üretimin ve verimliliğin artması, hayat şartlarının olumlu yönde değişmesi, bunun sonucunda istihdamın gelişmesi için gereklidir. Bir ülkede rekabet gücü ne kadar yüksekse ekonomisi de o kadar gelişme sağlar. Çünkü rekabet gücünün artması demek ülkedeki ekonomik değerlerinde artması, ithalatın düşmesi, ihracatın yükselmesi, yatırımların çoğalması, istihdamın gelişmesi ve hızlı bir büyüme süreci vs. etkilemektedir (Doğan, 2000:5). Ancak bu olumlu tablonun yanı sıra talep, üretim, pazarlama ölçüsünü iyi analiz edemeyen ülkelerin iç piyasa

rekabetinde ürün-kalite-fiyat-satış performansı gibi alanlardaki başarısızlıkları onları rekabetin dışına atacaktır. Buda işletmelerin ekonomik ve itibar kaybı demektir (Çiftçi, 2004:98,99).

3.9 Küreselleşme ve Değişen Rekabet

Küreselleşme çok eskiye dayanana bir olgudur. Çünkü insanlar yaşamını sürdürebilmek ve hayatta kalabilmek için, bazen kendi aralarında bazen ülkeleri içerisinde bazen de ülkelerinin dışında alış veriş yapmak zorunda kalmışlardır. İnsan nüfusun artması ve gereksinimlerin çoğalmasından dolayı insanlar birbirleriyle rekabet haline girmişlerdir, daha kötüsü savaşlara bile sebebiyet vermiştir. Özellikle ikinci dünya savaşı sonrasında küreselleşmenin somut özellikleri ve yöntemi değişerek büyük bir kitleyi etkisi altına almıştır (Tüsiad, 2002:22).

Bununla beraber 1980’li yıllarda başlayan ekonomik değişimler birçok ülkenin ekonomisini ve ticaret anlayışını etkilemiştir. Ticaretin sınırları genişlemiş, ülke bazından çıkarak uluslar arası bir hal almıştır. Böylelikle uluslararası sermaye piyasası oluşmuş ve çokuluslu işletmeleri egemenliği altına giren bir küreselleşme olgusu gözlemlenmiştir. Bundan en çok etkilenenler ise daha küçük bir alan da faaliyet gösteren, özellikle ülkelerinde ticaret yapan işletmeleri olumsuz etkilemiştir. Onları uluslar arası ticaret yapmaya mecbur etmiştir (Acar, 2005:3-8).

Mantıken küreselleşmeyi düşündüğümüzde ise ticaretleri ve üretimlerinin uluslar arası rekabet edilebilir olmaktır. Üretilen malların dünyanın her yerinde ve bunları alabilecek müşteri kapasitesinin olması gerekir. Bunu yapabilmek için de kalite ve maliyet anlamında uluslar arası rekabet şartlara uygun olmalıdır (Ergin ve Elmacı, 1999:20). Çünkü günümüzde küreselleşme çevresel, sosyal ve ekonomik anlamda bazı işletmeleri önemli bir yere getirirken bazılarını ise rekabet edemez duruma düşürmüştür. Ayrıca bazı yeni sektörlerin ortaya çıkmasına da sebep olmuştur. Bu durumu pozitif bir hale getirebilmek, rekabet edebilir bir duruma gelebilmek için üretilen malların müşteri istekleri doğrultusunda hizmet, kalite, güvenilirlik, maliyet ve teknolojik özellikleriyle bu isteklere cevap vermelidir (Akın, 2001:253).

Küreselleşmenin en bariz hallerinden biri rekabetin şiddetlenmesidir. Küreselleşme ile gelen şiddetli rekabet, kıt kaynakların verimli bir şekilde kullanımını ve değişen dünya şartların da işletmenin arzu ettiği yere varabilmesine

katkıda bulunmuştur. Değişen ekonomik şartlarla birlikte yeni dönemde devletlerarası ve ekonominin ana hatlarında büyük oranda bütünleşme ve güçlenme durumu ortaya çıkmıştır. Nüfus ve diğer değişkenlerin etkisiyle üretim faktörlerinin alış verişte kullanılan mal ve hizmetlerin dengelerindeki hızlı artış uluslar arası ekonomik ilişkilerinin geniş bir alana yayılarak daha çok ayrıntılara inmesi ve buna bağlı olarak dünya ticaret ve kaynak dağılımının klasik işlem ve politikaların terk edilerek ya da mevcut şartların yeniden gözden geçirilmesine sebep olmuştur (Cook ve Kirkpatrick, 1997:55-66).

Serbest piyasada rekabet edilebilir olmanın kriterlerinden ilk olarak yerine getirilmesi gereken şart değişimi takip etmek ve değişime ayak uydurmaktır. Çünkü günümüz pazarlarında rekabetin artmasına neden olan etkenlerden biride iletişim ağının gelişmiş olmasıdır. Bu değişimler daha çok küçük firmaları etkilemiştir. Küçük işletmelerin ulusal ve global pazar da tutunabilmesi için büyük ölçekli olan firmaların yardımlarına ihtiyaç duymuşlardır. Gün geçtikçe bilgiye olan ihtiyaç artmış ve evrensel düzeyde ekonomik anlamda bilgiye dayalı ekonomiler önem kazanarak yeni bir süreç başlamıştır. Bu süreçte gelişmiş ülkeler avantaj sağlarken aksine gelişmesi daha tamamlanmamış ülkelerde ise dezavantaja dönüşerek bazı pürüzlere neden olmuştur (Slaus ve diğ, 2004:479-494).

3.10 Rekabet Gücü Tanımlamaları

Rekabet gücü ile alakalı olarak tam anlamıyla kesin bir yargıya varılmamakla birlikte rekabet gücü işletme, sanayi ve ülke düzeyinde ya da büyük oranda veya küçük düzeyde ele alınabilir (Atik, 2005:14).

Rekabet gücü işletmelerin ürettiği yeni ve kaliteli malları en uygun fiyata ve kalitede yardımcı hizmetlerle, rakiplerine nazaran daha dikkatli, hızlı, güvenilir bir biçimde dünya pazarına kavuşturmadır (Karaaslan ve Altay, 2002:4).

Başka bir ifadeye göre ise ülkelerindeki ekonomiyi veya ilindeki ekonomik değerlerin tespit edildikten sonra bu değerlerin denetlenerek artı eksilerinin hesaplanma biçiminin performansdır (Beceren, 2004:280).

Rekabet gücü en açık ifadeyle firma düzeyinde yapılan tanımlamadır. Rekabet gücü olan bir firma ürettiği ürünleri en ucuza mal ederek en iyi kaliteyle en uygun fiyata satma, buda firmanın kar marjını yükselten ve firmanın sınırlarını genişlettiğinin kanıtıdır. Bunu başaran firma yerellikten çıkarak evrensel düzeyde

rekabet edebilir düzeye gelmiş demektir. Dahası bir firmanın rekabet gücü, firmanın elindeki rekabet güçlerinin toplamı biçiminde değerlendirir (Rekabet, 2012:5,6).

Rekabet gücü bir işletmenin mevcut pazarlarında veya dünya pazarlarında rakibine karşı kalite, hizmet, fiyat ve bunlar dışındaki etkenlerle üstün olmayı ifade eder. Bunun nedeni rekabet gücüyle ilgili olarak birden fazla faktöre bağlanmasıdır. Bazı yaklaşımlar rekabet gücüne bazı tanımlamalar getirmiştir. Örneğin rekabet gücü firmanın ürettiği ürün ile müşteri isteklerini karşılayabilmesidir ve müşteriyi tatmini yüksek düzeyde sağlamaktır. Rekabet ve rekabet güçlerinin tanımı birbirine yakın olmasına rağmen farklılık gösterirler. Rekabet gücünün tam anlamıyla dünya çapında insanlığa kabul ettirilmiş kesin bir tanımı yoktur. Rekabet gücü bir işletmenin ticaret yaptığı pazarda rakiplerine karşı faal olduğu alan ve üretim şekliyle elde ettiği kazanç olarak söylenebilir. Porter ise rekabet gücünü verimlilikle eş değer tutmuştur. Ancak bu tanımı bütün işletme veya firmalara mal etmek değil hepsinin kendince yorumlanmasıdır. Kimi işletmeler rekabet gücünü üretim gücü, elde edilen ödemelerin ölçüsü veya elde edilen kazancın tahmini olarak tanımlarken, diğer işletmeler müşterinin isteklerine karşı en iyi cevabı vererek müşteri memnuniyetini en üst düzeye çıkaran, kimisi de işletmelerin üretim sistemlerini daha da ileriye götürmek olarak tanımlamışlardır. Bütün tanımlarda da işletmelerin rekabet gücünü kullanabilmesi için üretim ve müşteri faktörünü iyi kullanması gerekir (Elmacı ve Kurnaz, 2004:1).

3.11 Rekabet Göstergeleri ve Belirleyicileri

Global pazarlarda oldukça hızlı gelişen rekabet ve değişen arz talep dengesi nedeniyle işletmeler bu yoğun, karmaşık ve hızlı pazarda kendine yer edinebilmek ve üstünlüğü ele geçirebilmek için müşterilerine hızlı bir şekilde ulaşabilmesi ve onları tatmin düzeylerini yakalayabilmek adına büyük bir uğraş içine girmesi gerekir. Ancak bunları yapabilmeyen bazı kriterleri vardır. Bunlar; işletmeler hızlı bir şekilde (süre), en kestirme yoldan, en iyi nitelikte mal (kalite) en az girdi ile en çok çıktı sağlama(maliyet-kar) vs. gibi rekabet göstergelerini en etkin şekilde kullanarak global pazarda rakiplerine karşı rekabet gücünü kullanabilirsin (Ceran, 2004:78).

Bu göstergeleri rekabet gücü yönünden görevi verimlilikle beraber kullanılmakta ve bu verimliliğin rekabet gücüne faydasının artışı rekabet gücünü geliştirmektedir. Ayrıca rekabet gücünü belirleyen faktörler firmanın kendi

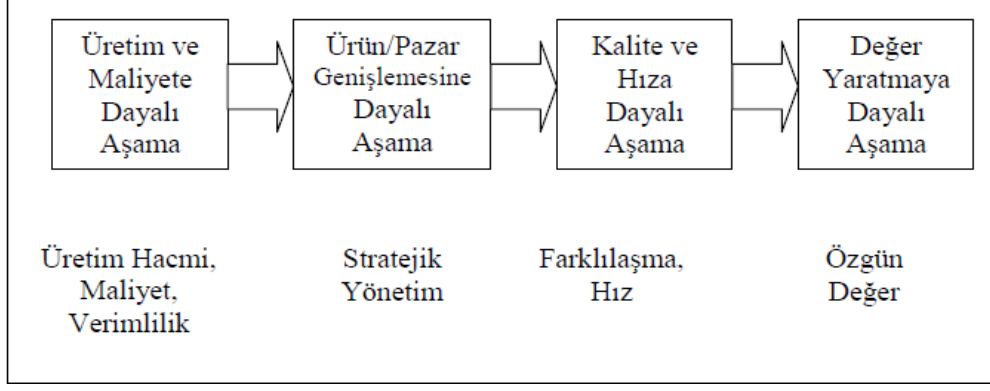
içerisindeki faktörler ve firmanın dışındaki faktörler olarak iki kategori de gösterilmiştir. Firmanın kendi içerisindeki faktörler; üretilen malın, fiyatı, kalitesi, getirisi, ve hizmeti olarak belirlenir (Gürkan ve Ayaş, 2004:15).

Örgüt seviyesindeki rekabetin esas göstergeleri, hizmet, maliyet, kalite, firma prestiji vb. rekabetin öğeleridir. Rekabeti oluşturan bu öğeleri şu şekilde sıralayabiliriz (Papatya, 2003:19).

- a. Örgütün fiyat tespit etme gücü
- b. Alakalı pazardaki rekabetin şiddeti
- c. İş örgütlerinin sektördeki ortalama büyüklüğü ve kapasite kullanım oranları
- d. Örgüte giren ve çıkan malların, araç gereçlerin fiyatlarındaki gelişmeler ve mali şartlar
- e. Örgüte ürün, araç, gereç sağlayan firmaların kendi fiyatları veya bunların dışındaki etmenlerle elde ettiği rekabet gücü avantajı
- f. Sektördeki yurtiçi yatırımcılar veya yurtdışındaki yatırımcılar
- g. Üretim etkenlerinin üretme gücü veya verimliliği
- h. Üretilen ürün ile ilgili yenilikler
- i. Pazardaki yerleşim bölgesinin sağladığı avantaj
- j. Örgütün yapısı ve organize olma şekli

3.11.1 Rekabet Gücünü Belirleyen Fiyat (Maliyet) ve Fiyat Dışı Faktörler

Geleneksel yaklaşımdan bugüne gelindiğinde rekabet gücünün belirleyicileri farklılık göstermiştir. Daha önceleri rekabet gücünü belirleyenler tek veya birkaç iken ancak şimdilik ise farklılık göstererek hem sayısı artmış hem de birbirleriyle bağıntılı veya bağımsız çok sayıda belirleyiciliği göze çarpar. Rekabet gücünü belirleyen öğelerin dört aşamadan geçerek daha ileriye gittiği öngörülmektedir. Rekabet gücünü belirleyen unsurların gelişimi şekil 3.2'de gösterilen biçimdedir (Aktan ve Vural, 2004a:26).



Şekil 3.2: Rekabet gücünü belirleyen unsurların gelişimi (Aktan ve Vural, 2004a, s.27).

İşletmelerin amacı rekabet ettiği pazarda daha kaliteli malları daha ucuza müşteriye sunarak pazar paylarını arttırıp piyasa da daha etkin bir rol almaktır. Özellikle günümüze yaklaştıkça fiyat rekabetinin önemi azalmış daha çok kalite rekabeti, ürün farklılaşması, çağdaş dizayn ve imaj büyük ölçüde önemli bir hal almıştır. Bununla birlikte fiyata dayalı rekabetin önemi azalmış daha çok müşterilerin isteklerine cevap verebilecek ve onları farklı bir pozisyonda gösterecek kaliteli ürünleri istemektedirler (Eylem, 2002).

Diğer taraftan ürün rekabeti, aynı ürünün değişik şekillerde kalite, ad, çizim, reklam ve benzeri etkenler kullanılarak satışını çoğaltmaya işaret eden rekabet gücü olarak ifade edilir. Amaç olarak ürünü en karlı şekilde satabilmek bunun en önemli göstergesi ise ürüne yapılan çizim ve farklı şekillerdeki yeniliktir. Bir ürünün fiyat hariç diğer etkenleriyle öbür ürünler karşısında daha rekabetçi, üstün olması demek onun kalitesi, reklamı, çizimi, imajının daha iyisi olduğunu gösterir ve en yeni stratejiler kullanılarak pazara sunulduğunu, en az maliyetle en çok çıktı sağlandığını gösterir. İşletme yöneticileri de bu gibi sebeplerden dolayı ürün tasarlarken müşteri taleplerini iyi bir şekilde analiz edip, müşterilerinin talepleri doğrultusunda en kaliteliyi, rakiplerinin de stratejilerini göz önünde bulundurarak en uygun biçimde pazara sunmaya çalışırlar ve rakiplerin hamlelerine cevap vermeye çalışarak ürün konusunda kafa yorarlar (Hamel ve Prahalad, 1996:60).

3.11.2.1 Rekabet gücünün belirlenmesinde maliyet ve fiyat

Fiyat veya maliyet rekabeti; faaliyet alanları farklı olsa bile aynı malı üreten veya bu malın benzerini veya tamamlayıcı malını üreten firmaların serbest piyasa standartlarında maliyetlerini ya da karlarını minimum seviyede tutarak fiyat düşürme

şeklidir. Firmalar bununla pazar da daha etkin olmayı hedeflemekteler. Aşağı yukarı tüm firmalar gerçek manada tehdit altındalar ve bu tehdit fiyata yansiyarak rekabeti bu yöne çekmektedir. Tatbik edilebilirliği en basit olan rekabet türü olan fiyat rekabeti aslında firmanın kar marjını negatif yönde etki etmektedir (Kırçova, 2006:13).

Enternasyonal piyasalarda ise rekabetin gün geçtikçe kızışması firmaların fiyat kırma konusunda ciddi baskılar uygulanmaktadır. Enternasyonal rekabette, rekabet gücünü ele geçirmek isteyen işletmeler özellikle kalite tavan ve taban fiyat uyumunu çok iyi belirlemesi gerekmektedir. Bunu yaparken de farklı maliyet ve yeni fiyat arttırıcı veya azaltıcı tekniklerden yararlanmalıdır (Doğan ve diğ, 2003:115).

Belirli bir bölgede faaliyet gösteren bir firmanın üretim kapasitesine bağlı olarak ödeyebileceği maliyet potansiyeli ve bu potansiyele bağlı olarak belirleyeceği fiyat, firmanın global pazardaki rekabet gücünü göstermesinde oldukça önemlidir. Rakiplerine göre daha sağlıklı kararlar alarak çalışan firma, minimum girdi ile üretim gerçekleştirebilirse rakiplerine karşı rekabet gücü bakımından üstünlük sağlar. Bu da işletme için az bir maliyet demektir. Dolayısıyla bu da işletmeyi bir adım öne götürecektir. Çünkü firmaların ödemekle yükümlü oldukları maliyettir (Töre, 1995:41).

Firmaların üretim yaparken ödemekle yükümlü oldukları maliyet kalemleri; iş gücü, enerji kaynakları, vergi, anamal, doğal kaynaklar vs. maliyetlerdir. Bu maliyet kalemleri ne kadar düşük olurlarsa işletmeleri o oranda rekabet etmede bir adım öne taşıyacaktır. Bu üretim maliyetlerinde en önemlisi işgücü maliyet kalemidir. İşgücü maliyeti iş yapana ödenen ücret ve ücret harici ödemelerdir. Ekonomilerde ödenen ücret ve haricindeki ücretlerin yüksek olması, işletme sahiplerine yüksek maliyet anlamına gelmektedir bunun diğer bir sonucu ise yüksek fiyat demektir. Kısaca firma uluslararası pazarda rekabet edemez duruma gelerek büyük oranda ekonomik kayıp, prestij kaybı ve en kötüsü işleyemez hale gelecektir ve milli ekonomiye de büyük sarsacaktır. Aynı zamanda milli ekonomiye yön veren politikalar değişecek yeni vergiler, tasarrufların ölü yatırımlara dönüşmesine sebebiyet verecektir. Yine iş görene verilen ücretlerin yüksek olması işverenlerin ücretlerinin düşük olması nedeniyle kalifiyesiz elemanlara yönelmesinde etkili olmaktadır. Özetle işgücü maliyetleri rekabet gücü için temel teşkil eden maliyetlerdendir (Uzunoğlu ve diğ, 2001:17).

