

**İŞLETME STRATEJİLERİNİN
UYGULANMASINDA KARŞILAŞILAN
PROBLEMLER: AFYONKARAHİSAR
İLİNDE BİR ARAŞTIRMA**

Fatih BIYIKLI

Yüksek Lisans Tezi

Danışman: Doç. Dr. Durmuş YÖRÜK

Aralık, 2014

T.C.
AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

İŞLETME STRATEJİLERİNİN UYGULANMASINDA
KARŞILAŞILAN PROBLEMLER: AFYONKARAHİSAR
İLİNDE BİR ARAŞTIRMA

Hazırlayan
Fatih BIYIKLI

Danışman
Doç.Dr. Durmuş YÖRÜK

AFYONKARAHİSAR 2014

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “İŞLETME STRATEJİLERİNİN UYGULANMASINDA KARŞILAŞILAN PROBLEMLER:AFYONKARAHİSAR İLİNDE BİR ARAŞTIRMA” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Kaynakça 'da gösterilen eserlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

29.12.2014

Fatih BIYIKLI

TEZ JÜRİSİ KARARI VE ENSTİTÜ ONAYI

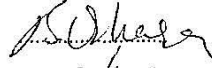
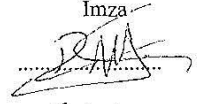
JÜRİ ÜYELERİ

Tez Danışmanı : Doç. Dr. Durmuş YÖRÜK

Jüri Üyeleri : Prof. Dr. Belkıs ÖZKARA

: Doç. Dr. Cantürk KAYAHAN

İmza



İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı Tezli Yüksek Lisans öğrencisi Fatih BIYIKLI'nın "İşletme Stratejilerinin Uygulanmasında Karşılaşılan Problemler: Afyonkarahisar İlinde Bir Araştırma" başlıklı tezi, 29.12.2014 günü saat 14:00'da Afyon Kocatepe Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Sınav Yönetmeliği'nin ilgili maddeleri uyarınca yukarıda isim ve imzaları bulunan jüri üyeleri tarafından değerlendirilerek kabul edilmiştir.

J. Akçay
Prof. Dr. Selçuk AKÇAY
Sosyal Bilimler Enstitü Müdürü

ÖZET

İŞLETME STRATEJİLERİNİN UYGULANMASINDA KARŞILAŞILAN PROBLEMLER: AFYONKARAHİSAR İLİNDE BİR ARAŞTIRMA

Fatih BIYIKLI

**AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

Aralık 2014

Danışman: Doç. Dr. Durmuş YÖRÜK

Strateji uygulama safhası stratejik yönetimin en önemli safhası olmasına rağmen stratejik yönetim alanında araştırma yapan yazarlar tarafından pek az değinilmiş, deyim yerindeyse ihmal edilmiştir. Stratejik yönetim kitaplarının çoğunda strateji uygulama kısmına yalnızca bir kaç sayfa değinilmişken, yazarlar genellikle strateji oluşturma safhası üzerine yüzlerce sayfa yer ayırmış ve böylelikle strateji uygulama konusunda literatürde önemli bir boşluk meydana gelmiştir. Son yıllarda strateji uygulama aşaması üzerine yapılan ampirik çalışmalara göre, oluşturulan stratejilerin yalnızca %10'u ile %30'u aralığında başarılı bir şekilde uygulanabildiği sonucuna ulaşılmıştır. Stratejik yönetim yazınına bakıldığında, özellikle strateji oluşturma aşamasında bçg matrisi, grand strateji matrisi, swot analizi gibi genel kabul görmüş kuramlar fazlasıyla yer almasına ve işletmeler tarafından sıklıkla kullanılmasına rağmen strateji uygulama aşamasında bu tarz genel kabul görmüş herhangi bir teorem bulunmamaktadır. Bir diğer ifade ile teoride işletmeler için hangi koşulda neleri yapmaları gerektiği açıkça ifade edilirken, bunları nasıl uygulamaları gerektiği hakkında pek az bilgi verilmektedir. Bu çalışmada Afyonkarahisar da bulunan orta ve büyük ölçekli işletmelerin strateji uygulama problemleri ortaya çıkarıldı. Çalışmanın sonucunda en çok karşılaşılan strateji uygulama problemlerinin çalışanların niteliklerinin yetersizliği ve dış çevreden kaynaklanan problemler olduğu sonucuna ulaşıldı.

Anahtar Kelimeler: Strateji, Stratejik Yönetim, Strateji Oluşturma, Strateji Uygulama

ABSTRACT

PROBLEMS ENCOUNTERED WHILE IMPLEMENTING BUSINESS STRATEGIES: A RESEARCH IN THE CITY OF AFYONKARAHISAR

Fatih BIYIKLI

**AFYON KOCATEPE UNIVERSITY
INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCES
DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION**

December 2014

Advisor: Associate Prof. Dr. Durmuş YÖRÜK

Even though strategy implementation phase is the most important phase of the strategic management, researchers and practitioners in this field, has given lip emphasize on this issue in other words it has been neglected. In most of the strategic management books, strategy implementation has only found a few pages for itself while authors generally give hundreds of pages on strategy formulation phase therefore there is a huge and important lacuna appeared on strategy implementation phase in literature. According to the recent emprical studies on strategy implementation, it is found that only %10 to %30 of formulated strategies can be successfully implemented. When we look at the strategic management literature, it can be seen that while there are a lot of generally accepted theories exist and widely used by companies as like; bcg matrix, grand strategy matrix, swot analysis in strategy formulation phase, there is no widely used or generally accepted implementation theory exist. In other words, although in theory there are a lot of theories exist in formulation phase which show companies what to do in which conditions, there is little information and guide exist how to implement them. In this study implementation problems of the medium and large sized companies in Afyonkarahisar has been revealed. At the end of the study, it is found out that most commonly occuring implementation problems are insufficiency of the qualifications of employees and problems appeared from external environment.

Key Words: Strategy, Strategic Management, Strategy Formulation, Strategy Implementation

ÖNSÖZ

Bu tezin yazılmasında yapmış olduğu büyük katkılardan dolayı tez danışmanım sayın Doç. Dr. Durmuş YÖRÜK'e, eleştiri, öneri ve yorumlarıyla tezin farklı bir boyut kazanmasına yardımcı olan hocalarım sayın Prof. Dr. Belkis ÖZKARA ve sayın Doç. Dr. Cantürk KAYAHAN'a, bu yoğun süreçte manevi desteklerini esirgemeyen diğeri hocalarıma ve arkadaşlarıma teşekkürü bir borç bilirim.

Bu yoğun süreçte, bana katlanıp, hoşgörüyü karşılayan, haklarını hiçbir zaman ödeyemeyeceğim aileme özellikle de anneme çok teşekkür ederim.