Bir başka ifadeyle üretim maliyetleri; Rekabet gücünün belirlenmesinde en etkili etkenlerin başında gelir. Özellikle firmaların üretim harcamalarını düşürecek yol ve yöntemlerin maliyetlerini en etkili şekilde uygulaması ve bundan faydalanması gerekir. Düşen maliyetler firmaları faaliyet gösterdikleri pazarda kar sağlayacak ve pazara hakimiyetini veya pozisyonunu arttıracaktır (Doğan, 2000).

3.11.2.2 Rekabet gücünü belirleyen fiyat dışı faktörler

İşletmelerin rekabet gücünü etkileyen temel faktörlerin dışında dolaylı olarak fiyat maliyet gücü üzerinde etkili olan rekabet gücü göstergeleri: Beşeri kaynaklar, Döviz kuru, Finansal sektör, Kalite, Kamusal Politikalar, Ülkenin makro ekonomik durumu, yenilik ve teknolojik ilerleme vs. faktörler üzerinde durulacaktır.

3.11.2.2.1 Beşeri kaynaklar

Beşeri kaynaklar; teknolojik gelişmelerin ışık hızıyla gerçekleştiği günümüzde gerekli rekabet gücünü sağlamasında önemli bir unsur haline gelen insan kaynaklarını işletmeye katacağı olumlu gelişmelere bakıldığında teknik donanıma sahip- donanımlı, bilgi, becerisi olan ve beşeri sermaye diye adlandırılan; beceri-bilgi-tecrübelerin pratiğe dönüşebilmesi olarak ifade edilmektedir (Bekmez ve diğ, 2009:67).

Geçmişten gelen birikimle beraber son yıllarda ülkelerin gelişiminde ihsan unsurunun ön plana çıktığı-pratik hassas, biyometrik teknolojinin mikro teknolojik çalışmalarının önem kazandığı günümüzde beşeri unsurları gidererek önem kazanmışlardır (Doğan ve Şanlı, 2003:27).

Dünya bazındaki iktisatçı teoremcilerin bakış açılarının bir sonucu olarak ülkeler arasındaki gelişmişlik farklılıklarının temel sebebi olarak işgücü potansiyellerinin farklı olması dayanak noktası olarak gösterilmekte ve uzlaşmanın bir vizyon meselesi olduğu ortaya çıkarmaktadır. Dünya ölçeğindeki gelişmiş ülkelerin profillerine baktığımızda ABD, Rusya, Fransa v.b gelişmiş ülkelerin donanımlı işgücü potansiyelleri potansiyellerinin teknolojik altyapısının bulunmaları, teknolojinin üretime aktarmasında ileri düzeyde oldukları gözlemlenmektedir (Atik, 2005:35,36).

Üretim tüketim dengesinde bireylerin-ulusların kültürel bazdaki farklılıkları etkili olurken üretim sağlayacak gerekli araç-gereç temini konusunda ancak insan sermayesi ile mümkündür (Çıkrıkçı ve Daştan, 2002:20).

Sonuç itibariyle işletmelerin kaynaklarını en iyi şekilde kullanmaları ve üretim departmanlarında beklenen potansiyel başarımın sağlanabilmesi için insani becerileri etkili bir sermaye ile birleştirerek yatırıma dönüştürme politikalarını üstün ayrıcalıklar tanıyacağından fert ve toplum bazında insan kaynakları bölümü işletmelerin vazgeçilmez departmanından biridir. İnsan sermayesinin destekleyen tüm politikaları yatay-dikey hareketlenmeler esnek oluşma durumları ulaşılacak sonuçlar üzerinde etkili olacaktır (Kanıbir, 2004:894).

3.11.2.2.2 Döviz kuru

Bir devletin milli parasının yabancı paralar karşısındaki değeri veya yabancı paranın milli paranın karşısındaki değerinin ifadesidir. Döviz kurları artı yönlüde olabilir, eksi yönlüde. Döviz kurundaki artı yönlü yükseliş paranın değer kazanması, düşüş ise paranın değer kaybı anlamına gelmektedir. Uluslararası pazarlarda faaliyet gösteren bir ülkeye ait işletme kendi ulusal piyasasının fiyat seviyesi, paraları arasındaki değişim oranları yani döviz kurları aracılığıyla birbirine bağlanır. Bundan dolayı fiyatlar yabancı paralara göre yüksele de bilir, düşse de bilir. Böylelikle ulusal paranın yabancı paralar karşısında dengelenir. Yani ulusal gelirin değiştirilmiş bir etki sağladığı sanılır. Ülkelerin ellerindeki en büyük araçlarından biri farklı şekilde uygulanan döviz kuru olmuştur (Aren, 1998,136-159).

Ülkelerin rekabet gücünü gösteren etmenlerden biri ülkenin dış ticaret sınırınıdır. Dış satım ve dış alım kanalıyla fiyatların birbirine oranlaması ile anlaşılan dış ticaret sınırı ile bir birimlik dış satım ile ne kadar birim dış alım yapılabileceğini gösterir (Seyidoğlu, 2009:56).

Döviz kuru, bir devletin, yabancı devletler ile ürün, hizmet sektörü ve sermaye piyasaları ile kurulan önemli kanallardan biridir. Rekabet halindeki ülkelerden birinin yapacağı yanlış kur politikaları, hamleler diğer ülkeler için fırsat anlamına gelebilir ve bu ülkelere avantaj sağlayabilir. Ancak yanlış kur politikası izleyen ülke ise fırsat oluşabilecek bir durumu kaçırmış demektir. Kur politikasının temel amacı iki piyasa arasındaki fiyat boşluğunu ortadan kaldırmaktır. Bununla beraber bazı döviz kurları ise ülke ticaretini canlı tutmak için ihracata yönelir ve fiyat daha alımlı bir hal alır.

Döviz kuruna endeksli ülkelerde var olan değişimler, ülkedeki döviz kurunun dış piyasalarda önceki durumuna göre değişime sebep olabilir. Böylece fiyat avantajı kazanan dış satım mallarının, dış piyasada hayat bulacağından rekabet etme şansı doğacaktır (Kum, 1998:45).

Genel bir tanımla kur politikaları, ülkelerin rekabet gücü açısından olmazsa olmazlarındandır. Milli paranın aşırı bir şekilde kıymetli olması rekabet edilebilir gücünü düşürürken buna karşın yabancı paranın kıymetli olması ise rekabet gücünü yükseltir. Bu durum pozitif yönlü olabildiği gibi negatif yönlüde olabiliyor ve bu durum kısa vadelidir. Kısacası ülkelerin izleyeceği kur politikaları ülke ekonomisini canlandıran, koruyan, istikrar sağlayan veya ülke ekonomisine ivme kazandırma amacıyla olmalıdır (Tansu, 2003:63).

3.11.2.2.3 Finansal sektör

İşletmelerin mevcut rekabet gücünü koruması veya işletmeleri bir adım daha ileriye götürebilmesi için rekabet gücünü etkileyen unsurları (beşeri kaynaklar, döviz kuru, kalite, kamusal politikalar, makro ekonomik durum vs) kontrol ederek bu unsurları uluslararası piyasa değerlerine elverişli hale getirmelidir. Ancak bunu yapabilmek için kullanacağı kaynak nedir, hangi yolları denemelidir ve ekonomik boyutunu gözden geçirerek bu sorulara cevap bulmalıdır. Bunu yaparken de işletmenin mali konusunu bozmayacak şekilde olmalıdır. Çünkü işletmenin mali dengesi çok önemlidir (Büker ve Aşıkoğlu, 1993:9).

Her geçen gün daha da zorlaşan rekabet koşulları işletmelerin finansal yapılarını uluslararası normlara göre düzenlemeli, uygulamalı ve planlı bir şekilde denetim yapmalıdır. Başka bir ifadeyle işletmeler finansal yapılarını aktif ve verimli bir şekilde uluslararası şartlara uygulanabilir yapmalıdır (Aşıkoğlu, 1993:28).

Rekabet gücü açısından önemli bir etken olan finansal kaynaklar ve maliyetlerde finansal gereçleri verimli kullanma önemli bir olgudur. Oturmuş bir piyasa ve gelişmiş bir ekonomiye sahip olan işletmeler uluslararası pazarlarda rekabet edebilmesinin önemli şartlarından biri de finansal sektörün iyi planlanmış olması ve ulaşımın kolay olması gerekir. Risk sermayesi piyasası, banklar ve hisse senedi piyasaları ise, işletmelerin piyasada daha etkin olması, rekabet gücünü daha da kuvvetlendirecek yenilik ve ürün farklılığı elde etmek için olması gereken finansal kaynaklara ulaşım açısından önemli kanallardır (Aktan ve Vural 2004a:53).

Finansal sektör açısından önem derecesi yüksek olan bankalar buna en güzel örnektir. Finansal serbestleşme, bankaların daha verimli, hızlı ve faal çalışmasına olanak sağlayarak bankaları kendi aralarında zorlu bir çekişme içerisine sokar. Öbür taraftan ise bankalara özgürlük sağlayarak faizleri özgürce belirtmesine ve kaynakları dağıtması mevzusunda büyük bir kolaylık sağlamaktadır. Ancak bu özgürlüklerin her zaman olumlu sonuçlar vereceği doğru bir davranış değildir. Bazen bu sonuçlar bankalara bazı riskli hareket tarzlarına iterek, mali alanda bankaları zor bir duruma getireceği de göz önünde bulundurulmalıdır. Ölçülü finansal harcama engelleri, düşük enflasyon, düşük ve öngörülebilir reel faiz sınırlamalarını gerekli kılmaktadır. Helmann ve Stiglitz'ın öne sürdüğü harcama engelleri ana ilkesi, finansal piyasalardan devlete rant sağlama yerine, finansal piyasalar içinde özel sektöre rant yaratmaktır. Bununla beraber düşük faiz düzeylerine inmesi kesin olan yatırım tasarlanmasının tatbik edilmesi şansı yüksek olacaktır. Bankacılığın gelişmiş ülkelerde ve gelişmekte olan ülkelerin global pazarda rekabet gücünün sağlanması açısından finansal sektördeki artışı veya eksisi mali kararlılığı büyük bir açıdan tehdit etmektedir. Mali karlılığın elde edilmesi için bankacılığın doğru kullanılması, kontrol edilmesi ve izlenmesi gerekir. Finansal piyasaların belli aralıklarda ve düzenli bir şekilde kontrol edilmesi ile bankacılığın krizlerden teğet geçmesi amaçlanmıştır (Emek, 2000:14).

3.11.2.2.4 Kalite

Günümüzde uluslararası rekabet ortamında sürekli kendini yenileyen piyasalar, farklı gereksinimleri karşılayan ileri teknoloji ürünler ve hizmetleri bulunmakta, alıcılar da bu ürünlerde kendilerine en uygun olanı seçmektedirler. Rekabet avantajı sağlamak isteyen işletmeler hızlı bir şekilde yenilenen teknolojiye ayak uydurarak, yaratıcı ve yeni ürünlerle pazarda talepleri karşılamak için ideal hizmeti veya uygun ürünü sunmak zorundadır. Başarı ise hızlı değişime ayak uydurularak elde edilen bilgileri doğru kullanmaktan geçer (Ünal, 2004:52).

Giderek zorlaşan rekabet koşulları, arz talepteki seçicilik işletmelerin ürün seçiminde ve ürünün üretilmesinde üstünlük elde edebilmek adına birbirleriyle yarış halindedirler. Özellikle insanların beğeni anlayışının daha karmaşık bir hal aldığı bir durumda hizmet ve ürünün özelliklerinin en üst seviyede olması gerekir. Klasik anlayışlarda fiyat ve kalite ürünün farklılaşmasında önemli unsurlardır. İşletmeler

hem milli ekonomilerdeki pazarlarda hem de ulusal pazarlardaki yerini koruyabilmesi ve pazar payını elde tutabilmek için ürünlerin kalitesinde olabildiğince titiz davranmaktadırlar. Özellikle ürünün veya hizmetin üretim sürecinde işletmelerin kalite kaynaklarını etkin bir biçimde kullanmasını sağlayan, müşterilerin istekleri doğrultusunda ürün ve hizmet anlayışını adapte ederek işletmelerin amme sorumluluklarını da pozitif yönde gerçekleştirmelerine imkan sağlayan bir başarıım şeklidir. Kalite bu anlayış doğrultusunda ilerletildiğinde işletmenin performansına yarar sağlayacak ve işletmeye duyulan güven artacaktır (Doğan, 2000:13-18).

Kalitenin bir ülkede yayılması ile ilgili olarak; rekabetçi bir pazar da bulunan KOBİ'ler ulusal ve uluslararası piyasalarda kalite standartlarına uymak zorundadır. Toplam kalite ile hayatımızın her safhasında yer alan kalite, üretim için olmazsa olmazdır. Türk Standartları Enstitüsü (TSE) ve ISO 9000 serisi ile üretim yapan işletmelerin konusu haline gelen standartlar gün geçtikçe artarak, ISO 14000 kalitesi daha düşük ve olumsuz etkisi daha az olan standart türü olarak önem kazanmıştır. Rekabetçi pazarlarda bu standartlar önce küçük gruplar halinde ortaya çıkarak zamanla bu gruplar kanalıyla tüm ülkeye yayılmaktadır (Üstün ve Sağsöz, 2000:101).

3.11.2.2.5 Kamusal politikalar

Kamu, ekonomisinin dinamiklerinde oluşabilecek herhangi bir olumsuz durumu önlemek için bazı müdahalelerle makro ekonomik çevredeki eksikleri giderebilmekte, altyapı geliştirebilmekte ve firmaları teşvik edebilmektedir. Çünkü endüstriyel politikalar işletmelerin uluslararası piyasalardaki verimliliğini etkileyen önemli bir etkidir. Ayrıca devlet geliştirdiği bazı çalışmalarıyla işletmelerin işlenebilirliğini doğrudan destek vererek rekabet güçlerini etkileyebilmektedir. Böylelikle de işletmelerin altyapı, teknolojik yapısına ve bazı olumsuz durumlarından üstesinden gelebilmeleri için de dolaysız bağışlarda bulunarak rekabet güçlerine güç katmaktadır. Bunların dışında bazı vergi indirimleri, vergi teşvikleri ve bağışlarda da bulunarak rekabet güçlerine güç katar. Dahası milli yenilik sistemleri, devletin sunduğu hizmet ve mallarla işletmelerin milli ekonominin rekabet gücüne de güç katmaktadır. Devletin bilimsel çalışmalara, endüstriyel politikalar, üniversite endüstri işbirliği, beyin göçü azaltıcı teşvikler de bulunması, yenilik ve icatlara teşviklerde bulunarak rekabet gücünü olumlu yönde etkilemektedir. Buna en güzel

örnek dış satım piyasaları mevzusunda yeterli bilgi ve birikime sahip olmayan Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletme (KOBİ)'lerin, uluslararası piyasalardaki rekabet güçlerini destekleyerek KOBİ'lerin uluslar arası pazarda kendini göstermelerine ve daha etkili çalışmalarında büyük bir destekçidir (Aktan ve Vural 2004b: 49-53).

Bunun dışında kamuyu piyasa sonuçlarını değiştirmeye sevk eden birden fazla neden vardır. Piyasa eksikleriyle ilgili ekonomik nedenler varken bunların dışında da bazı piyasa noksanlıklarından söz edilir; pazar, dışsallık ve bilgi noksanlıklarıyla alakadar olanlar. Rekabet politikaları, tekeli güçlerin ve mevcut durumun kötüye kullanılması yasaklayarak pazar gücü eksikliklerini hedef almaktadır. Ayrıca bunu dışsallık ve bilgi eksiklikleriyle alakalı konuları da içermektedir. Bunu sürekli olarak kamu müdahaleleriyle olmamakta genelde işletmeler kendi çözüm yolunu bulmaktadırlar. Örneğin devletin belirlemiş olduğu bazı internet yasakları işletmeleri olumsuz etkilemiştir. Çünkü internette bazı olumsuz durumlar fırsat yarattığından devletin koyduğu olumsuz duruma çözüm yolunu internete hakim firmalar bularak piyasadaki tehdidi fırsata çevirebilmektedir. Ayrıca devlet piyasa eksiklikleri dışında işsizlik, vergi oranları, milli politika, bölgesel politika, dağıtım kanalları ve benzeri politikalar hedef alınarak bu doğrultuda bazı neticelere varmak için piyasalara el atmaktadır (Fingleton, 2009:5).

3.11.2.2.6 Ülkenin makroekonomik durumu

Ekonominin içinde bulunduğu koşullar ve bu koşullara göre uygulanan politikalar olarak bilinen makro ekonomik ortam, ekonomilerin güçlenmesi, uluslararası rekabet edilebilir olma, kararlı büyüme sağlama ve bu kararlılığı global pazarlarda da sürdürmek için büyük önem taşır. Kararlı büyümenin ana hedefi milli ekonomiyi istikrara kavuşturma ve bununla ülkenin yaşam standartlarını yükselterek rekabet ortamında devamlılık arz eden bir ekonomi yaratmadır. Milli ekonomiye gelir üretebilmesinin sınırları kadar, elde edilen gelirin paylaşılması da önemli bir durumdur. Özellikle varlıkları güçlü olan bir kesimin ekonomiye yön vermesi ve varlıklarını öne sürerek ekonomilere müdahale etme davranışlarında bulunmaları o devlette barışı korumak güçtür ve milli ekonominin istikrarlı büyümesi riski artarak mali dengesizlik meydana gelecektir. Bunların önüne geçebilmek ve sürdürülebilir bir ekonomi sağlayabilmek için milli paranın değer kaybetmesine imkan vermeden, ödemeler bilançosu konusunda daha çok planların kısa vadeli değil de uzun vadede

kalıcı çözümler getirecek şekilde olmalıdır. Bu da ancak devamlılığı olan, güçlü ve sağlam bir ekonomiyle gerçekleştirilebilir. Buda rekabet ortamında ekonomilere avantaj sağlayarak uluslar arası pazarlarda makro ekonomik istikrarı sağlamada yardımcı olur. Rekabet gücünün artması ekonomilerdeki ödemeler bilançosundaki dengesizliği en aza indirilmesinde önemli bir görev alır (Demir, 2001: 94,95).

3.11.2.2.7 Yenilik ve teknolojik ilerleme

Teknolojideki gelişmelere paralel olarak rekabet gücü kazanılması konusunda yeniliğin yanında etkili olan bir diğer faktörde teknoloji alanındaki ilerlemelerdir. Rekabet gücü kazanılmasında sadece yeniliğin yeterli olmayacağı bunun yanında teknolojideki ilerlemelerin kaydedilmesi gerekmektedir. Bu ilerlemelerin aynı zamanda yeniliğe uygun bir şekilde ilerlemesi gerekir. Değişen zaman içinde var olan talebin artmasına paralel olarak piyasaya teknolojik açıdan gelişme gösteren firmaların girmesi, küresel çapta yaşanan rekabeti hızlandırmaktadır. Bu bağlamda teknolojik yeni şeyler katan firmalar rekabet süreci içinde söz sahibi olmaktadır. Küresel çapta piyasalarda teknolojik işbirliğiyle ilgilenen firmalar kendilerini daha geliştirerek teknolojik gelişmelere daha kolay adapte olarak diğer firmalara kıyasla daha rekabetçi bir yapı kazanabilmektedirler. Burada anlaşılacağı gibi firmaların rekabet gücünü yükseltebilmeleri, teknolojik gelişmelere ayak uydurabilmeleri için yeniliklere açık olmalıdırlar (Uysal, 2000: 7).

Değişimlerin ve yeniliklerin olduğu gelişmiş ülkelerde Gayri Safi Milli Hasıla(GSMH) yaklaşık olarak %3'nün Araştırma Geliştirme (AR-Ge) harcamalarına ayırdığı görülmektedir. Gelişmiş ülkelerde AR-Ge'ye ayrılan hasılatın gelişmekte olan ülkelere oranla daha fazla ayrıldığı görülmektedir. Gelişmiş ülkelerde AR-Ge'ye ayrılan oran %3 oranında iken, gelişmekte olan ülkelere ise bu oran %1 civarında kalmaktadır. Bu durumda gelişmiş ülkelerin gelişmekte olan ülkelere oranla daha fazla bilgi ve teknolojiye önem verdikleri görülüyor. Bunun sonucunda bilgi ve teknoloji arasındaki fark ülkeler arasında ciddi anlamda ekonomik, sosyal ve toplumsal farklılıklar yaratmaktadır. Kısaca gelişmiş ülkelerde Ar-Ge faaliyetleri daha çok yeniliklere açık olan ve uluslararası piyasalarda sürdürülebilir bir güce sahip iken, bunlar özel sektör tarafından yapılmaktadır. Gelişmekte olan ülkelere ise özel sektörü destekleyerek yeterli sermayeye sahip olamadığı için çoğu kez kamu kesimi ve üniversiteler tarafından desteklenmektedir (Atik, 2005: 74).

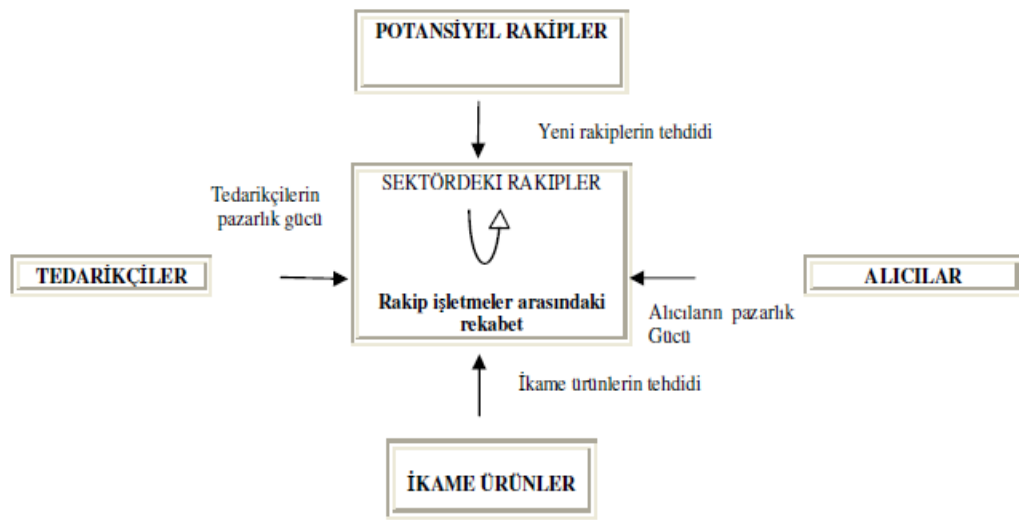
3.12 Sektördeki Rekabet Güçleri

Rekabeti daha iyi kavrayabilmek için rekabet gücünü oluşturan kuvvetlere göz atmak gerekir. Bu konu üzerinde titizlikle duran ve geniş bir perspektiften bakan Michel Porter daha çok pazarın yapısı ve rekabetin şartlarını irdelemektedir. Bu konuları da irdeledikten sonra tahlillerinde daha çok rekabet stratejilerine öncelik vermiştir (Dinçer, 2004:198).

“Bir sektördeki rekabetin yoğunluğu, ne bir rastlantıdır, ne de kaderin kötü bir oyunu. Aksine, herhangi bir sektörde mevcut rekabeti oluşturan temel etmen ekonomik yapısı ve mevcut rakiplerin davranışlarına bağlıdır. Sektörlerde rekabeti belirleyen unsurlar şekil 6’da beş temel rekabet gücüne bağlıdır. Bu kolektif gücü, kar marjının yatırılmış sermayenin uzun vadedeki karı ile ölçüldüğü sektördeki net getirisini belirler. Her sektör farklı potansiyele sahiptir. Rekabet güçlerinin kolektif kuvvetleri temelde birbirinden ayrıldığı için farklılık gösterdiği için, nihayetinde sektörlerin net kar potansiyelleri farklılaşır” Rekabet güçlerinin bütünü sektör rekabetinin ve karlılığının ölçüsünü gösterir; stratejinin yerleşebilmesi için makro güç veya güçler işler haldedir ve bunlar politik bir duruma geçerler. Örneğin işletmenin faal olduğu bölüme yeni girecek olanın risk teşkil etmediği bir birimde, konumu itibarıyla çok kuvvetli olan bir firma dahi, belirlemiş olduğu ölçülerden yüksek veya düşük bir ikame ürünle karşılaşarsa az bir kazanç sağlayacaktır. Ancak bu ölçülere uygun bir ikame ürün yoksa ve giriş engelleri konulmuşsa dahi, hazırda olan rakipler arasındaki yoğun rekabet, görünmeyen kazancı bile sınırlayacaktır (Porter, 2000:3).

Porter rekabeti ve nihayetinde işletmenin durumunu ve karar mekanizmasına etki eden beş temel etkeni; pazara giriş, alıcıların pazarlık gücü, tedarikçilerin pazarlık gücü, ikame ürün riski ve mevcut rakipler arasındaki rekabet- biçimindedir. Bu beş etkenin toplam gücü genel olarak bir endüstride işletmelerin giderlerinin üzerinden gelir sağlayacaklarını göstermektedir. Aynı zamanda bu beş etkenin gücü endüstriden endüstriye farklılık göstermektedir çünkü endüstri ilerledikçe bu etkenlerde değişkenlik gösterebilmektedir. Ayrıca Porter bu etkenlerden biri veya birkaçının kuvvetli olması durumunda işletmelere birer baskı olarak işletmenin fiyat yükseltebilme becerisi ve kar marjı düşecektir. Kısaca Porter’ın tahlillerinde işletme için rekabet güçlerinin güçlülüğü işletmelerdeki maliyetleri arttıracığı için tehlike, zayıflığı ise işletmenin karını arttıracığından bir fırsat ya da yarardır. Zamanla

pazardaki işletmeler yada pazarın gizli güçleri tarafından gerçekleştirilmeyecek, “değer yaratan bir stratejinin uygulanmasından” veya “rakiplerine göre aynı stratejiyi daha üstün gerçekleştirmeden” ya da “değer oluşturan eşsiz bir kaynak portföyüne sahip olunmasından” dolayı elde edilen rekabet üstünlüğünü işletmeler rakiplerine karşı değişik biçimde elde edebilmektedirler. Bazen de rakiplerin karşı hamleleriyle de bu üstünlüğe son verilenilebiliniyor. Bu sebeplerle rekabet üstünlüğünün stratejik olarak işletmenin kendisine belirlediği hedefe odaklanarak ulaşabilmesi için rekabet üstünlüğünün devamlılığının olması gerekir. Sektördeki rekabeti belirleyen güçler şekil 3.3’de gösterilmiştir (Hill ve Gareth, 1992:62).



Şekil 3.3: Sektördeki rekabeti belirleyen güçler (Porter: 2000, s4).

3.12.1 Giriş Kısıtlamaları

Bir sektöre girmek isteyen yeni işletmeler, sektörde kazanç elde etme, pazar payını artırma ve kaynaklarını etkili bir şekilde kullanma gibi unsurları da beraberinde getirmektedir. Bu nedenle pazar da fiyat arttırıcı, maliyet yükseltici, faktörler ortaya çıkarak karı azaltıcı bir etki oluşabilmektedir. Bir sektördeki girişin yarattığı risk-tehdit, sektöre yeni girecek firmanın pazardaki mevcut firmalardan göreceği reaksiyon giriş engellerine bağlanmaktadır. Şayet engeller büyükse veya sektöre yeni girecek olan firma pazardaki diğer firmalar yeni giren için büyük tedirginlik içerisinde ise burada giriş tehdidi düşük demektir. Çağımızın en büyük gelişmelerinden biride sanayi alanında hızlı ve önemli bir şekilde gelişen teknoloji düzeyinin yüksek olmasıdır. Bu gelişme her geçen gün hızını daha da arttırmaktadır.

Buna bağlı olarak hem üretici hem de tüketici eğilimleri farklılık göstermektedir. Bu nedenle üretim için ihtiyaç duyulan sermaye miktarı fazlalaşarak belli bir grubun tekeline geçmektedir. Öbür taraftan teknik donanım bilgisine sahip olmanın zorunluluğu işletmelerin büyük oranda sermayeye sahip olmalarını ve bu sermayenin belli bir grubun tekelinde toplanması ile kar marjı fazla olsa dahi gene de firmaların sanayi alanına girmeleri somut bir şekilde engellenmiş olacaktır (Dinler, 2000:34).

Mevcut firmaların ürettiği bir ürünün tahmini maliyet ortalamaları; işçi maliyeti, hammaddeye ulaşım ve üretim maliyeti ürünün elde edilen kara göre belirlenir. Bu da piyasada üretilen ürüne rağbetin durumuna göre daha fazla ya da daha az üretilir. Piyasaya yeni girmiş olan firmanın mevcut firmaların kalite standartlarını aşması gerekmektedir. Bunu da geniş pazarlara sunarak daha geniş pazarlara sunmaya çalışırken daha az maliyetle yapmalı ki mevcut firmalardan daha fazla kar elde edebilsin. Kısaca bir firmanın yeni bir sektöre girerken rakiplerine karşı yapacağı hamleler tüketicilerin taleplerini karşılamalı, hizmeti daha iyi sunmalı, müşteriye ürettiği ürün ile beğeni kazandırmalı, reklamını iyi yapmalı, ürettiği ürün ve hizmet kalitesiyle pazara hakim olacak nitelikte olmalıdır gibi. Faktörleri göz önünde bulundurmalı en az girdi ile en fazla kazancı elde etmelidir. Dahası günümüzün değişen şartlarına uygun yönetim ve bilgi sistemlerini kullanmalıdır (Karabıyık, 2005:23).

Sektöre giriş engellerini şu şekilde sıralayabiliriz bunlar;

- a. Ölçek Ekonomileri: İşletmenin ortalama birim maliyetlerini düşürebilmesi için olabildiğince üste seviyede üretim yapılmalıdır. Bunu başarabilmek içinde belli bir zaman ve uygun bir çalışma içinde olmalıdır. Ölçek ekonomisi artı yönlü olduğu gibi eksi yönlüde olabilir. Eğer firma üretim sürecinde sağladığı kar getirisi fazla ise artı yönlüdür ve kendi alanında ikiye ayrılırlar. Birincisi reel ekonomiler firmanın üretim, satış yada pazarlama, yönetim, taşıma depolama, ekonomilerden mevcuttur. Parasal ekonomiler ise firmanın mevcut firma yapısından çıkarak daha büyük düzeyde üretime geçmesinin sonucunda elde ettiği üstünlüktür. Bu üstünlükle firmalar pazarda daha ucuza mal temin etmesini ve pazar gücünün artmasına vesile olur. Eksi yönlü etki ise üretim sürecinde ortaya çıkan hızlı artışlar firmaların mevcut durumlarının kötüleşmesi, üstünlüklerin sona ermesi gibi durumlar ortaya çıkar (Parasız, 1999:160,161).

- b. Ürün Farklılaştırma: Sektörde kendini kanıtlamış, kökleşmiş firmalar ürettiği ürün, hizmet tarzı, prestiji ve kullandığı yöntemlerle pazara hakim firmaların bulunması veya bu ürünü üreten firmanın tekelinde olması yada pazarda ilk olması farklılaştırmayı gösterir. Bu da bir giriş engeli bu engeli aşmak isteyen firma mevcut gücünden daha çok emek, para harcaması, yeni teknolojiler kullanarak üretim yapma, ürünü daha cazibeli ve müşterinin taleplerini karşılayacak şekilde olmalıdır. Bunların sonucunda işletmeye yüksek maliyette külfet yükleyerek büyük mali kayıplara sebebiyet verebilir. Buda firmanın sektöre girememesi engelini gösterir.
- c. Dağıtım Kanallarına Erişim: Sektöre yeni girecek firmalar için bir diğer giriş engeli ise dağıtım kanallarına erişimdir. Yeni bir sektöre girerken ürünü piyasaya sunmak için yeni dağıtım kanalları kurmak oldukça güç ve maliyetli olabilir. Mevcut dağıtım kanallarını kullanmayı engelleyici bir durum varsa bunu aşmak içinde ayrı bir çalışma gerekecektir. Yani bir firma ürünü üretmekle iş bitti demek anlamına gelmez, ürünün hammaddesi alacağı kanalları ve ürün işlendikten sonra piyasaya süreceği kanalları doğru seçmek zorundadır.
- d. Tedarikçi /Ürün Değişirme Maliyetinin Yüksekliği: Sektöre yeni girmiş bir firmanın kendine yer edinebilmek için var olan ürünlerden farklı ürün, yeni müşteri potansiyeli yakalayabilme amacı içerisinde olabilir. Ancak piyasada kalıplaşmış bir ürün ve müşteri potansiyeli varsa bu müşterileri çekmek kolay olmayacaktır.
- e. Sermaye Gerekliliği: Günümüz koşullarında yeni bir sektöre girmek için büyük bir sermaye gerekebilir. Çünkü hızlı bir değişim ve farklılaşma içerisindeki şartlarda rekabet edilebilir olmak için büyük bir maliyet, emek ve çalışma gereklidir.
- f. Mevcut Firmaların Maliyet Avantajları: Sektöre yeni girecek bir firmanın pazardaki mevcut rakiplerinin elinde olan kaynak, müşteri, ürün ve teknik araç gereç gibi üstünlüğü sağlayan unsurlar elinde olmayabilir. Buda mevcut firmalara bir yarar sağlar.
- g. Kanunlar ve Hükümet Politikaları: Sektöre yeni girecek firmaların resmi kurum ve kuruluşların aldıkları bazı kararlar gereği piyasaya girmek için lisans veya izine bağlı olabilir. Özellikle taklit ve sahteciliğin önüne geçmek

için bu sınırlamalar hükümetlerce alınmıştır. Bundan dolayı bazen izin alabilmek güç olabilmektedir (Porter, 2000:11-16).

3.12.2 Mevcut Rakipler Arasındaki Rekabetin Yoğunluğu

Rakipler arası rekabetin ana gayesi kar elde edebilmek ve piyasada en iyisi olarak, en mükemmel yer de pazara hakim olmaktır. Kısaca firmaların faaliyet gösterdikleri bir pazar ve bir müşterileri kitlesi vardır. Ellerindeki müşterileri, faaliyette oldukları pazarları, rakip firmalara ve piyasa yeni girecek olan rakiplere kaptırmamak için müşterilerine promosyonlar, hediye çekleri ve çeşitli indirimler yaparak rakiplerin müşterilerini yanlarına çekmeye çalışırlar. Piyasaya girmiş olan firmalar rakiplerin müşterilerini yanına çekebilmek ve geniş pazar alanları bulabilmesi için rakiplerine göre daha kaliteli ve daha ucuza ürünlerini-hizmetlerini müşterilerine sunmalıdır (Karabıyık, 2005:16).

Piyasada aynı hizmeti veren firmaların doğal olarak bir rekabet içerisinde olurlar. Daha geniş bir alana hitap etmek, büyümek, sermayelerini arttırabilmek için rakiplerini geçmeleri(egale etmeleri) gerekir ki bunun içinde, daha kaliteli ürünler-hizmetler sunmaya veya daha iyi indirim fırsatları vb. gibi unsurlarla yapılabilir. Örneğin piyasaya yeni giren x bankası kredi kartlarının faiz oranını rakip bankalara göre daha düşük bir oran belirleyerek piyasaya girer. Mevcut bankalarda mevcut müşterilerini ve piyasadaki diğer müşterileri kazanmak için farklı yollara başvurarak diğer alanlarda gözle görülür indirime girer. Bu durum hizmet- ürün veren işletmeler için hem pozitif hem de negatif sonuçlar doğuracağı aşikârdır. Gereğinden fazla indirim veya promosyonlar vaat ederek karından feragat eden firmaların stratejileri, planları, programları vb. negatif yönde etkilenecek dolayısıyla maliyet artışı ve kar azaltıcı sonuçlar oluşacak, nihayetinde firma iflasa sürüklenecektir. Bu durum aynı şekilde tüketici için de geçerlidir. İflas eden firmanın mevcut müşterileri ister istemez rakip firmalara yönelecektir. Bunu fırsat bilen firmalarda ellerindeki stokları ve kalitesi düşük malları müşteriye satarak müşterinin kaliteli mallar almasına ya da düşük bir maliyetle ürün almasına engel olacaklardır (Porter, 2000:21,22).

3.12.3 İkame Ürünlerin Yarattığı Tehdit

İkame ürün veya hizmet, bir endüstri alanında işletmelerin alıcıların-tüketicilerin taleplerini karşılayacak ürün veya hizmetin birbirinin yerine geçebilecek düzeyde olanlardır (Hill ve Jones, 1992:72).

Alıcılar -müşteriler bu iki ürün hizmet arasında herhangi bir ayrım görmüyorsa ve birbirinin yerine rahatlıkla kullanabiliyorsa ya da bu ürünlerden aynı fayda sağlıyorsa ikame veya rakip mallar denir. Bir üründen alınan faydanın ölçüsü kadar, diğer üründen o ölçüde vazgeçiliyorsa bu ürünler ise tam ikamedir (Düğer ve Dulupçu, 2000:232).

Ürünün somut ve soyut özelliklerine göre pazar belirlendikten sonra ürünün verimliliğindeki değişim sonucunda diğer ürünlere ve aynı ürüne doğru bir farklılık görmüyorsa, bu mallar ikame mallardır. Bu ister üstün bir teknikle üretilsin, isterse geleneksel yollarla üretilsin bu ürünler aynı pazarın malı sayılmalıdır. İkame ürünler genelde karları yüksek, fayda arttırıcı, performans yükseltici olarak sektördeki önemli rakipler tarafından üretilir. Bu mallar rakipler arasındaki rekabetin şiddetini belirler ve mallara göre fiyat, kalite, pazarlama yöntemi vs. belirlenir. Bunun avantajları olduğu gibi tez avantajları da vardır. İkame ürünler piyasada çoksa işletmelerin bu ürünlerden elde edeceği potansiyel karı da düşmüş veya engellenmiş olacaktır. Müşteriyi işletmeye çekebilmek için ikame üründen daha iyi ürünler pazara sunmak gerekir buda ayrı bir maliyet gerektirecektir. Müşteri açısından ise müşteriye farklılık yaratır, müşterinin alım gücünü kolaylaştırır ve ürün seçme konusunda seçim özgürlüğü verir (Yılmaz, 2003:34).