Fatih BIYIKLI

AFYONKARAHİSAR, 2014

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
YEMİN METNİ	i
TEZ JÜRİSİ KARARI VE ENSTİTÜ MÜDÜRLÜĞÜ ONAYI.....	ii
ÖZET.....	iii
ABSTRACT	iv
ÖNSÖZ.....	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar LİSTESİ.....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ	x
KISALTMALAR DİZİNİ	xi
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

STRATEJİK YÖNETİMİN TARİHSEL GELİŞİMİ

1. STRATEJİ KAVRAMININ EVRİMİ	4
2. STRATEJİK PLANLAMA DÖNEMİ	7
2.1. REKABET STRATEJİLERİ DÖNEMİ	9
2.1.1. Porter'ın 5 Güç Modeli.....	10
2.1.2. Porter'ın Jenerik Stratejileri	13
3.STRATEJİK YÖNETİM DÖNEMİ.....	15
3.1. STRATEJİK YÖNETİMİN TANIMI.....	15
3.2. STRATEJİK YÖNETİMİN AŞAMALARI	16
3.3. STRATEJİK YÖNETİM MODELİ	16

İKİNCİ BÖLÜM

STRATEJİ OLUŞTURMA SÜRECİ

1. AMAÇLAR.....	18
1.1. MİSYON OLUŞTURMA	18
1.2. VİZYON OLUŞTURMA	19
2. ANALİZLER	19
2.1. DIŞ ÇEVRE ANALİZİ	20
2.2. İÇ ÇEVRE ANALİZİ	20
3. STRATEJİ ÇEŞİTLERİ	21
3.1. BÜTÜNLEŞME STRATEJİLERİ	21
3.1.1. İleriye Bütünleşme	21

3.1.2. Geriye Bütünleşme	22
3.1.3. Yatay Bütünleşme	22
3.2. YOĞUN (KESKİN) STRATEJİLER	22
3.2.1. Piyasa Penetrasyonu	23
3.2.2. Piyasa Geliştirme.....	23
3.2.3. Ürün Geliştirme	23
3.3. ÇEŞİTLENDİRME STRATEJİLERİ	24
3.3.1. İlişkili (Konsantrik) Çeşitlendirme.....	24
3.3.2. İlişkisiz (Conglomerate) Çeşitlendirme	24
3.3.3. Yatay Çeşitlendirme.....	25
3.4. KÜÇÜLME STRATEJİLERİ	25
3.4.1. Etrafına Bakma Stratejisi	25
3.4.2. Tecrit Etme Stratejisi.....	26
3.4.3. Son Verme Stratejisi	26
3.5. ORTAK GİRİŞİM.....	26
4. STRATEJİ SEÇİMİ	27
4.1. GİRDİ EVRESİ.....	28
4.1.1. Dış Faktör Değerlendirme (EFE) Matrisi.....	28
4.1.2. İç Faktör Değerlendirme (IFE) Matrisi	30
4.1.3. Rekabet Profili Matrisi	32
4.2. EŞLEŞTİRME EVRESİ	34
4.2.1. SWOT Analizi	34
4.2.2. Stratejik Pozisyon ve Faaliyet Değerlendirme (SPACE) Matrisi.....	35
4.2.3. BCG (Boston Consulting Group) Matrisi	37
4.3. KARAR VERME EVRESİ.....	39
4.3.1. Kantatif Stratejik Planlama (QSPM) Matrisi	39

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

STRATEJİLERİN UYGULANMASI

1. STRATEJİLERİN UYGULANMASINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER	43
1.1. ÖRGÜT YAPISI	43
1.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	46
1.3. KAYNAK TAHSİSİ	47
1.4. LİDERLİK BİÇİMİ	49
1.5. ÖRGÜT İÇİ İLETİŞİM VE ORTA DÜZEY YÖNETİCİLERİN ROLÜ	50
2. STRATEJİLERİN UYGULANMASINDA KARŞILAŞILAN PROBLEMLER	52

2.1. STRATEJİ UYGULAMA PROBLEMLERİ.....	52
2.1.1. Büyüme Stratejilerinde Karşılaşılan Problemler.....	55
2.1.2. Çeşitlendirme Stratejilerinde karşılaşılan Problemler.....	56
2.1.3. Küçülme Stratejilerinde Karşılaşılan Problemler	57
2.1.4. Ortak Girişim Stratejilerinde Karşılaşılan Problemler	58
2.2. BAŞARILI UYGULAMA İÇİN YAPILMASI GEREKENLER.....	58

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

AFYONKARAHİSAR İLİ'NDEKİ ORTA VE BÜYÜK ÖLÇEKLİ İŞLETMELERİN STRATEJİ UYGULAMA SÜRECİNDE KARŞILAŞTIKLARI PROBLEMLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

1. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	64
2.ARAŞTIRMANIN KAPSAMI.....	65
3. ARAŞTIRMANIN KISITLARI.....	66
4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	66
5. VERİLERİN ANALİZİ	67
6.ARAŞTIRMA SONUÇLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ VE YORUMLANMASI	67
6.1. DEMOGRAFİK VE BETİMLEYİCİ İSTATİSTİKİ BİLGİLER.....	67
6.2. STRATEJİ UYGULAMA PROBLEMLERİNE İLİŞKİN İFADELERİN DEĞERLENDİRİLMESİ.....	72
6.3. STRATEJİ UYGULAMA ÖNERMELERİNE YÖNELİK T TESTİ VE ANOVA TESTİ SONUÇLARI.....	74
6.4. FAKTÖR ANALİZİ.....	76
6.4.1. Açıklayıcı Faktör Analizi	77
6.4.2. Onaylayıcı Faktör Analizi	77
6.4.3. Faktör Analizi Uygulaması	78
SONUÇ ve ÖNERİLER.....	85
KAYNAKÇA	88
EKLER.....	97

TABLULAR LİSTESİ

	Sayfa
Tablo 1: Porter'ın Jenerik Stratejileri.....	14
Tablo 2: Strateji Analizi ve Seçimi Şablonu	28
Tablo 3: Dış Faktör Değerlendirme Matrisi.....	30
Tablo 4: İç Faktör Değerlendirme Matrisi	32
Tablo 5: Rekabet Profili Matrisi	33
Tablo 6: SWOT Matrisi	35
Tablo 7: Kantatif Strateji Planlama Matrisi	41
Tablo 8: Ankete Katılanların Cinsiyet Dağılımı	66
Tablo 9: Ankete Katılanların Yaş Dağılımı	67
Tablo 10: Ankete Katılanların Öğrenim Durumu Dağılımı.....	68
Tablo 11: Ankete Katılanların Sektör Dağılımı	69
Tablo 12: Ankete Katılanların Buldukları Konuma Göre Dağılımı.....	70
Tablo 13: Ankete Katılanların Stratejik Karar Dağılımı.....	71
Tablo 14: Strateji Uygulama Problemlerini Belirlemeye Yönelik Önermelerin Yanıtları.....	72
Tablo 15: KMO ve Barlett Testi	77
Tablo 16: Rotasyonlu Faktör Analizi	78
Tablo 17: Toplam Varyansı Açıklama oranı.....	79
Tablo 18: Faktörlerin Adlandırılması.....	81
Tablo 19: Faktör Yükleri.....	82