3.12.4 Müşterilerin Rekabet Gücü

Rekabet ortamındaki en önemli unsurlarından olan müşterilerin hemen hemen hepsi pazardaki rekabetten haberdar olduklarından ürün alırken fiyatları olabildiğince indirmeye çalışırlar, Günümüz şartlarında bir ürüne, ürünlere ait bilgileri, fiyatları internet veya reklamlar aracılığıyla her konuda (kalite, fiyat, maliyet.. vs) geniş bilgisi olan müşteriler, bu bilgiyi ürün sahibine veya tedarikçilerine karşı kullanarak en iyiyi en ucuza alabilecek şekilde pazarlığa girerler ve rakipleri birbirine karşı kullanarak, rekabeti şiddetlendirirler. Asıl amaçları en düşük maliyetle en iyi hizmet ve en iyi kaliteyi elde etmek için sektördeki işletmelerle pazarlığa girerler. Buda

sektördeki karlılığa tesir eden bir durumdur. Buna karşın işletmeler, alıcılara daha iyi bir imaj bırakmak ve müşteriyi kaybetmemek adına karlılığında bazı fedakârlık yapabilirler. Her alıcının kendine göre bir alım gücü ve alacağı her malda kendine göre bir kar düşüncesi vardır. Bundan dolayı kısa vadede müşteriyi soymaya çalışan, ondan daha çok kar elde etmeye çalışan işletmeler uzun vadede pazardaki durumunu zedelemiş olacak ve alıcının gözünde; fiyatı pahalı, müşteriyi soyan, fırsatlar peşinde koşan, karını her şeyin önünde tutan işletmeler olacaktır. Netice itibarıyla bu işletmeleri olumsuz etkileyecektir. Kısa vadede elde ettiği kar normalde uzun vadedekinden yüksek olarak görünse de durum bunun aksine tam tersidir (Tokat ve Şerbetçi, 2000:62).

İşletmelerin varlık sebebi olan müşteriler, en önemli baskı guruplarını oluştururlar. Çünkü yapılan her çalışma veya üretilen her ürün müşteriye sunmak, müşterinin hizmetini görecektir, müşteri tarafından kabul görecektir değerinde üretilmesi ve bedeli ödenerek satın alınması gayesi içindedir. İşletmenin vizyonu, misyonu, hedefleri ve politikaları müşterinin isteklerine, alım gücüne göre onlara rehberlikte edecektir. Bu durumda müşteriler bazen bu kararlara uymak zorunda ve bu kararlara kabul etmektedirler. Fiyat stratejileri, dağıtım stratejileri vb. çoğu zaman işletmeler tarafından belirlenmektedir. Yada bu durumun tersi de olmaktadır işletmeler kendi kararlara değil de müşteri taleplerine göre kendilerini ayarlamak ve her duruma uyarlamak zorundadırlar. En açık ifadeyle işletme ve müşteriler karşılıklı olarak birbirlerini etkilemekte ve her ikisinin de pazarlık yapılabirlik düzeyine göre kendilerini ayarlamaktadırlar. Aşağıdaki durumlarda müşterilerin pazarlık gücü yüksektir (Ülgen ve Mirze, 2006:99,100).

- a. Müşterilerin alım gücü işletmenin iş hacminden daha iyi bir oranda ise,
- b. İşletmenin ürünleri aynı tip ve ikameleri kolay temin edilebiliyorsa,
- c. Müşterilerin, ürünlerini aldığı işletmenin faaliyet gösterdiği alana giriş kolaylığı (geriye doğru entegrasyon tehdidi) yüksek ise,
- d. Müşterilerin sektör ve rakipleri hakkında tam bilgiye sahip olmaları,
- e. Müşterilerin, işletmeyi değiştirme veya diğer işletmelerden mal alım maliyetinin düşük veya hiç olmama durumu,

3.12.5 Tedarikçilerin Rekabet Gücü

Herhangi bir alanda faaliyet gösteren bir firma kendisinin ihtiyaçlarını karşılayabilecek pazara, hammaddeye büyük oranda sahip ise bu yeni firmalara karşı büyük bir avantaj olup, onların kendi seviyelerine gelmesini engellenebilir. Çünkü ürettikleri ürünün piyasadaki değerini, kalitesini piyasaya yeni giriş yapan firmalara karşı düşürebilir ya da arttırabilir. Piyasaya yeni girmiş firmalar ise bu avantajdan kurtulmak için elindeki bol hammaddeyle ürünlerini daha ucuza üretilip mevcut firmalardan daha uygun bir ücretle piyasaya sürerek mevcut firmalardan daha iyi sonuç elde edebilir. Alıcıların tercihleri yeni veya mevcut ürünlere rağbeti artırır. Tedarikçi firmalar ise alıcıların üzerinde piyasadaki ürünleri stoklayarak alıcılar üzerinde mutlak bir hakimiyet kurabilir. Alıcıların kullandığı ürünler çok önemli ve kısıtlıysa bu, tedarikçiyi firmaların alıcılar üzerinde çok güçlü olduğunu ifade eder. Firmalar birden fazla alanda hizmet verebilir. Tedarikçi firmalar sadece bir alıcıya bağlı değillerse diğer alanlardaki sektörde kendisini geliştirebilir ve kendilerini güvende tutarak bu yollarla kendi stratejilerini geliştirirler. Ürün yelpazesinin genişliği, kalitesiyle tedarikçiyi rakipleri karşısında daha avantajlı kılar. Yani bir pazarda alıcıların pazarlık gücünü sağlayan şartların aksi bir durumu tedarikçilerin pazarlık gücünü sağlamaktadır. Dolayısıyla tedarikçiler faydaları için yeni firmalar üzerinde pazarlık etkisini gösterebilir. Ayrıca pazarlık gücü iyi olan tedarikçiler maliyet artışlarını kendi fiyatlarıyla karşılanamayan bir sektördeki karlılığı kendilerine çekebilir. Rakipler mevcut ürünlerin maliyeti altında üretilmeyeceği ve pazar ihtiyacı gerektiği için bu rekabeti göze alamayabilir (Jennings ve Laurence, 2001:147).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

Çalışma, iki temel araştırma yönteminden oluşmaktadır. Bunlar, teorik kısma kaynak olan; literatür taraması ve alan araştırmasıdır. Literatür kısmı; bilimsel makale, kitap ve tezlerden yararlanılarak hazırlanmıştır. Alan araştırması ise; Adıyaman merkezde bulunan KOBİ'lerde çalışan ve işverenlere uygulanan soru formlarından toplanan verilerden oluşmaktadır. Bu bölümde, araştırma problemine uygun olarak seçilen araştırma modeli, veri toplama araçları, verilerin toplanması ve verilerin analizinde kullanılan istatistiksel yöntemler hakkında bilgilerin toplanması sonucunda derlenmiştir.

4.1 Araştırma Problemi

Tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de değişim kaçınılmaz olmuştur. Bununla beraber oluşan hızlı teknolojik değişim, yeni oluşan pazarlar, müşteri beklentilerinin değişmesi vb. nedenler sonucu ortaya çıkan ve her geçen gün giderek daha da ezici rekabet karşısında organizasyonlar daha stratejik düşünmek, stratejik planlamaya ve stratejik karar almaya eskisinden daha fazla önem vermek zorunda kalmışlardır. Stratejik Yönetim daha önceleri holdinglerin ve büyük ölçekli işletmelerin gündemindeyken günümüzde küçük ve orta ölçekli işletmeler içinde çok önemli bir kavram haline gelmiştir.

Buradaki temel problem, işletmelerin içinde buldukları sektörlerin durumu hakkında yeterli öngörüye sahip olamamaları, stratejik kararlar alamamaları, bu nedenle de ileriye dönük stratejileri belirlemede zorlanmalarıdır. Diğer bir problem ise küçük ölçekli işletmelerin orta ölçekli işletmelere göre stratejik yönetim tarzını uygulama yerine, günü kurtarmaya çabalamalarıdır. Bu yüzden araştırma Adıyaman merkezde bulunan KOBİ'lerde gerçekleştirilmiştir.

4.2 Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın amacı Adıyaman'da faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli işletmelerin sektörel durumlarını belirlemek, bu sektörel durumlara göre uyguladıkları temel stratejileri ortaya koymaktır. Bu genel amaçlar çerçevesinde araştırmanın alt amaçları aşağıda belirtilmiştir.

- a. Küçük ve orta ölçekli işletmelerde sektörlere göre stratejik gruplaşmaların ne yönde olduğunu belirlemek,
- b. Küçük ve orta ölçekli işletmelerde stratejik kararların nasıl ve ne yönde alındığını belirlemek,
- c. Küçük ve orta ölçekli işletmelerin rakiplerinin analizlerini ne şekilde yaptıklarını belirlemek,
- d. Küçük ve orta ölçekli işletmelerin rekabet hamlelerine karşı cevap verme durumlarını ortaya koymak,
- e. Küçük ve orta ölçekli işletmelerin uyguladıkları stratejilerin sonuçlarını tayin etmek,
- f. Küçük ve orta ölçekli işletmelerin uyguladıkları temel stratejiler gerçekleştirmede kullandıkları yöntemleri belirlemek.

4.3 Araştırmanın Sınırlılıkları

Çalışmanın sınırlılıkları aşağıdaki gibidir.

- a. Uygulanan rekabet stratejilerinin biçimlerinin belirlenmesi küçük ve orta ölçekli işletmeler ile sınırlıdır.
- b. Zaman, enerji sınırlılıkları, maliyet ve kontrol güçlüğü nedeniyle araştırma evreni Adıyaman merkez ile sınırlıdır.
- c. Araştırmaya katılan işletmelerin yöneticilerinin ifadeleri doğru biçimde anladıkları ve anketi gerçek durum ve görüşlerini yansıtacak şekilde yanıtladıkları kabul edilmiştir.

4.4 Araştırma Planı

Dört bölümden oluşan bu çalışmanın birinci bölümde stratejik yönetimin kapsamı tarihi gelişimi ve araçları detaylı bir şekilde açıklamıştır.

İkinci bölümde, strateji ile ilgili tanımlar, işletmeler için stratejinin önemi, stratejinin işletmeye sağlayacağı faydalar stratejinin öğeleri hakkındaki bilgiler,

stratejik yönetim hakkında genel bilgiler, stratejik yönetimin özellikleri, stratejik yönetim ve fonksiyonel yönetim arasındaki başlıca benzerlikler ve farklılıklar, stratejik planlama ve aşamaları, stratejik yönetimde liderlik modelleri konuları anlatılmıştır.

Üçüncü bölümde ise stratejileri daha da açarak rekabet ve rekabet stratejilerin tanım ve açıklaması yapılmıştır. Her bir rekabet stratejisinin özellikleri, rekabet gücünü gösteren faktörler, uygulamaları, avantajları ve riskleri ele alınmıştır.

Dördüncü bölümde, küçük ve orta ölçekli işletmelerin izledikleri rekabet stratejilerini belirlemek amacıyla Adıyaman'daki KOBİ'ler üzerinde yapılan araştırmanın bulguları ve bu bulguların değerlendirilmesi bulunmaktadır.

Son olarak anket çalışması sonucunda elde edilen verilerin ve ortaya konulan hipotezlerin analizlerinin sonuçlarına dayanılarak Adıyaman küçük ve orta ölçekli işletmelerin izledikleri rekabet stratejilerinin özellikleri konusunda genel sonuçlar çıkartılmıştır.

4.5 Evren ve Örneklem

Adıyaman Ticaret ve Sanayi Odası (ATSO)'na kayıtlı merkezde 229 adet, ilçelerde ise 112 toplamda 341 adet Küçük ve Orta Ölçekli İşletme (KOBİ) bulunmaktadır. Bu çalışma ile Adıyaman'da merkezde faaliyet gösteren KOBİ'lerin katıldığı bir alan araştırması gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın uygulama kısmında, e-posta anket tekniği ile anketler gönderilmiş, fakat KOBİ'ler tarafından cevap alınamadığı için sonrasında birebir görüşmeler yapılarak anketler doldurulmuştur. ATSO'ya üye veri tabanında yer alan ve e-posta adresleri mevcut il merkezli 229 adet KOBİ'ye anketler gönderilmiştir. Anketlere cevap veren 160 adet KOBİ'den 4 adedi anketler düzgün doldurulmadığı için değerlendirilmeye dahil edilmemiş, geri kalan 156 adet anket değerlendirilmeye alınmıştır.

4.6 Verilerin Toplanması

Bu çalışmada veri toplama aracı olarak kendi geliştirdiğimiz ölçek kullanılmıştır. 15 tane ana ve alt başlıkları olan sorular sorulmuş ve sorularda 5'li Likert skalası (ölçümü) kullanılmıştır. Buna göre,

- | | | | |
|------------------|---------|----------------|---------|
| (1) Hiçbir Zaman | (- -) | (4) Çoğu Zaman | (+) |
| (2) Nadiren | (-) | (5) Her Zaman | (+ +) |
| (3) Bazen | (< >) | | |

Anketin ilk bölümünde anket uygulaması yapılan firmaların faaliyet gösterdikleri sektör, sektörün durumu işletme büyüklüğü ile ilgili bilgileri ölçümleyecek sorular hazırlanmıştır.

Araştırmada örneklem grubunu oluşturan 229 firmaya anketler gönderilmiş ve geri gelmeyen ve şüpheli durumdaki anket formları elendikten sonra 156 adet soru formu analiz için uygun görülmüştür.

4.7 Verilerin Analizi

Bir araştırmacının amaçlarını belirleyip, bu amaçlar için gerekli verileri toplayıp, bu verilere hangi istatistiksel testi uygulayacağına karar vermesi, araştırmadan iyi bir sonuç alınabilmesi için çok önemlidir. Matematiksel özellikleri belirli, ölçümler kümesine ölçek (*scale, measure*) adı verilmektedir. Her bir özelliğin büyüklüğünü ölçmeye yarayan benzer ya da farklı ölçekler bulunmaktadır (Özdamar 2002: 91-92). Ölçmede ölçme konusu olan şey bir özelliktir. Belli bir özelliğe sahip olup olmama ya da sahip oluş derecesi nesneden nesneye, durumdan duruma, aynı nesne için de zamandan zamana değişebilir (Tekin, 1984: 31). tüm tutum ölçeklerinde olduğu gibi Likert'in de temel amacı, bireylerin belirli tutumlar karşısındaki tavırlarını derecelendirmektir. Fakat Likert'in diğer ölçeklerden ayrılan yönü, bireylerin yalnızca bir tutum cümlesine karşı olup olmadıkları değil, tutumlarının yoğunluğunu da ölçmek istemesidir (Tolan ve diğ., 1985: 274-275). Likert ölçeği cevaplayıcının bir araştırma ile ilgili yargıları ne derecede tasvip edip etmediğini tespit etmede kullanılır. Cevaplayıcıya yargı hakkında 5 noktalı ve dengeli (eşit aralıklı) bir ölçek verilir. Hazırlanan bu anket çalışmasında da likert ölçeği kullanıldığı için anketi yorumlamada eşit aralıklı ölçek için uygulanabilen istatistiksel tekniklerden parametrik testler tercih edilmiştir. Ortalama fark /farklarının önemliliği için istatistiksel testler 'den ANOVA testi seçilmiş ve çıkan sonuçlar sonuç bölümünde yorumlanmıştır.

Anket çalışmasında elde edilen veriler istatistiksel analizler için geliştirilen SPSS 16.0 (Statistical Package for Social Science) programı yardımıyla bilgisayar ortamında değerlendirilmiştir. Veriler Frekans, Güvenirlilik, Anova ve Faktör gibi analizler kullanılarak incelenmiştir.

4.8 Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi ve Yorum

Bu bölümde saha araştırmasından elde verilen veriler, analizler sonucunda değerlendirilmekte ve yorumlanmaktadır.

4.8.1 Araştırmanın Hipotezleri

Tablo 4.1: Araştırmanın hipotezleri.

Araştırma Sorusu	Hipotezler	Beklenen Sonuç	Çıkan Sonuçlar	Son Durum
1. Adıyaman KOBİ işletmelerinin uyguladıkları rekabet stratejileri, faaliyet gösterdiği sektör göre anlamlı bir fark göstermekte midir?	H ₀ : Adıyaman KOBİ işletmelerinin uyguladıkları rekabet stratejileri ile faaliyet gösterdiği sektör arasında <u>farklılık yoktur.</u> H ₁ : Adıyaman KOBİ işletmelerinin uyguladıkları rekabet stratejileri ile faaliyet gösterdiği sektör arasında farklılık vardır.	H ₀	Adıyaman KOBİ işletmelerinin uyguladıkları rekabet stratejileri ile faaliyet gösterdiği sektör arasında farklılık yoktur.	-
2. Adıyaman KOBİ işletmelerinin uyguladıkları rekabet stratejileri, sektördeki pozisyonlara göre anlamlı bir fark göstermekte midir?	H ₀ : Adıyaman KOBİ işletmelerinin uyguladıkları rekabet stratejileri ile sektördeki pozisyonlar arasında <u>farklılık yoktur.</u> H ₁ : Adıyaman KOBİ işletmelerinin uyguladıkları rekabet stratejileri ile sektördeki pozisyonlar arasında farklılık vardır.	H ₀	Adıyaman KOBİ işletmelerinin uyguladıkları rekabet stratejileri ile sektördeki pozisyonlar arasında farklılık yoktur.	-
3. Adıyaman KOBİ işletmelerinin uyguladıkları rekabet stratejileri, kıdem yıllarına göre anlamlı bir fark göstermekte midir?	H ₀ : Adıyaman KOBİ işletmelerinin uyguladıkları rekabet stratejileri ile kıdem yılları arasında <u>farklılık yoktur.</u> H ₁ : Adıyaman KOBİ işletmelerinin uyguladıkları rekabet stratejileri ile kıdem yılları arasında farklılık vardır.	H ₀	Adıyaman KOBİ işletmelerinin uyguladıkları rekabet stratejileri ile kıdem yılları arasında farklılık yoktur.	-
4. Adıyaman KOBİ işletmelerinin uyguladıkları rekabet stratejileri, işletmedeki toplam çalışan sayısı göre anlamlı bir fark göstermekte midir?	H ₀ : Adıyaman KOBİ işletmelerinin uyguladıkları rekabet stratejileri ile işletmedeki toplam çalışan sayısı arasında farklılık yoktur. H ₁ : Adıyaman KOBİ işletmelerinin uyguladıkları rekabet stratejileri ile işletmedeki toplam çalışan sayısı arasında <u>farklılık vardır.</u>	H ₁	Adıyaman KOBİ işletmelerinin uyguladıkları rekabet stratejileri ile işletmedeki toplam çalışan sayısı arasında farklılık vardır.	+

Hipotez, doğruluğu istatistiksel tekniklerle irdelenecek önermelere denir. H₀ ve H₁ şeklinde ifade edilir. H₀ araştırma konusuna göre sıfır, yokluk, farksızlık önemsizlik veya eşitlik- hipotezi olarak bilinir. H₁ ise H₀ hipotezinin karşıt veya alternatif hipotezidir.