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa
Şekil 1: Porter'ın 5 Güç Modeli.....	11
Şekil 2: Stratejik Yönetim Modeli	17
Şekil 3: SPACE Matrisi.....	37
Şekil 4: BCG Matrisi... ..	39

KISALTMALAR DİZİNİ

AR-GE	Araştırma Geliştirme
BCG	Boston Consulting Group
CPM	Competitive Profile Matrix
EFE	External Factors Evaluation
IE	Internal External
IFE	Internal Factors Evaluation
KMO	Kaizer Mayer Olkin
KOSGEB	Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
MÖ	Milattan Önce
SGK	Sosyal Güvenlik Kurumu
SPACE	Strategic Position & Action Evaluation Matrix
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
VD	Ve Diğerleri
QSPM	Quantitative Strategic Planning Matrix

GİRİŞ

Strateji kavramı, en yeni bilim dallarından birisi olmasına rağmen aynı zamanda en eski sanat dallarından da birisidir. Kökü milattan önce 500'lere dayanan strateji kavramı günümüze ulaşana dek bir çok alanda kullanılmıştır. İlk kullanım alanı olarak orduları örnek verebileceğimiz bu kavram, ilk olarak ünlü Çin'li general Sun Tzu'nun "Harp Sanatı" adlı eserinde yer almıştır. Daha sonraki dönemlerde biyoloji başta olmak üzere bir çok pozitif bilimde adı geçen bu kavramın, yönetim literatürüne girmesi ise 1950'leri bulmuştur.

Özellikle İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra ülkelerin yeniden yapılanmaları sürecinde, üretim faaliyetlerinin etkisiyle büyük sanayi kuruluşları ortaya çıkmış ve bu kuruluşlar binlerce kişiyi istihdam etmeye başlamıştır. Bunun sonucunda örgütler karmaşıklaşmış ve yönetmesi zor hale gelmiştir. Bu dönemde strateji kavramı yalnızca planlama olarak algılanmakta ve işletmeler uzun dönem planlar yapmaktaydılar Fakat 1980 yılına kadar süren bu dönemde işletme çevrelerinin çok fazla değişkenlik göstermemesi ve pazarlarda bulunan talep fazlalığı, bu işletmelerin yönetim zafiyetlerini kapatmış, onların karlı kalmasını sağlamıştır.

1980 ile 1990 arası ise rekabet stratejileri dönemi olarak bilinmektedir. Bu dönemde Amerika, Almanya, Japonya gibi İkinci Dünya Savaşında rol almış ve ağır yaralar almış üretim ülkeleri savaşın izlerini silmişler ve önemli bir atılım içerisine girmişlerdir. Bununla birlikte piyasalarda artan rekabet firmalararası savaşı artırmış ve pazarda yer kapmak için kıyasıya bir yarış başlamıştır. Porter'ın (1979) beş güç modeli ve Jenerik stratejileri (1980) bu dönemde firmalar için önemli bir referans olmuş ve yeni iş yapma şekillerinin ortaya çıkmasına katkı yapmışlardır.

1990 ve sonrasında ise yönetim literatüründeki strateji kavramı, günümüzde kullandığımız çağdaş stratejik yönetim adını almıştır. Hızla gelişen teknoloji ve ekonomilerin liberalleşmesi ile birlikte firmalar uluslararasılaşmış ve böylece iş yapma şekilleri farklı bir boyut kazanmıştır. Gelişen teknoloji ile birlikte insan ihtiyaçları farklılaşmış, işletmelerin içerisinde bulunduğu çevre ise çok daha dinamik hale gelmiştir. Sürekli gelişen ve değişen işletme çevresi, firmaların yeniden yapılanmalarını da zorunlu hale getirmiştir. Artık eskisi gibi 5 yıllık, 10 yıllık uzun dönem işletme planları yapmak, işletmeler için yeterli olmamaya başlamıştır.

Dünyanın içinde bulunduğu bu dinamik çevre, insan kaynağını daha değerli bir noktaya getirmiş ve böylelikle işletmeler için öğrenen örgüt olabilme olgusunu zorunlu kılmıştır. Onbinlerce çalışanı olan çokuluslu işletmelerin karar verme ve bu kararları uygulama mekanizmaları oldukça karmaşıklaşmıştır. Bu döneme kadar strateji kavramı yalnızca planlama olarak algılanırken, değişen çevre ve iş yapma şekilleri stratejinin planlama (strateji oluşturma), uygulama ve değerlendirme safhalarının hepsini kapsayıcı bütünsel bir yaklaşım haline gelmesini sağlamıştır.

Yapılan ampirik araştırmalara göre (Judson, 1991; Creelman, 1998; Corboy ve O'Corrbui, 1999; Miller, 2002) işletmelerin stratejilerinin başarısızlıkla sonuçlanmasının en önemli sebebi, strateji uygulama safhasına gereken özenin gösterilmemesidir. Strateji oluşturmayla ilgili olarak genel kabul görmüş; swot analizi, bcg matris, space matris, boşluk analizi gibi birçok kuram bulunmasına karşın, stratejinin en kritik noktası olan uygulama kısmına yönelik çok fazla öneri getirilememiş, adeta ihmal edilmiştir. Bu durum ise stratejilerin büyük bir kısmının başarısızlıkla sonuçlanmasına yol açmıştır. Bu bağlamda, dört aşamadan oluşan bu çalışma, firmaların oluşturduğu stratejilerin uygulanmasında karşılaşılan problemleri ortaya koymaya çalışacak ve bu problemlerin çözümünde nelerin yapılması gerektiğine dair öneriler getirecektir.

Birinci bölümde, strateji kavramının tanımı ve tarihsel gelişimi yer almaktadır. Bu bilgileri takiben; stratejik yönetimin aşamaları incelenecektir. Daha sonrasında ise çalışmanın dayanağını oluşturan Fred'in stratejik yönetim modeli hakkında açıklama yapılacaktır.

İkinci bölümde, belirlenen stratejik yönetim modeli çerçevesinde strateji oluşturma safhasının süreçleri ayrıntılarıyla aktarılacaktır. Bu bölümde vizyon ve misyon tanımlaması, dışsal ve içsel firma analizi ve strateji çeşitleri ve seçimi yer almaktadır. Dış faktör değerlendirme matrisi (EFE), iç faktör değerlendirme matrisi (IFE) ve rekabet profili matrisinden elde edilen bilgilerle; Swot matrisi, space matris, iç dış matris ve genel strateji matrisleri kullanılarak, alternatif uygulanabilir stratejilerin nasıl belirlendiği ortaya konulacak, ve kantatif stratejik planlama matrisiyle en uygun stratejinin nasıl seçildiği açıklanacaktır.

Üçüncü bölümde, strateji uygulama aşamasına yönelik literatür araştırması yer almaktadır. Bu bölümde stratejilerin başarısını etkileyen faktörler belirtilecek ve stratejilerin uygulanmasında karşılaşılan problemler ele alınacaktır.