4.8.2 Güvenirlilik Analizi

Tablo 4.2: Güvenirlilik analizi.

Cronbach's Alpha (Güvenirlilik Katsayısı)	Madde Sayısı
,859	63

Anket çalışmasında yer alan değişkenlerden 1. bölümde yer alan demografik özelliklere ait değişkenlerin güvenilirlik analizine gerek duyulmamıştır. 2. bölümde yer alan anket sorularının türdeş bir yapıyı açıklamak ya da sorgulamak üzere bir bütünlük sağlayıp sağlamadığını tespit etmek için geliştirilen ölçeğin güvenilirliği ve geçerliliğine yönelik güvenilirlik çözümlemesi (reliability analysis) yapılmış ve güvenilirlik katsayısı olan Cronbach alpha değeri ($\alpha=0,86$) olarak tespit edilmiştir.

Alfa katsayısının bulunabileceği aralıklar aşağıda verilmiştir.

- $0,00 \leq \alpha < 0,40$ ise ölçek güvenilir değildir,
- $0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise ölçek düşük güvenilirliktedir,
- $0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise ölçek oldukça güvenilirdir,
- $0,80 \leq \alpha < 1,00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir

Alpha katsayısının tespiti için uyulan değerlendirme kriterlerine göre bulunan sonuç, ölçeğin oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir. Anket çalışmasına ait güvenilirlik analizi yukarıdaki tablo şeklinde gösterilmiştir.

4.8.3 Faktör Analizi

Faktör Analizi, birbiriyle bağlantısı olduğu düşünülen çok sayıda değişkenler arasındaki ilişkinin yapısına yönelik ipuçları sağlamak amacıyla kullanılmaktadır.

4.8.4 Faktör Analizi KMO ve Bartlett Testi

Tablo 4.3: KMO and Bartlett's test.

KMO uygunluk Ölçüsü	,508
Yaklaşık ki-kare	7058,832
df	1953
Sig.	,000

KMO testi örneklem büyüklüğünün uygunluğu yaklaşık 0,51 olduğundan bu veriler için faktör analizinin orta biçimde kullanılabileceğini söyleyebiliriz. (0,7-0,8 iyi, 0,5-0,7 arası orta, en az 0,5 olmalı) 0,5'ten küçükse daha fazla veri toplanmalıdır. Bartlett testi özgün korelasyon matrisi kimlik matrisi (tüm korelasyon katsayıları sıfır)'ır. Bu test anlamlı olmalıdır çünkü aksi takdirde değişkenler arasında ilişki olmadığı anlamına gelir. (Sig=,000) ilişki vardır).

4.8.5 Faktör Analizi Toplam Varyans Açıklaması

Tablo 4.4: Faktör çıkarmadan önceki ve sonraki ortak varyanslar.

	İlk	Çıkarım
s1	1,000	,783
s2	1,000	,814
s3	1,000	,796
s4	1,000	,747
s5	1,000	,686
s6.1	1,000	,718
s6.2	1,000	,748
s6.3	1,000	,743
s6.4	1,000	,785
s6.5	1,000	,711
s7.1	1,000	,803
s7.2	1,000	,757
s7.3	1,000	,821
s7.4	1,000	,752
s7.5	1,000	,779
s7.6	1,000	,722
s7.7	1,000	,785
s8.1	1,000	,705
s8.2	1,000	,815
s8.3	1,000	,840
s8.4	1,000	,822
s8.5	1,000	,799
s8.6	1,000	,653
s8.7	1,000	,785
s9.1	1,000	,801
s9.2	1,000	,815
s9.3	1,000	,770
s9.4	1,000	,875
s9.5	1,000	,804
s9.6	1,000	,778
s9.7	1,000	,769
s101	1,000	,850
s102	1,000	,699
s103	1,000	,765
s104	1,000	,820
s105	1,000	,845
s106	1,000	,765
s107	1,000	,771
s11.1	1,000	,829
s11.2	1,000	,855
s11.3	1,000	,858
s11.4	1,000	,745
s11.5	1,000	,833

Tablo 4.4 (Devam): Faktör çıkarmadan önceki ve sonraki ortak varyanslar.

	İlk	Çıkarım
s11.6	1,000	,782
s12.1	1,000	,832
s12.2	1,000	,837
s12.3	1,000	,781
s13.1	1,000	,822
s13.2	1,000	,879
s13.3	1,000	,786
s13.4	1,000	,834
s13.5	1,000	,693
s14.1	1,000	,791
s14.2	1,000	,754
s14.3	1,000	,757
s14.4	1,000	,827
s14.5	1,000	,819
s15.1	1,000	,779
s15.2	1,000	,814
s15.3	1,000	,826
s15.4	1,000	,763
s15.5	1,000	,807
s15.6	1,000	,705

Faktör çıkarmadan önceki ve sonraki ortak varyanslar. İlk sütundaki tüm değerler 1, çünkü temel bileşen analizi tüm varyansın ortak olduğunu varsayıyor. Faktör çıkarmadan sonra varyansın ne kadarının ortak olduğu konusunda daha iyi bir fikrimiz oluyor. 1. Soruya ilişkin Varyansın %78'i ortak. Eigenvalues değeri 1'den küçük olan faktörler atıldığı için bilgi kaybı var. Mevcut 20 faktörün varyansın tümünü açıklaması mümkün değil, ama bir kısmını açıklıyor.

Tablo 4.5: Total variance explained.

Bileşen	İlk Özdeğer			Rotasyon sonrasında ki toplam yükler		
	Toplam	Varyans %	Toplam	Varyans %	Toplam	Varyans %
1	7,718	12,251	12,251	7,718	12,251	12,251
2	6,069	9,634	21,885	6,069	9,634	21,885
3	3,540	5,618	27,503	3,540	5,618	27,503
4	3,183	5,052	32,556	3,183	5,052	32,556
5	2,948	4,680	37,235	2,948	4,680	37,235
6	2,722	4,321	41,557	2,722	4,321	41,557
7	2,447	3,884	45,440	2,447	3,884	45,440
8	2,391	3,796	49,236	2,391	3,796	49,236
9	2,256	3,582	52,818	2,256	3,582	52,818
10	2,065	3,278	56,096	2,065	3,278	56,096
11	2,039	3,236	59,332	2,039	3,236	59,332

Tablo 4.5 (Devam): Total variance explained.

12	1,734	2,752	62,084	1,734	2,752	62,084
13	1,605	2,548	64,632	1,605	2,548	64,632
14	1,552	2,463	67,095	1,552	2,463	67,095
15	1,374	2,181	69,276	1,374	2,181	69,276
16	1,334	2,117	71,393	1,334	2,117	71,393
17	1,297	2,059	73,452	1,297	2,059	73,452
18	1,164	1,847	75,299	1,164	1,847	75,299
19	1,054	1,673	76,972	1,054	1,673	76,972
20	1,010	1,604	78,575	1,010	1,604	78,575
21	,948	1,505	80,080			
22	,903	1,434	81,514			
23	,815	1,293	82,807			
24	,761	1,207	84,015			
25	,731	1,160	85,175			
26	,695	1,103	86,278			
27	,638	1,012	87,290			
28	,605	,961	88,251			
29	,562	,892	89,143			
30	,531	,843	89,985			
31	,489	,776	90,761			
32	,456	,723	91,484			
33	,433	,688	92,172			
34	,409	,649	92,821			
35	,394	,626	93,446			
36	,373	,592	94,038			
37	,324	,514	94,552			
38	,288	,457	95,009			
39	,269	,427	95,436			
40	,266	,422	95,859			
41	,250	,397	96,255			
42	,224	,356	96,612			
43	,218	,346	96,958			
44	,199	,316	97,274			
45	,178	,282	97,556			
46	,168	,266	97,823			
47	,155	,246	98,069			
48	,142	,226	98,295			
49	,129	,204	98,500			
50	,121	,192	98,692			
51	,110	,174	98,866			
52	,104	,165	99,031			
53	,093	,148	99,179			
54	,080	,126	99,305			
55	,072	,114	99,419			
56	,069	,110	99,529			
57	,064	,102	99,631			
58	,051	,081	99,711			
59	,047	,074	99,786			
60	,044	,070	99,855			
61	,037	,058	99,913			
62	,035	,055	99,969			
63	,020	,031	100,000			

Faktör analizi yapılmadan önce ilk öz değer sütununda 1'den büyük olan 20 faktör varyansın yaklaşık %13'ünü açıklarken rotasyondan sonra faktör birleştirmesiyle 1. Faktörün görelî önemini eşitliyor yaklaşık %13'ten yaklaşık %12'ye düşürüyor. 20 faktör toplam varyansın %78'ini açıklıyor.

4.8.6 Frekans Analizleri

Tablo 4.6: İşletmenin faaliyet gösterdiği sektör.

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
İnşaat	18	11,5	11,5	11,5
Tekstil	38	24,4	24,4	35,9
Taşıma	8	5,1	5,1	41,0
Turizm	8	5,1	5,1	46,2
Tarım	3	1,9	1,9	48,1
Gıda	28	17,9	17,9	66,0
Mobilya	10	6,4	6,4	72,4
Hizmet	14	9,0	9,0	81,4
Metal ve otomotiv yan sanayi	10	6,4	6,4	87,8
Diğer	19	12,2	12,2	100,0
Total	156	100,0	100,0	

Araştırma kapsamına alınan işletmelerin faaliyet gösterdiği sektörlerin dağılımı tablo 4.1'de verilmiştir. Buna göre; işletmelerin %12'si inşaat, %24'ü tekstil, %5'i taşıma, %5'i turizm, %2'si tarım, %18'i gıda, %6'sı mobilya, %9'u hizmet, %6'sı metal-otomotiv yan sanayi ve %12'si diğer sektörlerde faaliyet göstermekte olduğu saptanmıştır.

Tablo 4.7: Sektördeki pozisyonunuz.

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Patron	63	40,4	40,4	40,4
Çalışan	93	59,6	59,6	100,0
Total	156	100,0	100,0	

Adıyaman KOBİ işletmelerinde anketlerini dolduranların kişilerin demografik dağılımı incelendiğinde, İşletmelerde, anketlerin %40'ını patron, %60'ını d burada çalışan işçiler tarafından doldurulmuştur.

Tablo 4.8: Kıdem yılınız.

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
1-5	48	30,8	30,8	30,8
6-10	62	39,7	39,7	70,5
11-15	25	16,0	16,0	86,5
16 ve üzeri	21	13,5	13,5	100,0
Total	156	100,0	100,0	

Araştırmaya katılan katılımcıların şu an buldukları sektörde çalıştıkları süreleri (kıdem yılı) dağılımı tablo 4.3’de verilmiştir. Buna göre; katılımcıların %31’i 1 ile 5 yıl, %40’ı 6 ile 10 yıl, %16’sı 11 ile 15 yıl, %13’ü 16 ve üzeri yıllar arasında görev yaptıkları anlaşılmaktadır.

Tablo 4.9: İşletmedeki toplam çalışan sayısı.

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
5-20	68	43,6	43,6	43,6
21-50	27	17,3	17,3	60,9
51-100	29	18,6	18,6	79,5
101 ve üzeri	32	20,5	20,5	100,0
Total	156	100,0	100,0	

Araştırmanın yapıldığı işletmelerde toplam çalışan sayısının dağılımı tablo 4.4’de verilmiştir. İşletmelerin %44’ü 5 ile 20 kişi, %17’si 21 ile 50 kişi, %19’u 51 ile 100 kişi, %20’si 101 ve üzeri kişi çalıştırmaktadır.

4.8.7 KOBİ’lere İlişkin Hipotezlerin Değerlendirilmesi

KOBİ’lere ilişkin hipotezlerin değerlendirilmesi, tanımlayıcı veriler ve yapılan anavo teslerine ait bilgiler değerlendirilmeye alınacaktır.

4.8.7.1 İşletmenin faaliyet gösterdiği sektör (tanımlayıcı veriler ve anova testi)

Soru 1: Adıyaman KOBİ işletmelerinin uyguladıkları rekabet stratejileri ile faaliyet gösterdiği sektör arasında fark var mıdır?

Tablo 4.10: İşletmenin faaliyet gösterdiği sektör (tanımlayıcı veriler).

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
İnşaat	18	11,5	11,5	11,5
Tekstil	38	24,4	24,4	35,9
Taşıma	8	5,1	5,1	41,0
Turizm	8	5,1	5,1	46,2
Tarım	3	1,9	1,9	48,1
Gıda	28	17,9	17,9	66,0
Mobilya	10	6,4	6,4	72,4
Hizmet	14	9,0	9,0	81,4
Metal ve otomotiv yan sanayi	10	6,4	6,4	87,8
Diğer	19	12,2	12,2	100,0
Total	156	100,0	100,0	

Tablo 4.5’de Adıyaman KOBİ işletmelerinin uyguladıkları rekabet stratejileri ve işletmenin faaliyet gösterdiği sektöre ait puanlar incelendiğinde; en yüksek ortalama puan 3,82 ile taşıma meslek grubunda oluşmakta, en düşük puan ise 3,50 ile turizm sektöründe ki katılımcılarda görülmektedir. Bu sonuçlara göre Adıyaman KOBİ işletmelerinin uyguladıkları rekabet stratejileri ve işletmenin faaliyet gösterdiği sektörel dağılımı birbirine yakın ve uygulanan strateji çoğu zaman sıklığında çıkmıştır.

Tablo 4.11: Anova.

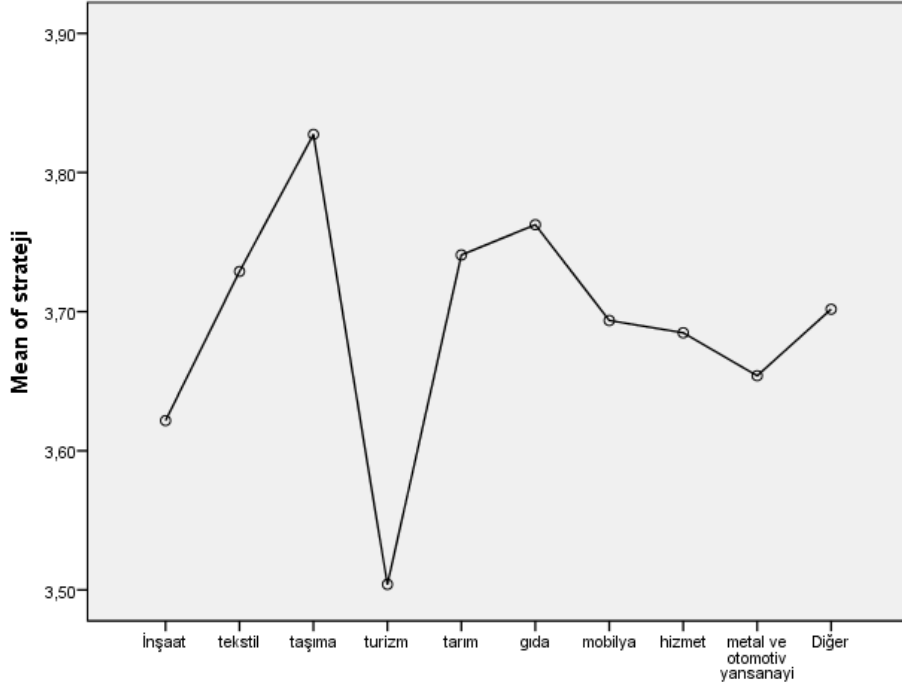
strateji	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Sig.
Gruplar arası	,718	9	,080	,465	,896
Gruplar içi	25,027	146	,171		
Toplam	25,745	155			

H₀: Adıyaman KOBİ işletmelerinin uyguladıkları rekabet stratejileri ile faaliyet gösterdiği sektör arasında farklılık yoktur.

H₁: Adıyaman KOBİ işletmelerinin uyguladıkları rekabet stratejileri ile faaliyet gösterdiği sektör arasında farklılık vardır.

Assymp. Sig. Sütunundaki anlamlılık değerinin p=0,896 olduğu görülmektedir. Bununla birlikte istatistiksel olarak ankete katılan kişilerin Adıyaman KOBİ işletmelerinin uyguladıkları rekabet stratejileri, faaliyet gösterdiği sektör göre anlamlı bir fark göstermemektedir (p<0,05). Buna göre; H₀: Adıyaman KOBİ

işletmelerinin uyguladıkları rekabet stratejileri ile faaliyet gösterdiği sektör arasında farklılık yoktur. H0 kabul dılecektir.



s10.1

şekil 4.1: İşletmenin faaliyet gösterdiği sektör.

Yukarıda ki grafikte sektörlerin hangi sıklıkla strateji uyguladığı daha net görmekteyiz. şekilde de görüldüğü gibi sektörler arasında, turizm sektörünün strateji uygulama sıklığı konusunda diğer sektörlerle göre en az başvurduğu, en fazla strateji uygulayan sektörün ise taşıma sektöründe olduğu görülmektedir.

4.8.7.2 Sektördeki pozisyonunuz (tanımlayıcı veriler ve anova testi)

Soru 2: Adıyaman KOBİ işletmelerinin uyguladıkları rekabet stratejileri ile sektördeki pozisyonlar arasında fark var mıdır?

Tablo 4.12: Sektördeki pozisyonunuz (tanımlayıcı veriler).

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Patron	63	40,4	40,4	40,4
Çalışan	93	59,6	59,6	100,0
Total	156	100,0	100,0	

Adıyaman KOBİ işletmelerinin uyguladıkları rekabet stratejileri ve sektördeki pozisyonlara ait puanlar incelendiğinde; ortalama puanların birbirine eşit olduğu görülmektedir. Patron ve çalışanların çoğu zaman iş birliği içerisinde stratejileri uyguladığından söz edilebilir.

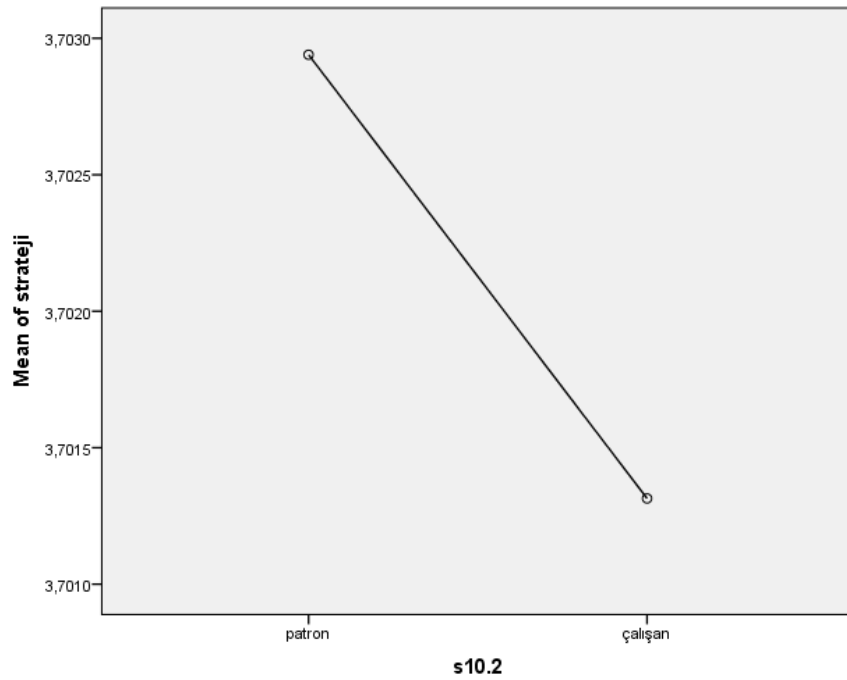
Tablo 4.13: Anova.

strateji	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Sig.
Gruplar arası	,000	1	,000	,001	,981
Gruplar içi	25,744	154	,167		
Toplam	25,745	155			

H₀: Adıyaman KOBİ işletmelerinin uyguladıkları rekabet stratejileri ile sektördeki pozisyonlar arasında farklılık yoktur.

H₁: Adıyaman KOBİ işletmelerinin uyguladıkları rekabet stratejileri ile sektördeki pozisyonlar arasında farklılık vardır.

Assymp. Sig. sütunundaki anlamlılık değerinin $p=0,981$ olduğu görülmektedir. Bununla birlikte istatistiksel olarak ankete katılan kişilerin Adıyaman KOBİ işletmelerinin uyguladıkları rekabet stratejileri, sektördeki pozisyonlara göre anlamlı bir fark göstermemektedir ($p<0,05$). Buna göre; H₀: Adıyaman KOBİ işletmelerinin uyguladıkları rekabet stratejileri ile sektördeki pozisyonlar arasında farklılık yoktur. H₀ kabul dilecektir.



Şekil 4.2: Sektördeki pozisyonunuz.

Yukarıda ki grafikte Adıyaman KOBİ işletmelerinin uyguladıkları rekabet stratejileri ve sektördeki pozisyonlara hangi sıklıkla strateji uyguladığı daha net görmektedir. Grafikte de görüldüğü üzere patronların ya da işletme sahiplerinin daha etkili ve verimli olabilmesi için strateji uygulama aşamasında daha etkin bir rol aldıkları görülmektedir.

4.8.7.3 Kıdem yılınız (tanımlayıcı veriler ve anova testi)

Soru 3: Adıyaman KOBİ işletmelerinin uyguladıkları rekabet stratejileri ile kıdem yılları arasında farklılık var mıdır?

Tablo 4.14: Kıdem yılınız (tanımlayıcı veriler).

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
1-5	48	30,8	30,8	30,8
6-10	62	39,7	39,7	70,5
11-15	25	16,0	16,0	86,5
16 ve üzeri	21	13,5	13,5	100,0
Total	156	100,0	100,0	

Adıyaman KOBİ işletmelerinin uyguladıkları rekabet stratejileri ve kıdem yıllarına ait puanlar incelendiğinde; en yüksek ortalama puan 2,74 ile 6-10 yıl kıdeme sahip olan kişilerde toplanmıştır. En düşük ortalama puan ise 3,65 ile 1-5 yıl arasında kıdeme sahip olan kişilerdedir.

Tablo 4.15: Anova.

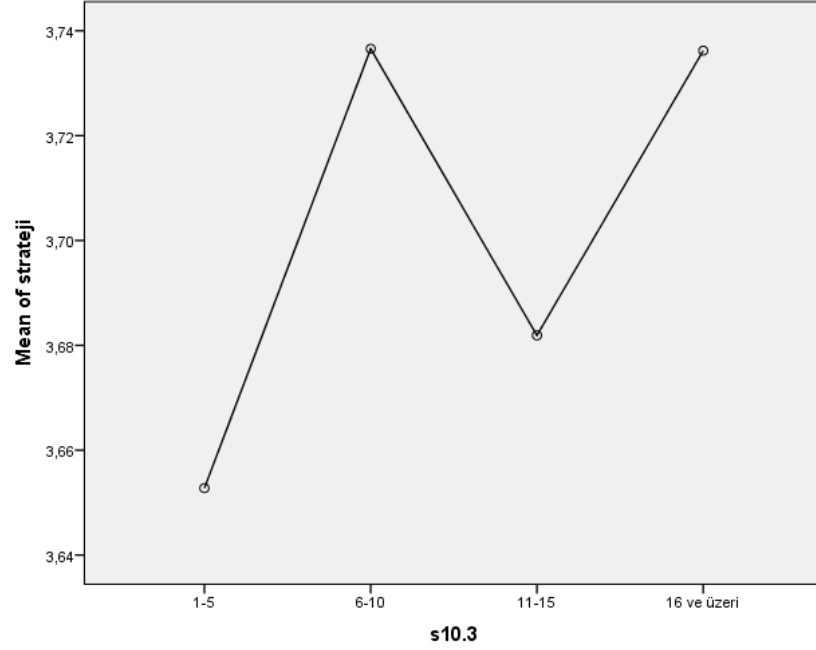
Strateji	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Sig.
Gruplar arası	,225	3	,075	,447	,720
Gruplar içi	25,519	152	,168		
Toplam	25,745	155			

H₀: Adıyaman KOBİ işletmelerinin uyguladıkları rekabet stratejileri ile kıdem yılları arasında farklılık yoktur.

H₁: Adıyaman KOBİ işletmelerinin uyguladıkları rekabet stratejileri ile kıdem yılları arasında farklılık vardır.

Assymp. Sig. sütunundaki anlamlılık değerinin $p = 0,270$ olduğu görülmektedir. Bununla birlikte istatistiksel olarak ankete katılan kişilerin Adıyaman KOBİ işletmelerinin uyguladıkları rekabet stratejileri, kıdem yıllarına göre anlamlı bir fark göstermemektedir ($p < 0,05$). Buna göre; H₀: Adıyaman KOBİ işletmelerinin

uyguladıkları rekabet stratejileri ile kıdem yılları arasında farklılık yoktur. H0 kabul dilerdir.



Şekil 4.3: Sektördeki kıdem yılınız.

Yukarıda ki grafikte Adıyaman KOBİ işletmelerinin uyguladıkları rekabet stratejileri, kıdem yıllarına göre incelendiğinde, sektörlerde çalışan kişilerin 1-5 yıllık kıdemden olgun (16 ve üzeri) seviyeye ilerledikçe uyguladıkları rekabet stratejileriyle doğru orantılı bir hal almıştır. Olgun seviyede rekabet stratejileri daha etkili bir şekilde kullanılmaktadır.

4.8.7.4 İşletmedeki toplam çalışan sayısı (tanımlayıcı veriler ve anova testi)

Soru 4: KOBİ işletmelerinin uyguladıkları rekabet stratejileri ile işletmedeki toplam çalışan sayısı arasında farklılık var mıdır?

Tablo 4.16: İşletmedeki toplam çalışan sayısı (tanımlayıcı veriler).

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
5-20	68	43,6	43,6	43,6
21-50	27	17,3	17,3	60,9
51-100	29	18,6	18,6	79,5
101 ve üzeri	32	20,5	20,5	100,0
Total	156	100,0	100,0	

Adıyaman KOBİ işletmelerinin uyguladıkları rekabet stratejileri ve işletmedeki toplam çalışan sayısına ait puanlar incelendiğinde; en yüksek puana 3,90 ile 51-100 aralığında çalışanlar, en düşük puana ise 3.60 puan ile 5-20 aralığında çalışanlar oluşturmaktadır.

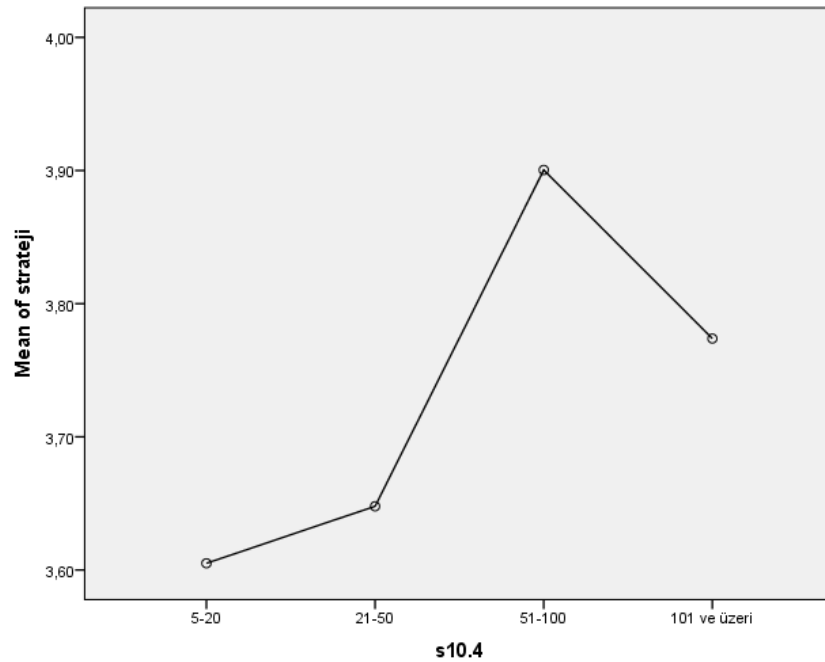
Tablo 4.17: Anova.

Strateji	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Sig.
Gruplar arası	2,025	3	,675	4,325	,006
Gruplar içi	23,720	152	,156		
Toplam	25,745	155			

H₀: Adıyaman KOBİ işletmelerinin uyguladıkları rekabet stratejileri ile işletmedeki toplam çalışan sayısı arasında farklılık yoktur.

H₁: Adıyaman KOBİ işletmelerinin uyguladıkları rekabet stratejileri ile işletmedeki toplam çalışan sayısı arasında farklılık vardır.

Assymp. Sig. sütunundaki anlamlılık değerinin $p=0,006$ olduğu görülmektedir. Bununla birlikte istatistiksel olarak ankete katılan kişilerin Adıyaman KOBİ işletmelerinin uyguladıkları rekabet stratejileri, işletmedeki toplam çalışan sayısı göre anlamlı bir fark göstermektedir ($p<0,05$). Buna göre; H₁: Adıyaman KOBİ işletmelerinin uyguladıkları rekabet stratejileri ile işletmedeki toplam çalışan sayısı arasında farklılık vardır. H₁ kabul dilecektir.



Şekil 4.4: İşletmedeki toplam çalışan sayısı.

Yukarıda ki grafikte Adıyaman KOBİ işletmelerinin uyguladıkları rekabet stratejileri ile işletmedeki toplam çalışan sayısı bakıldığında çalışan sayısının (51-100) arasında olan işletmelerin rekabet stratejilerini uygulamada daha etkin oldukları görülmektedir. Grafik genel çerçevede incelendiğinde çalışan sayısının artması uygulanan strateji sıklığının arttığını gösterir.

BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

5.1 Sonuç ve Değerlendirme

Bu çalışmada, stratejik yönetimin ve rekabet stratejilerin işletmeler üzerindeki etkisi incelenmiştir. Bunun yanı sıra KOBİ'lerin faaliyet gösterdiği sektör, anketi dolduranın pozisyonu, sektörde bulunduğu süre ve ne kadar çalışanın olduğu gibi demografik özelliklerinin KOBİ'ler üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Yapılan hipotezlerde istatistiksel olarak fark olmadığı gözlemlenmiştir.

Sektörlerin genel özelliğine bakıldığında her ne kadar Adıyaman ili tarım kenti olarak tanınsa da Adıyaman KOBİ'lerinin genel olarak tüketici ve gıda ürün grubuna odaklandıkları bilinmektedir. En büyük payı yaklaşık olarak $\frac{1}{4}$ oranında tekstil ve daha sonra gıda sektörü oluşturmaktadır. Tarımın maliyetinin yüksek ve getirisinin az olması sebebiyle tarım ve turizm sektörü en düşük paya sahiptir.

Yapılan araştırmada anketi dolduranların yarısından fazlasının çalışan olması ankete çalışanların daha çok ilgi gösterdiği görülmüştür. KOBİ'lerde çalışma sürelerinde bakıldığında ise Adıyaman'daki üretim sektörlerinin yeni olduğu ve olgunluk durumuna gelmediği gözlemlenmiştir. Adıyaman'da faaliyet gösteren sektörlerdeki KOBİ'lerin çoğunlukla çalışan sayısının 5 ile 20 arasında olduğu, ildeki KOBİ'lerin küçük ve orta işletme oldukları göstermektedir. Adıyaman ilindeki KOBİ'lerin küçük ölçekte olması daha çok bölgesel düzeyde üretim yapmaları ile sınırlı kalmalarına neden olmaktadır.

- a. Adıyaman'daki KOBİ'lerin pazardaki rekabet şartlarının işletmeyi olumsuz etkilediği, ancak işletmelerin rakiplerine göre performansının iyi olduğunu, kullandıkları araç-gereç ve eldeki teknolojik aletlerle üstünlük sağlayabildikleri, işletme amaç ve hedeflere ulaşma noktasında faaliyetlerinin stratejik plan ve performansa aynı doğrultuda belirlendiği, stratejik planlama yapılırken işletmenin misyon, vizyon, stratejik amaç ve hedefleri doğrultusundadır.

- b. Adıyaman KOBİ işletmelerinin uyguladıkları rekabet stratejileri ve işletmenin faaliyet gösterdiği sektörel dağılımı birbirine yakın ve uygulanan strateji çoğu zaman sıklığında çıkmıştır.
- c. İşletmeler arası rekabetin üretimde verimlilik alanında KOBİ'lere fayda sağladığı görülmektedir. Rekabetin KOBİ'leri daha çok üretime teşvik ettiği bununla verimliliği arttırılmaktadır.
- d. Rakiplerin bilgilerine ulaşma kaynağı olarak internet, dergi, gazetelerden, yararlandıkları ve buna göre yol haritalarını çizmişlerdir. Adıyaman KOBİ'lerin güncel haberlere uzak olmadığı görülmektedir.
- e. Sektöre yeni giren firmaların giriş engelleri olarak geçiş maliyetlerinin yüksek olması unsurunun etkili olduğu, sektördeki tek veya çok güçlü bir rakibin olması sektöre yeni girecek firmanın geçiş maliyetini yükseltecektir. Bu da sektöre yeni girecek firmanın sermaye ve mali yapısının güçlü olmasını gerektirmektedir.
- f. İşletmeler performanslarını üst seviyeye çıkarmak ve rakiplerine karşı rekabet avantajını elde edebilmek için sunduğu hizmetin, ürünün güvenilir ve kaliteli olmalıdır. Ayrıca alıcıların bir ürün alma konusunda önceliğini ürünün güvenilir ve kalitesine önem vermektelerdir.
- g. İşletmelerin maliyetlerini düşürmek için başvurdukları yöntem ise toplu hammadde alımları ile satın alma maliyetlerini düşürme yöntemini kullanmaktadırlar. Yani toplu hammadde alımları ile alacakları ürünü daha ucuza elde edeceklerini, bununla da satın alınan malın maliyetini düşürülüp kar marjını yükseltmeyi hedeflemektedirler.
- h. Adıyaman KOBİ'lerinde stratejik kararların verilmesi genellikle firma sahibi tarafından sezgisel olarak alındığı, bu kararların yasal mevzuatlara göre alınıp yeni fırsatların değerlendirilmesi yönündedir. Buda firma sahiplerinin yönetimde etkinliğinin olduğunu gösterir.
- i. Adıyaman bölgesinin küçük olması sunduğu ürün hizmetin odak noktası belirli bir bölge ile sınırlı kalmıştır. Adıyaman'daki işletmelerin küçük ölçekte olması daha çok sunulan hizmetin ve üretilen ürünün kendi çevresiyle sınırlı kaldığı, iç piyasaya ya da belirli bir bölgeye de tüketildiği sonucuna varılmıştır.
- j. Günümüz de değişimin hızlı bir şekilde olması, rakip firmaları yenilikleri takip etmeye mecbur kılmaktadır. Firmaları yenilik yapmaya iten sebebin

yeniliğin pazar payını arttırdığı ve koruduğu, ürüne olan talebi arttırdığı, bununla birlikte ayrıca ürüne olan pazar talebini de arttırdığı görülmektedir. Yani yeniliğin firmalar açısından kaçınılmaz olduğu, pazardaki yerini koruması ve pazarda iyi bir yer edinmesi açısından önemli bir etkidir.

- k. Adıyaman KOBİ'lerinin rakiplerine karşı yaptıkları rekabet hamleleri iki şekilde olmaktadır. Ya sunduğu ürünün kalitesine düşürmektedir ya da bunun tam tersi kaliteyi yüksek tutmaktadır. Bu da KOBİ'lerin rakiplerine karşı cevap verme konusuna tam hakim olmadıklarını gösteriyor.
- l. Sektördeki stratejik gruplaşmaların genellikle yeterlilik-ulusallık, teknoloji ve ürün portföyü çevresinde oldukları görülmektedir. Buda işletmelerin yeterli düzeyde üretim yaptıkları ve uluslararası düzeyde ürün ürettikleri, bunu yaparken teknolojiden olabildiğince yararlandıklarını, ürün portföyüne önem vermektedirler.

Adıyaman KOBİ'lerinin her sektörde çoğunlukla strateji uyguladıkları, sektördeki pozisyon incelendiğinde ise patronların çalışanlardan daha çok strateji uyguladıkları, buna rağmen uygulama strateji puanlarının ortalamalarının birbirine yakın olmasının patronların aynı isteğe sahip kişilerle çalıştığının göstergesidir. Kıdem yılı arttıkça uyguladıkları stratejinin sıklığının artması kişinin çalıştığı sektörde daha üst bir göreve gelme arzusu olarak yorumlanabilir. Toplam çalışan sayısına bağlı olarak uygulanan stratejinin artması şirketin bulunduğu sektöre hâkim olma arzusu ile ilgilidir.

Özet olarak, Adıyaman KOBİ işletmelerinin uyguladıkları rekabet stratejileri ile işletmedeki toplam çalışan sayısı arasında “anamlı bir ilişki” vardır. Adıyaman ilindeki KOBİ'ler maliyetleri düşürmek için yüksek kapasiteli üretim yapacak modern teknolojileri kullanma stratejisine nadiren başvurmakta iken işletmeleri yenilik yapmaya iten etmenlerden yenilikler, sayesinde ürün de geliştirilmiş olur düşüncesi ile sektörde ki stratejik gruplaşmalardan kalite stratejisini çoğu zaman sıklığında uygularlar. Adıyaman'da ki KOBİ'ler rekabet Stratejilerini etkin olarak uygulamaktadırlar. Bu kapsamda da KOBİ'lerin gelişimi sağlanmakla beraber, dinamik yapılarını sürdürmektedirler.