Çalışmanın dördüncü ve son bölümü olan araştırma bölümünde ise Afyonkarahisar ilinde bulunan ve personel sayısı bakımından orta ve büyük ölçekli işletme kategorisinde yer alan işletmeleri inceleyen bir çalışma yapılmıştır. Öncelikle araştırmanın amacına uygun olarak Alexander'ın (1985) oluşturduğu strateji uygulama problemleri anketi, Afyonkarahisar iline kayıtlı 53 şirketin yöneticisine Haziran-Temmuz 2014 tarihleri arasında uygulanmış ve bu şirketlerin strateji uygulama problemleri incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar ANOVA Testleri, T-testi ve Faktör analizine tabi tutulmuş sonuçlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılık olup olmadığı araştırılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre, bahsedilen firmaların en çok hangi uygulama problemleri ile karşılaştıkları ortaya konmuştur.

Çalışmanın sonuç kısmında ise araştırma sonuçları değerlendirilerek uygulama problemlerine yönelik çözüm önerilerine yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

STRATEJİK YÖNETİMİN TARİHSEL GELİŞİMİ

Bu bölümde stratejik yönetim kavramının tarihsel gelişimine değinilecektir. Öncelikle strateji kavramının ortaya çıkışı, özellikle de strateji kavramının savaş literatüründeki yeri açıklanacak ve bu stratejilerin günümüz şirketlerinin uyguladıkları stratejilerle bağlantıları ortaya konulacaktır. Strateji kavramının ortaya çıkmasında son derece önemli katkı yapan Sun Tzu'nu felsefesi üzerinde durulacak ve öne sürdüğü savaş stratejilerinin günümüz çağdaş stratejileriyle bağları ortaya konulmaya çalışılacaktır. Ayrıca stratejik planlama, rekabet stratejileri ve stratejik yönetim dönemleri de incelemeye alınacak ve strateji kavramının aşamaları göz önüne alınacaktır.

1. STRATEJİ KAVRAMININ EVRİMİ

Strateji kavramı günümüze ulaşana kadar birçok aşamadan geçmiştir. Bu kavram ilk olarak askeri bir kavram olarak ortaya çıkmış ve Sun Tzu, Strategos ve diğer büyük generallerin savaşlarda başarılı olmasını sağlayan faktörlerin ortaya çıkmasıyla şekillenmeye başlamıştır.

Kavramsal olarak askeri stratejinin ilk kez M.Ö. 500 yıllarında yaşamış ünlü Çinli komutan Sun Tzu'nun "Harp Sanatı" adlı eserinde söz konusu edildiği bilinmektedir (Michaelson ve Michaelson, 2003: 11).

Strateji sözcüğünün kökenine ilişkin olarak ise iki farklı kaynağa başvurulmaktadır. Bunlardan birincisi latince yol çizgi veya yatak anlamına gelen "stratum" kavramıyla ikincisi ise eski Yunan general Strategos'un ismiyle ilgilidir (Eren, 2013: 1). Eski Yunan site devletlerinde halk meclisi (Ekklesia) tarafından seçilen Strategoslar halk meclislerinin kararlarını askeri alana yansıtır ve elçilik görevi görerek askeri komutan ve sitenin siyasi önderi olarak işlev görürlerdi (Thema Larousse Akt. Ünal, 2012: 10).

Askeri stratejide amaç zaferdir. Zafere ulaşmak içinse komutanlar öncelikle birliğin durumunu değerlemek; diğer bir ifade ile, ordunun kuvvetli ve zayıf yönlerini belirlemek daha sonra ise düşman kuvvetlerinin ve savaşa etki edebilecek diğer faktörlerin de (savaşın yapılacağı arazinin durumu, arazi hakkındaki bilgi

derecesi vb) belirlemesi gerekir (Eren, 2013: 2). Böylelikle savaş hakkındaki belirsizlikler ortadan kalkar. Ordu kendi güçlü yanları üzerinde durarak zayıf olduğu kısımları bertaraf etmeye çalışır. Dolayısıyla savaşa etki edebilecek tüm koşulları göz önüne alıp düşmanın zayıf olan noktasına yoğunlaşabilir. Bu açıdan bakıldığında günümüzde çoğu firmanın strateji belirleme aşamasında değişmez bir parçası olan SWOT analizi modelinin asırlar öncesinde generaller tarafından etkin bir şekilde kullanıldığı ve savaşların sonucuna doğrudan etki ettiği görülmektedir.

16. Yüzyılda İtalyan düşünür Machiavelli'nin eserleri ile açılım getirdiği askeri strateji, 19. Yüzyılda Prusyalı general ve yazar olan Carl Von Clausewitz tarafından yazılan "Savaş üzerine" adlı eser ile bilimsel bir disiplin olma yolunda ilk adımlarını atmıştır (Ünal, 2012: 10).

Strateji kavramı 20. Yüzyılın başına kadar ağırlıklı olarak savaş literatüründe yer almakla birlikte biyoloji gibi diğer bilim dallarıyla da etkileşim halinde olmuştur. Hatta Louw'a (1979: 955) göre strateji biyolojistler tarafından çok yaygın bir şekilde kullanılan bir kavramdır. Öyle ki bir aslanın avını yakalaması onun stratejik karar alma sürecine olan uygunluğunu birebir yansıtmaktadır.

Strateji kavramının iktisadi açıdan incelenmesi Von Neumann ve Morgenstern'in (1947) 'Oyun Teorisi ve Ekonomik Davranış' adlı eserine dayanmaktadır. Bu eser aynı zamanda strateji kavramının işletme kavramıyla ilişkilendirildiği ilk modern kitap olarak da bilinmektedir.

Strateji kavramının yönetim kavramıyla ilişkisinin başlangıcı ise 1950'leri bulmaktadır. Ford Vakfı ve Carnegia işletmesinin okullardaki işletme derslerinin ders programlarına yönelik hazırlanan projeyi desteklemesiyle, strateji ve yönetim kavramları ilk kez birlikte kullanılmaya başlandı (Henderson, 1989). Bu araştırmanın sonucunda Gordon-Howell işletme derslerinin genişletilmesi ve 'işletme politikası' dersinin eklenmesi önerisinde bulunmuştur. Bu döneme kadar yönetim bilimine olan akademik ilgi çok sınırlıydı ve kurulmuş bir araştırma kültürü de yoktu. Bu durum işletme okullarının kendilerini yeniden dizayn etmelerini ve yeni bir bakış açısı kazanmalarını sağladı. Bu programın gelişimine katkıda bulunan 40 kadar üniversite vardı. Bu üniversiteler, işletmelerin yöneticilerini işletme politikası hakkında bilgilendirme amacıyla ortak bir kaç program da hazırlamıştı (McNichols, 1977). Bu

dönemde Peter Drucker (1954) ise ‘Yönetim Pratiği’ adlı kitabında strateji kavramının yönetim kavramıyla ilişkili ilk tanımını yapmıştır.