KAYNAKÇA

- Acar, D. (2005). Küresel Rekabette Maliyet Yönetimi Ve Yaklaşımları, Tekstil Sektörü ile İlgili Bir Araştırma, Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Acar, G. (2008). Enformasyon Sistemlerinin Stratejik Önemi ve Planlaması, Yönetim Bilimleri Dergisi, Onsekiz Mart Üniversitesi, Cilt:6, Sayı:1, Çanakkale.
- Acuner, Tr ve Genç, K Y. (2009). Examination of the Content of the Human Resources Mission and Vision of Big 500 Companies in Their Website, Uluslar arası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi, Yıl:1, Cilt:1, Sayı: 2.
- Akat, İ ve Budak, G. (1994). İşletme Yönetimi, İstanbul, Beta Basım Yayın.
- Akat, Ö. (2008). Uluslararası Pazarlama Karması Ve Yönetimi, İstanbul: Ekin yayınevi.
- Akdemir, A. (1998). Vizyon Yönetimi, İstanbul: Bayrak Matbaası.
- Akgemci, T. (2008). Stratejik Yönetim, Ankara: Gazi Yayınları, Nisan.
- Akgüç, Ö. (1991). Toplumsal Davranışlarda Gerçeği Arayış, 1. Basım, İstanbul: Bağlam Yayınları.
- Akın, H. B. (2001). Yeni Ekonomi, Rekabet Teknoloji yönetimi, Çizgi Kitabevi, Birinci Basım, Aralık.
- Akın, H. B. (2005). Rekabetçi Üstünlük ve Teknoloji: Küresel Bir Yaklaşım, http://www.bilgiyönetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=266, 14.04.2014

- Akman, N., (2009). “Belediyelerde Stratejik Planlama Sürecinde Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri”, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kocaeli.
- Aksu, M. B. (2002). Eğitimde Stratejik Planlama ve Toplam Kalite Yönetimi, Ankara: Anı Yayıncılık.
- Aktan, C. C., (1999). 2000’li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri (2), Stratejik Yönetim, İstanbul: Türkiye Genç İşadamları Derneği Yayını.
- Aktan, C. C., ve Vural, İ, Y. (2004a). Rekabet Gücü ve Rekabet Stratejileri, Ankara: TİSK Yayını, Rekabet Dizisi:2.
- Aktan, C. C., Vural, İ, Y. (2004).Yeni Ekonomi Ve Rekabet, Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu, Ankara.
- Aktan, C., C., (2006).“Kamu Mali Yönetiminde Stratejik Planlama ve Performans Esaslı Bütçeleme.” 1. Basım Ankara: Seçkin yayıncılık.
- Aktan, C., C. (2008). “ Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama”,Çimento İşveren Dergisi, Temmuz-Ağustos, Cilt:22, sayı:4.
- Akyüz, Ö., F. (2001). Değişim Rüzgarlarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Albayrak, A. ve Altuntaş, H. (2003). Küresel Rekabeti Etkileyen Faktörler ve Türkiye’nin Rekabet Gücü, 3Gen Dergisi.
- Alpkan, L. (2000). Stratejik Yönetimin Kapsamlılığı, Stratejik Tercihler ve Yönetici Özellikleri Arasındaki İlişkiler), Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Basılmamış Doktora Tezi), Kocaeli.
- Analoui F. ve Karami, A. (2003). Strategic Management in Small and Medium Enterprises, Thomson Learning, London.(Aktaran). SUCU, M. Emre. (2010). “Kobi’lerde Stratejik Yönetim ve Bir Araştırma”, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Denizli.
- Ansoff, H. Igor. (1971). Corporate Strategy, Pelican Book Company.
- Aren, S. (1998). İstihdam Para ve İktisadi Politika, Ankara: Savaş Yayınevi.

- Aşıkoğlu, R. (1993). Globalleşme Sürecinde Uluslararası Finansal Yönelimler, Dumlupınar Üniversitesi Yayın No:2, İ.İ.B.F. Yayın, Kütahya.
- Atık, H. (2005). Yenilik ve Ulusal Rekabet Gücü, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Barney, J. B. (1996). Gaining and Sustaining Competitive Advantage, Reading, Massachusetts:Addison Wesley Publishing Company.
- Başar, H. (1997). İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim, Yönetim ve Organizasyon Seminer Notları, Konya: KTO Yönetici Eğitim Merkezi Yayınları.
- Beceren, E. (2004). Bölgesel Rekabet Gücü, Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Birimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 2, Isparta.
- Bekmez, S, Köne, A., Ç., ve Günal, D. (2009). “Beşeri Sermayenin Türkiye’de Bölgeler Arası Ekonomik Gelişme Açısından Önemi”, Tisk Akademisi.
- Bircan, İ. (2002). “Kamu Kesiminde Stratejik Yönetim ve Vizyon”, Ankara: Devlet Planlama Teşkilatı Dergisi, 42.yılı özel sayı.
- Birdal, İ ve Aydemir, N. (1992).Yönetim Teorileri, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Book, C. A., Schick, C. D. (1998). Reklamcılıkta Metin ve Taslağın İlkeleri, (Çev. Dilek Şendil), İstanbul: Yayınevi Yayıncılık.
- Bradley, F. (2002). Uluslararası Pazarlama Stratejisi,(Çeviri İçlem Er),Bilim Teknik Yayınevi: İstanbul.
- Budak, G. ve Budak G. (2004). İşletme Yönetimi. İzmir: Fakülteler Kitapevi Barış Yayınları.
- Büker, S. ve Aşıkoğlu R. (1993). Finansal Yönetim, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Can, H. (2005). Organizasyon ve Yönetim, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Ceran, Y. (2004). Küresel Rekabet Ortamındaki Rekabetçi Üstünlük Sağlayan Sihirli Üçgen: Maliyet-Kalite-Zaman, Muhasebe ve Denetim Bakış Dergisi, TÜRMÖB, Ocak, Ankara.

- Certo, S.C., and J.P. Peter. (1993). Strategic Management, Concept, and Applications Second Application. McGraw-Hill New York.
- Chinowsky, S. Paul. Strategic Management in Design Firms, Journal of Professional Issues in Engineering Education and Practice. (2001a): 32-40.
- Clayton, S. (1999). Sharpen Your Team's Skills In Developing Strategy; Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede Strateji Geliştirme,(Çev:Onur Yıldırım), İstanbul: HayatYayıncılık.
- Cook, P. ve Kirkpatrick, C. (1997). "Globalization, Regionalization and Third World Development",Regional Studies. 31(1). 55-66.
- Çakır, A. (2008). "Kamu İdarelerinde Stratejik Yönetim kapsamında Planlama ve Plan-Bütçe İlişkisi" Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı, Maliye Uzmanlığı, Yeterlilik Tezi, Ankara.
- Çakmak, Ö. A. (2010). Türk Sanayisinin Avrupa Birliği Piyasasında İhracat Rekabet Gücü, Dosya Ankara Sanayi Odası Yayın Organı, Eylül/Ekim. Ankara.
- Çevik, H., H., (2001).Türk Kamu Yönetimi Sorunları, Seçkin Yayınları: Ankara.
- Çevik, H., H. (2007). Türkiye'de Kamu Yönetimi Sorunları, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Çıkrıkçı, M. ve Daştan, A. (2002). "Entelektüel Sermayenin Temel Finansal Tablolar Aracılığı ile Sunulması", Bankacılar Dergisi, Türkiye Bankalar Birliği, Sayı: 43, İstanbul.
- Çomaklı, Ş., E., Ekici, M. K. Şahım, T. Z. (2007). Geleceği Planlamada Stratejik Yönetim, Ankara, A-C Yayınevi.
- David, F. (1997). Strategic Management, New Jersey: Prentice Hall International Inc.
- Demir, İ. (2001). Türkiye Beyaz Eşya Sanayinin Rekabet Gücü ve Geleceği, Devlet Planlama Teşkilatı İktisadi Sektörler ve Koordinasyon Genel Müdürlüğü Sanayi Dairesi Başkanlığı Uzmanlık Tezi, Ankara: DPT Yayın No. 2571.
- Devlet Planlama Teşkilatı. (1994). Rekabet Hukuku ve Politikası Özel İhtisas Komisyonu Raporu, Ankara, Kasım.

- Devlet Planlama Teşkilatı. (2000). Yıllık Ekonomik Raporu, (2000-3).
- Devlet Planlama Teşkilatı. (2000). Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı Rekabet Hukuku ve Politikaları Özel İhtisas Komisyonu Raporu. Ankara.
- Diken, A. Öge, S. ve Aslan, Ş. (2006). Stratejik Yönetim Kamu ve Özel Sektör Örgütleri Tarafından Nasıl Algılanmakta ve Uygulanmaktadır?, 14.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Erzurum.
- Dinçer, Ö. (2004). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Dinler, Zeynel. (2000). Mikro Ekonomi. 13. Basım. Bursa: Ekin Kitapevi Yayınları.
- Doğan, Ö. İ., Marangoz, M. ve Topoyan., M. (2003). İşletmelerin İç ve Dış Pazarda Rekabet Gücünü Etkileyen Faktörler ve Bir Uygulama, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:2, Sayı:1, İzmir.
- Doğan, Ö. İ. (2000). “Kalite Uygulamalarının İşletmelerin Rekabet Gücü Üzerine Etkisi” , Dokuz Eylül Üniversitesi S.B.E. Dergisi, Cilt:2 Sayı:1, İzmir.
- Doğan, Selen. (2002). “İşletmelerde Vizyon ve Misyon Bildirisi Geliştirme ve Önemi” Amme İdaresi Dergisi, Cilt:35 Sayı: 1 Mart 2002.
- Doğan, S. ve Şanlı, B. (2003). “İktisadi Kalkınmada Beşeri Sermaye”,Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F., Cilt:8 Sayı:1
- Dulupçu, M. A. (2001). Küresel Rekabet Gücü, Ankara: Nobel Yayınları Dağıtım.
- Durna, U. ve Erdem, V. (2002). Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim, Amme İdaresi Dergisi, cilt:35, sayı:1.
- Düğer, İ. Hakkı ve Dulupçu, M. A. (2000). İktisata Giriş. 1.Basım, İstanbul: Graphis.
- Elmacı, O. ve Kurnaz N. (2004). Sürdürülebilir Rekabet Gücüne Yönelik Vizyon Arayışlarında Faaliyet Tabanlı Maliyetleme (FTM) Yaklaşımı, Selçuk Üniversitesi, ÜAS’04, 4. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu, Günay Ofset Matbaacılık ve Tic. Ltd. Şti, 8-10 Ekim, Konya.
- Emek, U. (2000). Finansal Piyasalarda Serbestleşmenin İktisadi Büyüme Üzerine Etkileri, Rekabet Dergisi, Sayı:3, Ankara.

- Erdem, A. (2006). Stratejik Yönetim ve Kamu Yönetiminde Uygulanabilirliği, Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Mersin.
- Erdoğan, Ö. (2004). Stratejik Yönetim, Stratejik Yönetim Planlaması ve Orduda Uygulanabilirliği, Abant Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Bolu.
- Eren, E. (1987). İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim, 2. Baskı, İstanbul: Bayrak Matbaacılık.
- Eren, E. (2013). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Ergin, H. (1997). Stratejik Yönetim Muhasebesi, Kütahya: Express Matbaası.
- Ergin, H. ve Elmacı, O. (1999). Maliyet ve Yönetim Muhasebesinde Yeni Açılımlar: Stratejik Yönetim Muhasebesi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı: 3, Kasım, Kütahya.
- Ergin, E. (1992). İşletme Politikası, İstanbul: Der Yayınları.
- Ertuna, Ö. (2008). Stratejik Yönetim. Ankara: Es Yayıncılık, Ağustos. Etkin Yönetim Liderlik Eğitim Merkezi.(2002).Değişen Stratejik Faktörler, Erişim: 20.05.2014. <http://www.eylem.com/strateji/wrekabet.htm>.
- Fingleton, J. (2009).“Piyasalarda Devletin Yeri”,Düzenleyici Politika Enstitüsü Oxford’da Sunulan Konuşma.
- Genç, N. (2007).Yönetim ve Organizasyon, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Grant, R.M. (1995). Contemporary Strategy Analysis: Concept, Techniques, Applications, Massachusetts: Blackwell Pub. Inc.
- Gupta V., Gollakota, K. and Srinivasan, R. (2005). Business Policy and Strategic Management: Concepts and Applications, Prentice-Hall of India Private Limited, New Delhi.
- Güçlü, N. (2003). Stratejik Yönetim, Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt:23, Sayı:2, Ankara

- Güleş, H. K.ve Bülbül, H. (2004). Yenilikçilik: İşletmeler için Stratejik Rekabet Aracı, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Gürer, H. (2006). Stratejik Planlamanın Temelleri ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulamasına Yönelik Öneriler, Sayıştay Dergisi, Sayı:63.
- Gürkan, Ö. ve Avaş, N. (2004). Denizli Tekstil Kümesinde Bölgesel Rekabet Gücünün Belirleyenleri, Muğla: Muğla Üniversitesi Yayınları.
- Hamel, G. And Prahalad, C. K. (1996).Geleceği Kazanmak, İstanbul: İnkılap Yayınevi.
- Güner, S. (2004). Avrupa Kamu Yönetimlerinde Yeni Bir Kalite Modeli(CAF), Türk İdare Dergisi, Yıl 76, Sayı 444, ss. 113-125.
- Hanan, M. (1993). Yarının Rekabeti, (Çev: Ziya Kütevin ve Eshar Kütevin), 1. Basım, İstanbul: İnkılap Kitabevi.
- Hardwick, Clyde T. and L., B. F. (1996). Administrative Strategy and Decision Making. Southwestem Publishing Company, Cincinnati.
- Hatiboğlu, Z. (1995). İşletmelerde Stratejik Yönetim, 2. Baskı, İstanbul, Sedok Yayınları.
- Hickman, R. Craigh ve Silva, A. Michael. (1984). Creating Excellence, New American Library, New York, 151s.
- Hill, Charles W. L. ve GARETH, R. Jones. (1992). Strategic Management Theory, Boston: Houghton Mifflin Company.
- Hill, Charles W.L ve Gareth, R. Jones. (1999). Strategic Management Theory, Boston: Houghton Mifflin Company.
- Jennings, Jason ve LAUREN, Haughton. (2001). Büyük Balık Küçük Balığı Değil, Hızlı Balık Yavaş Balığı Yutar: Rakiplerinizi Hızlanarak Asın. (Çev. Şefika Komçez). KoçSistem Yayınları.
- İraz, Rıfat. (2005). Küresel Rekabet Ortamında, Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Ulusal, Sosyo-Ekonomik Sisteme Katkıları Açısından Değerlendirilmesi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı: 13.

- İstanbul Sanayi Odası. (2004). 3. Sanayi Kongresi, Sürdürülebilir Rekabet Gücü, Küresel Değişime Uyum, 12-13 Ekim.
- Kaldırımçı, N. (2003). Rekabet ve Yönetim İlişkisi, Rekabet Düzenlemeler ve Politikalar Kongresi, Muğla Üniversitesi.
- Kanıbir, H. (2004). Yeni Bir Rekabet Gücü Kaynağı Olarak Entelektüel Sermaye ve Organizasyonel Performansa Yansımaları, Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi, Cilt 1, Sayı 3, İstanbul.
- Karaaslan, A. ve Altay, H. (2002). Uluslar arası Mali ve Parasal Sisteme Entegrasyon Sürecinde Türkiye Ekonomisinin Küresel Rekabet Gücü, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:7, Aralık, Kütahya.
- Karaman, Z. T. (2000). Yönetim Sürecindeki Gelişmeler, Türk İdaresi Dergisi, Cilt:72, Sayı:426, Mart.
- Kavrakoğlu, İ. ve Gedik, S. (2002). Yeni Rekabet Stratejileri ve Türk Sanayisi.1. Basım. İstanbul: TÜSİAD. Temmuz.
- Kırçova, İ. (2006). Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Elektronik Tedarik Sistemleri ve Avantajları, İstanbul Ticaret Odası, İstanbul.
- Koçel, T. (2001). İşletme Yöneticiliği, Yönetim ve Organizasyon Organizasyonlarda Davranış Klasik – Modern - Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar, 8.baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Koçel, T. (2007). İşletme yöneticiliği, İstanbul: Arıkan Basın Yayın.
- Koçer, İ. (2007). İşletme ve Organizasyonlarda Stratejik Yönetim Yaklaşımları, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul.
- Kotler, P. (2000). Pazarlama Yönetimi, (Çev.: Nejat Muallimoğlu), İstanbul: Beta Yayın Dağıtım.
- Kum, H. (1999). Rekabet Gücünü Belirleyen Faktörler: Yeni Yaklaşımlar, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı:14, s.165-168.
- Kurttila, M., Pesonena, M., Kangasb, J. ve Kajanusa, M.. (1999). Utilizing The Analytic Hierarchy Process(AHP) In Swotanalysis-A Hybrid Method And Its Application To A Forest- Certification Caseq, Forest Policy And Economics, 1.

- Liddell, H. (1973). Strateji Dolaylı Tutum, (Çev.Cemal Erginsoy), Ankara: Genel Kurmay Yayınları.
- Mccarthy, D. J., Robert J. Minichiello ve Curan, J. R. (1975). Business Policy AndStrategy, Homewood Illionis: Richard D. Irwin Inc.
- Müftüoğlu, T. (1994). İşletme İktisadı, Ankara:Turhan Kitabevi.
- Nalbant, E, Özdil, T. ve Ecevit, Z. (1997). Liderlik Nitelikleri ve İş Gören Performansı Üzerindeki Etkileri, 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu 5-6 Haziran, Bildiriler Kitabı.
- Oral, M. (1992). Endüstriyel Rekabetçi Model, Verimlilik Dergisi.
- Özalp, İ. (1987). İşletme Yönetiminde Çevre ve Teknoloji Faktörünün Durumsallık Açısından İncelenmesi, Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi.
- Özdamar, K. (2002). Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi, Eskişehir: Kaan Kitapevi.
- Özdemir, F. (2000). Stratejik Yönetim ve Etkilik, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayılanmış Yüksek Lisans Tezi), Ankara.
- Öztemel, E. (2001). Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimi, Adapazarı: Değişim Yayınları.
- Özyurt, H. ve Çetin, M. (2000). Rekabet stratejileri Belirlemede SWOT Analizinin Rolü, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt:14, Sayı:1.
- Pamuk, G., Erkut, H. ve Ülegin, F. (1997). Stratejik Yönetim ve Senaryo Tekniği, İstanbul: İrfan Yayıncılık.
- Pamuk, G. (1997). Stratejik Yönetim ve Senaryo Teknigi, İstanbul: İrfan Yayıncılık.
- Papatya, N. (2003). Sürdürülebilir Rekabette Stratejik Yönetim ve Pazarlama Odağı: Kaynak Tabanlılık Görüşü,1. Basım, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Parasız, İ. (1999). Mikro Ekonomi. 6.Basım. Bursa: Ezgi Kitapevi.