Her ne kadar strateji kavramı günümüze kadar farklı disiplinlerde kullanılmış olsa da şüphesiz, strateji kavramını açıklayıcı ortak bir tanım bulunmamaktadır. Andrew’e (1980) göre hem iş hemde akademik dünyada strateji kelimesinin kullanılmasıyla ilgili bir çok hata bulunabilir. Daha sonra Andrew’i destekleyecek şekilde Hambrick ve Fredrickson (2001) da stratejinin neredeyse herşeyi kapsayacak kadar geniş bir kavram haline geldiğini belirtmişlerdir. Son dönemlerde ise Markides (2004) strateji kavramının yeteri kadar uzlaşmış bir tanımdan yoksun olmasının yeni ve farklı terimlerin ortaya çıkmasına yol açtığını vurgulamıştır. Bu durumun hem akademisyen hem de yöneticiler arasında bir anlaşmazlık ve karmaşıklık ortaya çıkardığını belirtmiştir. Diğer bir yandan bazı akademisyenler ise bunun tam tersini savunarak bilimin ortak bir paydada birleşmesine gerek duymadığını belirtmektedirler (Cannella ve Paetzold, 1994; Kuhn, 1996; Pfeffer, 1993). Geliştirdiği strateji okulları ile stratejik yönetim literatüründe çok önemli bir yere sahip olan Mintzberg (1987: 11) de strateji ile ilgili var olan teorik farklılığı desteklemekte ve bununla ilgili olarak “stratejik yönetim alanının sadece tek bir strateji tanımına bağlı kalamayacağını, her ne kadar geleneksel olarak tek bir tanımla olsa da kelimenin üstü kapalı olarak uzun zamandır farklı şekillerde kullanıldığını belirtmektedir. Böylelikle strateji kelimesinin açık olarak birkaç farklı şekilde tanımlanmasının, uygulayıcılar ve araştırmacılara bu zor alanda manevra alanı bırakmasına yardımcı olacaktır.

İşletme literatüründe strateji kavramının bir çeşit plan olduğu söylenebilir (Ülgen ve Mirze, 2010: 35). Çünkü stratejide de asıl olan tıpkı savaşlarda olduğu gibi istenilen sonuçlara ulaşmaktır. Stratejilerin planlardan farkı ise onun dinamikliğidir. Planlar yapılırken genellikle firma içi ve çevresel faktörler göz önüne alınarak belli bilgiler ışığında yapılırken, stratejiler bundan farklı olarak firmanın ulaşmak istediği sonuçlara engel teşkil eden, rakiplerin de faaliyetlerini göz önüne alan daha kapsamlı bir çalışmadır. Bu bağlamda strateji rakiplerin faaliyetleri incelenerek, amaçlara ulaşmak için belirlenmiş, nihai sonuca odaklı, uzun dönemli, dinamik kararlar topluluğu olarak tanımlanabilir (Ülgen ve Mirze, 2010: 35).

1960'lı yılların başında strateji kavramı, yöneticilerin firmanın içinde bulunduğu çevredeki pozisyonunu değerlendirmek için günlük kaotik olayları ve kararları bir düzen içerisinde sıralaması ve açıklaması olarak görülüyordu (Porter, 1983). Özellikle İkinci Dünya Savaşından sonra hızlı bir toparlanma sürecine giren ülkelerde üretim çok önemli rol oynamaktaydı. Bu dönemde fabrikaların yoğunlaşması ile birlikte büyük işletmeler dolayısıyla büyük örgüt yapıları ortaya çıktı. Böylelikle firmaların sadece sermaye ile yönetilemeyeceği gerçeği algılanmaya başladı.

2. STRATEJİK PLANLAMA DÖNEMİ

1960'lı yılların başında yönetimde sistem ve durumsallık yaklaşımlarının ortaya çıkması ile birlikte strateji kavramı yerini stratejik planlama anlayışına bırakmıştır. Bu dönemde özellikle çevresel faktörlerin firmalar üzerindeki etkilerinin daha iyi algılanabilmesi, firmaların çevreye uyuma verdikleri önemi artırdı. Gelişen ve değişen çevreye ayak uyduramayan firmaların yok olmaya mahkum olmaları gerçeği firmalar için temel gösterge haline geldi. Stratejik planlama dönemi, 1960-1980 yılları arasında hüküm süren ve stratejik yönetim anlayışında "klasik" olarak adlandırabileceğimiz bir düşünce akımıdır (Barca, 2009: 36). Stratejide planlama, bir organizasyonun amaç ve hedeflerinin öngörülen sonuçlarına ulaşmak için üst yönetim tarafından yapılan uzun vadeli planlardır (Wright vd., 1996: 2). Diğer bir ifade ile, stratejik planlama bir örgütün uzun dönemli başarısını belirleyen kararlar bütünüdür (Wheelen ve Hinger, 2004: 2).

Stratejik planlamanın en belirgin özelliği ve stratejik yönetim anlayışına katkısı ise strateji geliştirmeye planlı bir şekilde yaklaşılması gerektiğini ileri sürmesi ve bu planların nasıl geliştirilmesi gerektiğine ilişkin önemli açıklamalar sunmasıdır. Stratejinin kontrollü ve akılcı bir yol ile geliştirilebileceği ön kabul olarak benimsenmekteydi. Bu ön kabulden hareketle stratejinin formüle edilmesine yönelik bir çok model ortaya çıkarılmıştır (Barca, 2009: 36). Bu çerçevede Deneyim eğrisi, Boşluk analizi, SWOT analizi, BCG matrisi, Senaryo analizi ve Endüstri yaşam eğrisi gibi bir çok analiz tekniği geliştirildi.

Stratejik yönetim literatüründe stratejik planlama ile ilgili birçok modele, tekniğe ve sürece rastlanılmaktadır. Burada önemli olan nokta stratejik planlamayı

bir alternatif anlayış haline getirmekdence, stratejinin evrimindeki bir safha olarak ele almak daha rasyonel bir yaklaşım olacaktır (Barca, 2009: 35). Dolayısıyla, stratejik planlamayı günümüzdeki çağdaş stratejik yönetim felsefesi ile karşılaştırmak çok anlamsız olacaktır. Stratejik planlama günümüzdeki stratejik yönetim anlayışının ortaya çıkmasında çok önemli rol oynadığı gibi, onun ayrılmaz bir parçası haline gelmiştir. Stratejik planlamayı sırasıyla rekabet analizi ve günümüzdeki en son hali olan stratejik yönetim anlayışı takip etmiştir. Stratejik yönetim, planlamayı da kapsayan bütüncül bir bakış açısına sahiptir. Planlama kısmı strateji oluşturmayı temsil ederken, özellikle 1990 ve sonrasında gelişen teknoloji ile birlikte artan rekabet ve karmaşıklaşan örgüt yapıları, planlamanın tek başına yeterli olmadığı gerçeğini de ortaya çıkarmıştır. Strateji kavramı, planlamayı tamamlayan unsurlar olan uygulama ve değerlendirme safhalarıyla birlikte evrimini tamamlamıştır. Bu süreç günümüzdeki stratejik yönetimin kümülatif olarak geliştiğini ortaya koymaktadır. Bu yüzden stratejik planlamayı eski, modası geçmiş bir kavram olarak görmek yerine, bir önceki anlayışa katkı sağlayan, onu daha ileri düzeye taşıyan bir süreç olduğunu benimsemek daha doğru olacaktır.