- Poister, T. ve Gregory, D. Streib. (1999). Strategic Management in the Public Sector”, Public Productivity & Management Review, Vol. 22, No.3.
- Porter, M. E. (2000). Rekabet Staratejisi Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri, (Çev: Gülen Ulubilgen) İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Rachman D., Mescon M., Bovee C. L., Thill J. V. (1993). Business Today, McGraw-Hill Inc., New York.
- Rekabet Dergisi. (2012). Ulusal Rekabet Gücünü Belirleyen Faktörler Üzerine Değerlendirmeler, Ankara: Sar Matbaacılık Basım, Cilt:13(4).
- Ries, Al. (2006). Focus, (Çev: Murat Yaz), İstanbul: MediaCat Kapital Medya Hizmetleri.
- Seviçin, Ahmet. (2005). Rekabet Stratejisi Geliştirme Sürecinde Stratejik Grup Analizi. Zonguldak Karaelmas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:1, Sayı:1.
- Sevim, Şerafettin, UĞURLU, Mustafa ve DEMİRELİ, Cemalettin. (2006). Küresel Rekabette İmalat İşletmeleri Açısından Maliyet Analizlerinin Önemi; Amprik Bir Uygulama, Mali Çözüm. Sayı:77 (Ağustos-Eylül-Ekim).
- Seyidoğlu, Halil. (2009). Uluslar arası, Rekabet, İstanbul: Gizem Can Yayınları.
- Simon, H.A., D.W. Smithburg ve V.A. Thompson. (1973). Public Administration “Kamu Yönetimi”, (Çev: Cemal Mihçioğlu) Ankara Üniversitesi Basımevi.
- Slaus, I., Kokotovic, A. S., and MOROVİC, J. (2004). Education in Countries in Transition Facing Globalization-A Case Study Croatia. Internation Jaurnal of Education Development.
- Soyak, A. (2003). Türkiye’de İktisadi Planlama: DPT’ye İhtiyaç Var mı?, Doğuş Üniversitesi Dergisi, Cilt: 4, Sayı:2.
- Stoner, J. A. (1995). Management, USA: Prentice Hall.
- Şenel, B., T. (2006). AB Sürecinde İşletmelerin Rekabet Gücü ve Girişimciliğin Desteklenmesi, Yayınlanmamış Master Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Şimşek, M. Şerif. (2007). Yönetim ve Organizasyon. Konya: Adım Ofset ve Matbaacılık, 9. Baskı.
- Tansu, Ö. (2003). Türkiye'nin Rekabet Gücünü Arttırmada Teşvik Politikaları, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Taştan, M. (2007). Strateji, Stratejik Yönetim ve Strateji Türleri, http://www.humanresourcesfocus.com/konu5_1.asp
- Tekin, H. (1984). Eğitimde Ölçme ve Değerlendirme, Dördüncü Baskı, Ankara.
- Thompson, J. L. (2001). Understanding Corporate Strategy, London: Thomson Learning.
- Tokat, B. ve Şerbetçi, D. (2000). İşletmecilik Bilgisi, 4. Basım, İstanbul: Myra Yayıncılık.
- Tolan, B., İsen, G. ve Batmaz, V. (1985). Ben ve Toplum: Sosyal Psikoloji I, Ankara: Teori Yayınları.
- Tortop N., İşbir E., G. Aykaç B. Tosun, K. (1993). İşletme Yönetimi, 1. Cilt, İstanbul: Fakülteler Matbaası.
- Töre, N. (1995). Rekabet Gücü ve Ölçülmesi. Anadolu Sanayinin Rekabet Gücü ve Üniversite Sanayi İşbirliği, İkinci Ulusal İktisat Sempozyumu Bildirileri Kitabı, 14 Ekim, Ankara: Türkiye Ekonomi Kurumu Yayınları.
- Trakya Üniversitesi Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı. (2008) "Stratejik Planlama Rehberi", <http://sgdb.trakya.edu.tr/pages/stratejik-planlar> (Erisim Tarihi: 30.12.2013).
- Tulay, G. (2007). Stratejik Yönetim ve Planlama Uygulamasında Karşılaşılan sorunlar ve Çözüm Öneriler, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) İstanbul.
- Tümer, S. (1993). Neden Stratejik Yönetim, Verimlilik Dergisi, Sayı:1, Ankara.
- Türk Sanayicileri Ve İşadamları Derneği. (2002). Yeni Rekabet Stratejileri ve Türk Sanayisi, Yayın No: Tüsiad –T/2002-07/322, Temmuz, İstanbul.

- Türk, Z. (2004). Stratejik Yönetim Muhasebesi Yaklaşımı:Değer Zinciri Maliyet Analizi, Ankara Üniversitesi SBF Dergisi,Cilt:59, Sayı:3.
- Türkkan, E. (2003). “Firmaların Rekabet Stratejileri ve Rekabet İhlalleri”, Rekabet,Düzenlemeler ve Politikalar Kongresi, Ankara: Rekabet Kurumu.
- Türkkan, E. (2005). Rekabet Nedir?, Rekabet Hakkında. <http://www.rekabetderneği.org/rekabethakkında.htm> (09 Nisan 2014).
- Tzu, Sun. (2000). Savaş Sanatı, (Çev): Sibel Özbudun- Zeynep Ataman, İstanbul: Anahtar Kitaplar.
- Ulusoy, G. (2005). Rekabet ve İşbirlikleri, 1.Rekabet Kongresi. İstanbul: SEDEFED. 8 Kasım.
- Usta, Yasemin ve BAŞAR, Öztayşi. Stratejik Yaklaşım. <http://www.danismend.com/konular/stratejiyon/STRATEJIK%20YAKLASIM.htm> , (19 Nisan 2006).
- Uysal, D. (2000). Teknolojik Gelişim ve Global Rekabet Üzerine Etkisi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı:6.
- Uzunoğlu, S, Aklin, K., Gürlesel, F. ve Civelek, U. (2001). Dış Rekabet Baskısındaki Sektörlerde Maliyet Profili, İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları.
- Ülgen, H. ve Mirze S. K. (2006). İşletmelerde Stratejik Yönetim. İstanbul: Literatür Yayınları.
- Ünal, O. (2004). Rekabet Gücü İçin Kalite, KobiEfor Dergisi, Kasım, Sayı: 52.Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı:13, Kayseri.
- Ünvar, Ö. (1987). Tüketicinin Korunması ve Standartlaşma, Standart Ekonomik ve Teknik Dergi, Özel sayı, Ankara.
- Üstün, B. ve Sağgöz, N. (2000). Çevresel Etkileri Açısından Organize Sanayi Siteleri: Denizli İli Örneği, Sanayileşme ve Kentleşme Sempozyumunda Sunulan Bildiri, Denizli: MMO Yayını.
- Üzün, C. (2000). Stratejik Yönetim ve Halkla İlişkiler, İzmir, Dokuz Eylül Yayınları.

Wheelen T. L. ve J. D. HUNGER. (2002). Strategic Management and Business Policy, Prentice Hall.

Wright, P.C.D., Pringle ve Kroll, M.J. (1992). Strategic Management, Text and Bacon, Boston, 46s.

Yalın, Kılıç. (2000). Rekabet Politikası Açısından Birleşme ve Devralmalar, Ankara: DPT Yayınları.

YBYKP. (1994). Özel İhtisas Komisyon Raporu, Rekabet Hukuku ve Politikası, Yayın No: DPT: 2365-ÖİK:432, Ankara.

Yılmaz, H. (2003). Yenilik (İnovasyon), Yeni Ekonomi ve Rekabet. 1.Basım. Ankara: Rekabet Kurumu.

Yurdakul, A. (1995). Bütçeden Stratejik Yönetime İşletme Planlaması, İstanbul: Cem Yayınevi.

Yurtseven, H. Rıdvan. (1988). Stratejik Yönetim Sürecinde Misyona Kavramı, Onsekiz Mart Üniversitesi, Yıl:9,Ocak, Sayı:29, Çanakkale.

EKLER

- 1. Ek-A : Uygulanan Anket Metni..... 130**
- 2. Ek-B : Güvenilirlik Analizi Toplam İstatistikleri..... 135**

Ek-1: Uygulanan Anket Metni

ŞİRKET VEYA FİRMA BİLGİLERİ

1. Bu anketin amacı “Adıyaman İlindeki (KOBİ) Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Uyguladıkları Rekabet Stratejilerinin Tespit Edilmesidir.”
2. Anket sonuçları Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde hazırlanan bir yüksek lisans tez çalışmasında kullanılacaktır.
3. Anket çalışmasının sonucunda elde edilecek bilgilerin tümü genel bir değerlendirme ışığında bilimsel amaçlarla kullanılacaktır.
4. Araştırma bilimsel esaslara dayanılarak yapıldığından, vereceğiniz cevaplar araştırmanın geçerliliğini ve güvenilirliğini büyük ölçüde etkileyecektir.
5. Ankete zaman ayırdığınız ve gösterdiğinizden ilgiden dolayı teşekkür ederim.

İŞLETMENİN FAALİYET GÖSTERDİĞİ SEKTÖR:

- İnşaat Tekstil Taşıma Turizm
- Tarım Gıda Mobilya Hizmet
- Metal ve Otomotiv Yan Sanayi Diğer.....

ANKETİ DOLDURANI İŞARETLEYİNİZ

- Patron Çalışan

KAÇ YILDIR BU SEKTÖRDESİNİZ?

- 1-5 6-10 11-15 16 ve Üzeri

İŞLETMENİZDE TOPLAM KAÇ ÇALIŞAN BULUNMAKTADIR?

- 5-20 21-50 51-100 101 ve Üzeri

Aşağıdaki soruları;				
Hiçbir zaman, Nadiren, Bazen, Çoğu zaman, Her zaman				
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Olacak şekilde cevaplandırınız.				

	Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Çoğu zaman	Her zaman
	1	2	3	4	5
1. İşletmenizin İçinde Bulunduğu Pazardaki Rekabet Şartları İşletmeyi Olumsuz Yönde Etkilemektedir?					
2. Rakip İşletmelere Göre İşletmenizin Performansı Yüksektir.					
3. İşletmenin Üretim Teknolojisi, Rekabet Üstünlüğü Elde Edebilmektedir.					
4. Kuruluşun Faaliyetleri, Stratejik Plan Ve Performans Programıyla Belirlenen Amaç Ve Hedeflere Uygun Gerçekleştirilmektedir					
5. Stratejik Planda Yer Alan “Miyon, Vizyon, Stratejik Amaç Ve Hedefler, İç Analiz Ve Çevre Analizi Sonuçları” Dikkate Alınarak Hazırlanmıştır					
6. İŞLETMELER ARASI REKABETİN FİRMANIZA HANGİ ALANDA YARAR SAĞLAR?					
Toplumsal Olarak Yarar Sağlar					
Ekonomik Açıdan Yarar Sağlar					
Üretimde Verimlilik Sağlar					
Kaynak Dağılımında Verimlilik Sağlar					
Yenilikte Verimlilik (Yeni Bir Şeyler Yapmak) Sağlar					
7. RAKİP FİRMALARIN BİLGİLERİNE HANGİ KAYNAĞI KULLANARAK ULAŞIRSINIZ?					
Diğer Firmalardan					
Ortak Tedarikçilerden					

İnternet, Dergi, Gazetelerden.					
Ortak Müşterilerden					
Ar-Ge Firmalarından					
İşe Alınan Yeni Personelden					
Toplantı Ve Konferanslardan					
8. SEKTÖRE YENİ GİREN FİRMALARIN GİRİŞ ENGELLERİ NELERDİR?					
Maliyetlerin Yüksek Olması					
Devlet Politikaları					
Geçiş Maliyetlerinin Yüksek Olması					
Dağıtım Kanallarına Erişimin Zor Olması					
Ürün Farklaştırması					
İş Birikiminin Yetersiz Olması					
Rakiplerin Güçlü Olması					
9. İŞLETMENİZİN PERFORMANSINI ETKİLEYEN UNSURLAR NELERDİR?					
Fiyat					
Kalite					
İnsan Kaynakları Düzeyi					
Güvenirlilik					
Müşteri Odaklı Olması					
Yeni Ürün Geliştirme					
Pazar Payı					
10. MALİYETLERİ DÜŞÜRMEK İÇİN HANGİ YÖNTEMLERİ KULLANIRSINIZ?					
Toplu Hammadde Alımları İle Satın Alma Maliyetlerini Düşürmek					
Verimli İşgücü Kullanmak					
Düşük İşgücü Maliyeti Kullanmak					
Ürünü Basit Bir Şekilde Kullanmak					
Ürünün Kalitesini Düşürmek					
Yüksek Kapasiteli Üretim Yapacak Modern Teknolojileri Kullanmak					
İşçi Sayısını Düşürmek					
11. FİRMANIZIN “STRATEJİK KARARLAR” NASIL ALINIR?					
Kararlar Yeni Fırsatların Değerlendirilmesi Yönünde Alınır.					
Kararlar Genellikle Sezgisel Olarak Alınır.					
Kararlar Firma Sahibi Tarafından Verilir.					
Kararlar Hep Büyüme İle İlgilidir.					
Kararlar Yasal Mevzuat Şartlarına Göre Alınır.					
Kararlar Müşteri İsteklerine Göre Alınır.					

12. SUNDUĞUNUZ HİZMETLERİN ODAK NOKTASI' NEDİR?					
Yalnızca Belirli Bir Tüketici Grubu					
Yalnızca Belirli Bir Bölge					
Yalnızca Belirli Bir Ürün Grubu					
13. İŞLETMELERİNİZİ YENİLİK YAPMAYA İTEN ETMENLER NELERDİR?					
Yenilik, Ürüne Olan Pazar Talebini De Artırır					
Yenilikler, Pazar Payını Korumayı Ve Artırmayı Sağlar					
Yapılan Yenilikler Sayesinde Yeni Pazarlar Bulunur Ve Bu Pazara Girilir					
Yenilik, Ürüne Olan Talebi De Artırır					
Yenilikler, Sayesinde Ürün De Geliştirilmiş Olur					
14. RAKİPLERİNİZİN REKABET HAMLELERİNE KARŞI STRATEJİNİZ					
Fiyat Düşürme					
Üretim (Kapasite) Artırma					
Kalite Artırma					
Kalite Azaltma					
Yeni Ürün Tasarlama					
15. SEKTÖRÜNÜZDE STRATEJİK GRUPLAŞMALAR					
Maliyet					
Teknoloji					
Yeterlilik- Ulusallık					
Dağıtım Kanalları					
Ürün Portföyü					
Kalite					

Ek-2: Güvenilirlik Analizi Toplam İstatistikleri

Güvenilirlik Analizi Toplam İstatistikleri				
	İlgili Bir Soru Çıkarıldığında Geride Kalan Soruların Oluşturduğu Ölçek Ortalama	Varyans Değerleri	Korelasyon Değerleri	Alfa Değerleri
s1	229,19	634,296	,454	,849
s2	228,88	637,246	,468	,849
s3	229,12	649,324	,213	,852
s4	229,10	632,971	,541	,848
s5	229,23	638,478	,403	,850
s6.1	229,37	633,818	,360	,850
s6.2	229,71	640,026	,225	,853
s6.3	229,18	643,292	,341	,851
s6.4	229,52	644,251	,253	,852
s6.5	229,17	635,751	,373	,850
s7.1	229,52	644,329	,248	,852
s7.2	230,50	635,940	,308	,851
s7.3	229,93	648,417	,120	,855
s7.4	229,22	645,640	,190	,853
s7.5	230,91	639,394	,304	,851
s7.6	230,80	649,616	,151	,854
s7.7	229,38	629,055	,416	,849
s8.1	228,61	661,460	-,017	,856
s8.2	230,08	631,960	,412	,849
s8.3	228,89	665,007	-,080	,857
s8.4	229,03	648,584	,186	,853
s8.5	229,13	646,698	,220	,852
s8.6	229,66	638,759	,381	,850
s8.7	228,95	648,173	,219	,852
s9.1	228,94	651,840	,196	,853
s9.2	228,94	646,626	,241	,852
s9.3	229,21	643,022	,278	,851
s9.4	228,73	649,536	,197	,853
s9.5	228,90	630,924	,467	,848
s9.6	229,21	630,519	,468	,848
s9.7	229,10	651,080	,130	,854
s101	229,12	640,706	,270	,852
s102	229,08	652,870	,118	,854
s103	230,75	635,251	,305	,851
s104	230,87	645,061	,200	,853
s105	230,99	640,110	,259	,852
s106	228,95	636,803	,381	,850
s107	230,28	652,789	,064	,856
s11.1	228,97	639,779	,323	,851
s11.2	230,82	632,032	,345	,850
s11.3	228,72	649,461	,214	,852
s11.4	228,98	647,578	,253	,852
s11.5	228,94	642,821	,287	,851
s11.6	229,34	636,796	,390	,850
s12.1	229,68	639,584	,226	,853
s12.2	230,47	631,991	,322	,851
s12.3	229,40	641,826	,228	,852
s13.1	228,88	644,641	,256	,852
s13.2	228,96	637,336	,383	,850
s13.3	228,92	634,773	,425	,849
s13.4	228,92	643,584	,286	,851
s13.5	228,94	644,639	,273	,852
s14.1	228,99	652,149	,135	,854
s14.2	229,37	645,572	,235	,852
s14.3	229,49	643,719	,228	,852
s14.4	229,83	648,530	,118	,855
s14.5	229,15	641,634	,293	,851
s15.1	229,30	668,161	-,132	,857
s15.2	229,54	624,939	,499	,847
s15.3	229,93	636,911	,343	,850
s15.4	229,62	642,497	,283	,851
s15.5	229,06	627,315	,476	,848
s15.6	228,83	640,089	,335	,851

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı : Hasan KAYA
Uyruğu : T.C.
Doğum Yeri ve Tarihi : Adıyaman - 1983
Medeni Hali : Bekar
Adres : Ali Taşı Mah.872. Sokak No:1 Adıyaman
E-Posta Adresi : kaya_gs_002@hotmail.com
İletişim (Telefon) : 5364827101

EĞİTİM

Lise : 2001 Adıyaman Lisesi
Lisans : 2005 Anadolu Üniversitesi
Yüksek Lisans : 2013-2014 Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal
Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme
Programı

MESLEKİ DENEYİM

2009-2011 Gaziantep H Tipi Kapalı Ceza İnfaz Kurumu
2012-... Adıyaman E Tipi Kapalı Ceza İnfaz Kurumu

YABANCI DİL

İngilizce