Çevresel koşullar, stratejik yönetimin evriminde çok önemli rol oynamıştır. Stratejik planlama dönemi de tıpkı diğer dönemler gibi çevresel koşulların etkisiyle şekil almıştır. İkinci Dünya Savaşı ile birlikte birçok fabrika tahrip olmuştur. Fakat bu durum üretim yapmaya devam edebilen işletmeleri olumlu etkilemiştir. Çünkü firmalar ürettikleri her ürüne herhangi bir pazarlama çabası göstermeden müşteri bulabilir bir duruma gelmişlerdir. Böylelikle işletmeler ürettikleri ürünleri istedikleri fiyata satabilmişler dolayısıyla karlılıklarını artırmışlardır. Rekabetin düşük olması üretilen ürünlerin kalitesinin de ortalama seviyede tutulmasını sağlıyor ve firmalar kalite geliştirme adına çok fazla bir çaba göstermiyorlardı. Küresel Pazarlarda yaşanan sürekli büyüme yönetim yanlışlıklarını örtmekle birlikte başarısız olma riskini de çok azaltıyordu (Mintzberg, 1994).

Stratejik planlama dönemine en büyük katkının Andrews ve Ansoff tarafından sağlandığı söylenebilir. Onlar strateji'yi teorik çerçevesinin dışarısına çıkararak yönetsel sorunları çözmeye yönelmişler ve stratejinin bilimden çok bir sanat olduğu düşüncesi üzerine yoğunlaşarak önemli uygulayıcılar olarak ön plana çıkmışlardır. Stratejik yönetimin en önemli analizlerinden birisi olan SWOT analizi

Andrews tarafından geliştirilmiş ve günümüzde dahi çoğu firmanın yaygın olarak kullandığı bir strateji oluşturma metodolojisi ortaya çıkmıştır. SWOT analizi; firmanın güçlü ve zayıf yönlerini ortaya çıkararak firmaya içsel bir analiz yapma fırsatı vermekle birlikte, dışarıdan oluşabilecek fırsatları avantaja çevirip yine dışarıdan gelen tehditleri bertaraf ederek firmaya bir dış analiz yapma imkanı vermiştir. Ayrıca Ansoff'un oluşturduğu boşluk (gap) analizi, firmanın mevcut durumu ile arzuladığı konumu arasındaki boşluğun ölçülmesi ve bu boşluğun nasıl doldurulacağına yönelik yapılması gereken çalışmalara yön verir. Bunlara ek olarak senaryo geliştirme anlayışı da bu dönemde ortaya çıkmış ve firmalar tarafından sıklıkla kullanılmıştır. Senaryo geliştirmede üç farklı durumdan söz edilebilir (Barca, 2009: 39);

- İyimser Senaryo
- Normal Senaryo
- Kötümser Senaryo

Senaryo geliştirme, firmalar için önemli avantajlar sağlamıştır. Senaryo Geliştirme ile firmalar, yapmış oldukları planları beklenen seviyenin üstünde, beklenen düzeyde ve beklenen düzeyin altında olmak üzere üç farklı duruma göre değerlendirirler. Bu senaryoların her birinin gerçekleşmesi durumunda ne tür adımlar atılması gerektiği ortaya konularak planlamadaki en büyük risk olan “ya işler planlanan şekilde gitmezse?” sorusunun cevabı verilir. Böylelikle firmalar için alternatif planlar (contingency) yapılmış olunur. Bu sayede planlamadaki en büyük eksiklik olan reaktif olamama durumu belli bir düzeyde ortadan kaldırılır.

2.1. REKABET STRATEJİLERİ DÖNEMİ

1970'lerin ortalarından itibaren ülkeler İkinci Dünya Savaşı'nın izlerini hızlı bir şekilde silmeye başlarken önemli bir atılım göstermişlerdir. Bu toparlanma ile üretim miktarları artmış ve bu da beraberinde rekabeti getirmiştir. 50 ve 60'lı yıllarda sürekli olarak talep fazlası ortaya çıktığı için firmalar ürünlerini pazarlamak için herhangi bir sorunla karşılaşmıyorlardı. Fakat 70'li yıllarla birlikte bu durum radikal bir şekilde değişti ve firmalarda arz fazlası ürünler ortaya çıkmaya başladı (Barca, 2009: 40). Böylelikle arz fazlası ürünlerin pazarlanması gerekliliği dolayısıyla firmalar için rekabet stratejisi belirleme ihtiyacı ortaya çıktı. 1980 yılında

Michael Porter “Rekabet Stratejisi” adlı eseriyle firmaların bu rekabet koşulunda nasıl başarılı olacağına yönelik bilgiler sundu. Bu çalışmasıyla Porter aynı zamanda firmalar için sektör analizi ve stratejik alternatiflerin belirlenmesine yönelik önermelerde bulundu. Porter beş güç analizi ve jenerik stratejiler ile birlikte stratejik yönetim literatürüne farklı ve sistematik bir bakış açısı getirdi (David, 2012: 74).

2.1.1. Porter’ın Beş Güç Modeli

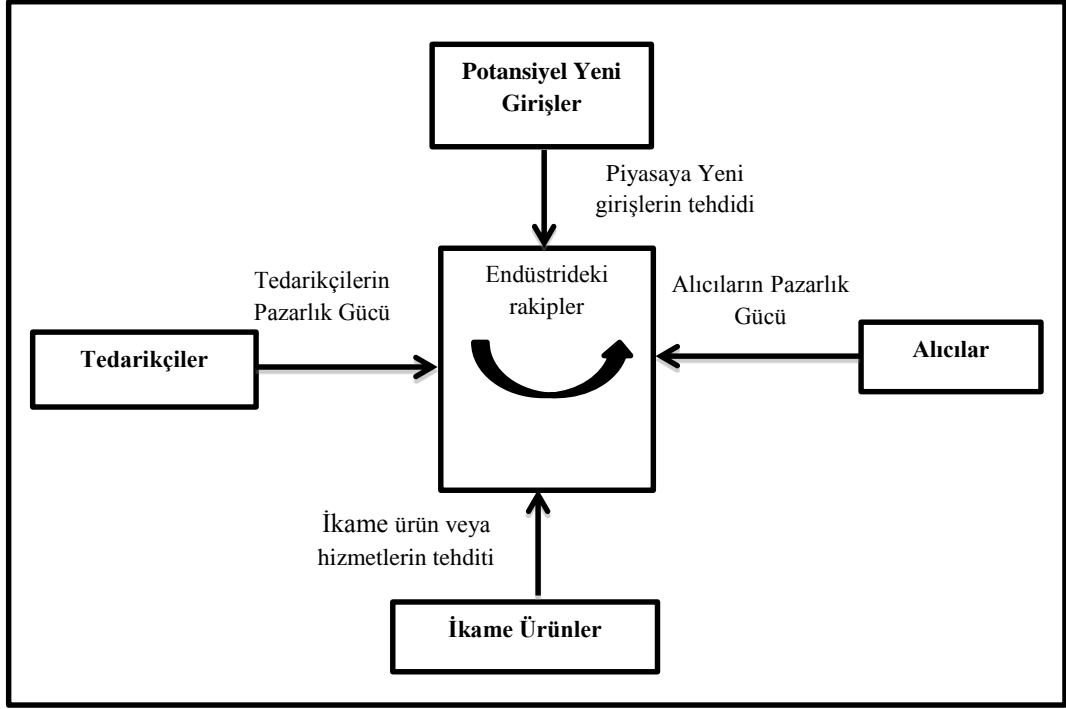
Beş güç modeli piyasa rekabeti analizinde kullanılan bir tekniktir. Bu analiz endüstrilerin yapısal analizine yönelik bir genel çerçeve sunmaktadır. Bu model’in avantajı ise farklı faktörleri bu beş güç içerisinde değerlendirerek bize daha geniş bir açıdan stratejik rekabetin boyutunu göstermesidir (Yeo ve Huang, 2003).

Porter (1979: 138), piyasa rekabetini beş temel güç çerçevesinde değerlendirmektedir. Bunlar:

- Piyasadaki fimalararası rekabetin şiddeti,
- Alıcıların pazarlık gücü,
- Tedarikçilerin pazarlık gücü,
- Piyasaya rakiplerin potansiyel giriş tehditleri,
- İkame Ürünlerin Tehdidi,

Porter’ın beş güç analizi Şekil 1’de gösterilmiştir;

Şekil 1. Porter'ın 5 Güç Modeli



Kaynak: Porter, 1979: 141

Piyasadaki firmalararası rekabetin şiddeti

Piyasadaki rekabetin yoğunluğu aşağıdaki durumların oluşmasına bağlıdır (Porter, 1979: 140).

- *Rekabetin yapısı.* Eğer ki bir piyasada benzer büyüklükte birçok firma varsa bu piyasada rekabet daha yoğundur. Fakat eğer ki baskın bir lider firma varsa buradaki rekabet kısmen daha azdır.
- *Piyasa maliyetlerinin yapısı.* Piyasada eğer sabit maliyetler yüksekse bu durumda firmalar kullanılmayan kapasiteyi fiyat düşürerek avantaja çevirebilirler
- *Farklılaşma derecesi.* Emtia piyasasında faaliyet gösteren firmalarda (Çelik ve kömür gibi) yoğundur. Ürünlerin farklılaşabildiği sektörlerde ise rekabet yoğunluğu daha azdır.
- *Stratejik hedefler.* Eğer ki rakipler agresif büyüme stratejileri güdüyorlarsa bu piyasadaki rekabet de doğal olarak yoğundur.
- *Piyasadan çıkış engeli.* Karlılığın düşük olmasına rağmen firmaların ekonomik, stratejik veya duygusal faktörler sebebiyle piyasadan

ayrılmaması durumudur. Piyasadan çıkış engelinin yüksek olduğu sektörlerde, rakipler daha yoğun rekabet faaliyetleri gösterirler.

Alıcıların Pazarlık Gücü

Alıcılar piyasadaki talebi oluşturan kişiler ya da organizasyonlardır. Alıcıların alım gücü, piyasada çok sayıda satıcının ve sadece birkaç alıcının bulunduğu durumlarda yüksektir. Bu tip piyasalarda ürünler standartlaşmıştır. Alıcıların alım gücünün yüksek olması firmalar için bir dezavantaj oluşturur (Porter, 1979: 142).

Tedarikçilerin Pazarlık Gücü

Tedarikçiler piyasaya materyal ve hammadde sunan firmalardır. Tedarikçilerden alınan ürünler (örneğin hammadde ve bileşenleri) firmaların üretiminde dolayısıyla karlılığında çok önemli rol oynamaktadır. Tedarikçilerin firma üzerinde yüksek pazarlık gücü varsa bu sektörler doğal olarak daha az çekici duruma gelmektedir. Tedarikçilerin pazarlık gücü, birçok alıcının olmasına rağmen yalnızca birkaç tedarikçinin bulunduğu piyasalarda daha yüksektir. Bu piyasadaki ürünler farklılaşmamış ve değerli sayılabilecek ürünlerdir (Porter, 1979: 144).

Piyasaya Olası Girişlerin Tehdidi

Piyasaya yönelik olası yeni girişler rekabet düzeyini artırabilir. Potansiyel girişler büyük bir oranda giriş bariyeri olup olmadığına bağlıdır. Bazı piyasalarda yüksek giriş bariyerleri varken (Örneğin Teknolojik ürünler imalatı) bazı piyasalarda ise giriş bariyeri yoktur (Örneğin restoran işletmeleri). Piyasaya yönelik temel giriş bariyerleri şunları içermektedir (Grundy, 2006):

- Ölçek ekonomilerinin geçerliliğini koruduğu piyasalara giriş riskli olabilir. Çünkü bu tip sektörlerde firmalar karlılıklarını yüksek üretim kapasitelerine borçlulardır.
- Sermaye gereksinimi. Yeni bir piyasaya girmek belli miktarda kaynak gerektirir. Sermaye her yeni kurulan işletme için çok önemli bir ihtiyaçtır.
- Piyasa dağıtım kanallarına ulaşım
- Piyasada varlığını sürdüren eski firmaların misilleme yapma ihtimalleri.

İkame Ürünlerin Tehdidi

İkame ürünlerin varlığı piyasanın çekiciliğini ve karlılığını düşürebilir. Çünkü piyasada oluşabilecek en küçük kaos ve belirsizlikte alıcılar ikame ürünlere yönelecektir. İkame ürünler aynı zamanda alıcıların pazarlık güçlerini de artırır.

2.1.2. Porter'ın Jenerik Stratejileri

Porter 5 güç modeliyle birlikte bir piyasa analizi ortaya koymuştur. Daha sonra ise firmaların bu piyasa koşullarında ne tür önlemler almaları gerektiğine yönelik olarak jenerik stratejileri ortaya çıkarmıştır. Porter firmaların rekabet avantajlarını korumasına ve piyasada güçlü konuma gelmelerine yönelik olarak jenerik stratejilerini sunmuştur. Firmanın piyasa içerisindeki pozisyonu firmanın ortalamanın altında ya da üstünde karlılığa sahip olduğunu gösterir. Porter'a (1980) göre firmalara rekabet avantajı getirebilecek iki temel strateji mevcuttur. Bunlar; düşük maliyet ve farklılaşma stratejileridir. Bu iki rekabet avantajı stratejisi firmaların başarıya ulaşmak için yapmış olduğu aktivitelerin kapsamı ile birleşerek üçüncü strateji olan odaklanma stratejisini oluşturmuştur. Maliyet liderliği, farklılaşma ve odaklanma stratejileri Tablo 1' de gösterilmiştir.

Tablo 1. Porter'ın Jenerik Stratejileri

		REKABET AVANTAJI	
		<i>Farklılaşma</i>	<i>Düşük Maliyet</i>
REKABET KAPSAMI	<i>Endüstri Geneli</i>	FARKLILAŞMA	MALİYET LİDERLİĞİ
	<i>Yalnızca Tek bir Segment</i>	ODAKLANMA	

Kaynak: Porter, 1980: 196

Maliyet Liderliği

Maliyet liderliği stratejisi, ölçek ve kapsam ekonomilerinden faydalanarak maliyetleri en alt düzeye indirgeme olarak tanımlanabilir. Firmalar bölümler, çalışanlar ve genel yönetim giderleri gibi maliyet kalemlerine özellikle dikkat etmelidir bunun yanında da kapasite kullanımını mümkün olduğu kadar arttırmalıdır (Thompson ve Strickland, 1995).

Farklılaşma Stratejisi

Farklılaşma stratejisi, firmaların müşterilerine eşsiz ve değerli ürünler üretmesidir. Firmanın amacı müşterilerine diğer firmalardan farklı ürünler sunabilmektir (Thompson ve Strickland, 1995). Bununla birlikte bu stratejiyi uygulamak firmalara yüksek AR-GE harcamaları, yüksek stok seviyeleri ve daha fazla pazarlama ve dağıtım maliyeti ortaya çıkarabilir.

Odaklanma Stratejisi

Odaklanma stratejisi, sınırlı sayıdaki müşteri grubuna ya da segmentin ihtiyacını karşılamaya yönelik ürün çıkarma olarak tanımlanabilir. Diğer bir ifade ile firmalar, direk olarak niş piyasalara ürün çıkarır (Örneğin çilek mobilya'nın sadece çocuk ve genç odası çıkarması). Bu strateji sayesinde firmalar bu küçük piyasalarda

liderlik elde ederek farkındalık oluşturabilirler. Bu durum odaklanma stratejisi uygulayan firmaların temel yetenekler oluşturmasını ve bu niş piyasada markalaşmasını sağlamaktadır (Porter, 1980: 197).

3. STRATEJİK YÖNETİM DÖNEMİ

Özellikle 1990 ve sonrasında gelişen teknoloji ile birlikte iş yapma şekilleri de baş döndürücü bir hızla değişmiştir. Bu dönemde globalleşme ile birlikte dünyanın adeta küçük bir köy haline gelmesi, firmaların uluslararası piyasalara erişimini kolaylaştırmış ve çok karmaşık yapılı örgüt düzenleri oluşmuştur. Ekonomilerin liberalleşmesi ile birlikte farklı ülkelerde iş yapabilme fırsatları doğmuş ve bu durum firmaların operasyonlarını genişletmelerini sağlamıştır. Farklılaşmış kültürler ve ihtiyaçlar, farklı iş yapma şekillerini ortaya çıkarmış ve bu durum dev firmaların daha karmaşık bir yapıya dönüşmesine yol açmıştır. Daha önceki dönemlerde, firmaların sıklıkla başvurduğu stratejik planlama ve rekabet stratejileri, bu süreçte yetersiz kalmıştır. Çünkü sürekli değişen ve gelişen dünya yapısı içerisinde firmalar bu gelişmelere çok hızlı bir şekilde cevap verip çevreye uyan firmalar değil de çevreye yönveren firmalar haline gelmelidirler (Johnson vd., 2005:28).

Günümüzde stratejik yönetim sadece içsel faktörlerin düşünülerek tasarlandığı bir anlayıştan ibaret olmayıp buna ek olarak çevresel faktörlerinde göz önüne alındığı yeni bir bakış açısına sahiptir. Çağdaş stratejik yönetim, örgütün dış çevresi ile birlikte (politik, ekonomik, sosyal, teknolojik, çevresel ve yasal) iç çevresinin (vizyon, değerler, örgüt kültürü, ve sahip olunan kaynaklar) uyumlu bir şekilde çalışmasını sağlayan bir yapı oluşturmayı amaçlar (David, 2012: 61).

3.1. STRATEJİK YÖNETİMİN TANIMI

Stratejik yönetim, organizasyonların amaçlarına ulaşabilmesi için alınan karar ve faaliyetler bütünüdür, stratejinin oluşturulması ve uygulanması şeklinde dizayn edilmesidir (Pearce ve Robinson, 1988). Thompson ve Strickland (2003) daha kapsamlı bir tanım yaparak stratejik yönetimi “stratejik vizyon oluşturma, hedef koyma, strateji oluşturma, uygulama ve değerlendirmeyi kapsayan ve bu süreçlere yönelik düzeltici eylemlerin alındığı” bir yönetim şekli olarak tanımlamaktadırlar.

David'e (2007: 6) göre stratejik yönetim, örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmasını sağlayan çapraz-fonksiyonel kararların oluşturulup, uygulanıp, değerlendirilmesi sanatı ve bilimidir. Bu tanımdan da anlaşılacağı üzere stratejik yönetim örgütsel başarıya ulaşmak için yönetim, pazarlama, finans/muhasebe, üretim, ar-ge, ve bilgi sistemlerini biraraya getirmeye odaklanır.

3.2. STRATEJİK YÖNETİMİN AŞAMALARI

Stratejik yönetim süreci üç aşamadan oluşmaktadır: strateji oluşturma, strateji uygulama ve strateji değerlendirme.

Strateji oluşturma aşaması vizyon ve misyon geliştirmeyi, firmanın dıştan gelen fırsat ve tehditlerinin belirlenmesini, firmanın içsel anlamda güçlü ve zayıf yönlerinin ortaya çıkarılmasını, uzun dönem hedeflerin oluşturulmasını, alternatif stratejilerin belirlenmesini ve bazı stratejilerin seçilerek uygulanmasını içerir.

Strateji uygulama; stratejik yönetimin eylem safhası olarak adlandırılır (David, 2007). Strateji uygulama, firmayı yıllık hedefler oluşturmaya, politikalar tasarlamaya, çalışanları motive etmeye ve kaynakları bölüştürmeye yönelir. Böylelikle oluşturulan stratejiler uygulanabilir. Strateji uygulama stratejiyi destekleyici bir kültür geliştirmeyi, etkili bir organizasyonel yapı oluşturmayı, pazarlama çabalarını yönlendirmeyi, bütçe hazırlamayı, bilgi sistemlerini geliştirmeyi/faydalanmayı ve çalışanlara verilen ek ödemeleri örgütsel performans ile bağdaştırmayı içerir (Eren, 2003: 43).

Strateji değerlendirme ise stratejik yönetim sürecinin son safhasıdır. Yöneticiler uygulanan stratejilerin nasıl sonuç verdiğini bilmek isterler. Strateji değerlendirme de bu sonuçları elde etmek için oluşturulmuş safhadır. Temel strateji değerlendirme faaliyetleri şu şekilde sıralanabilir; 1-) firmaya etkileyen dış ve iç faktörler gözlemlenerek stratejinin şu anki durumunun görülmesi 2-) performans ölçümü ve 3-) yanlış işleyen süreçler için düzeltici faaliyetlerde bulunulması.

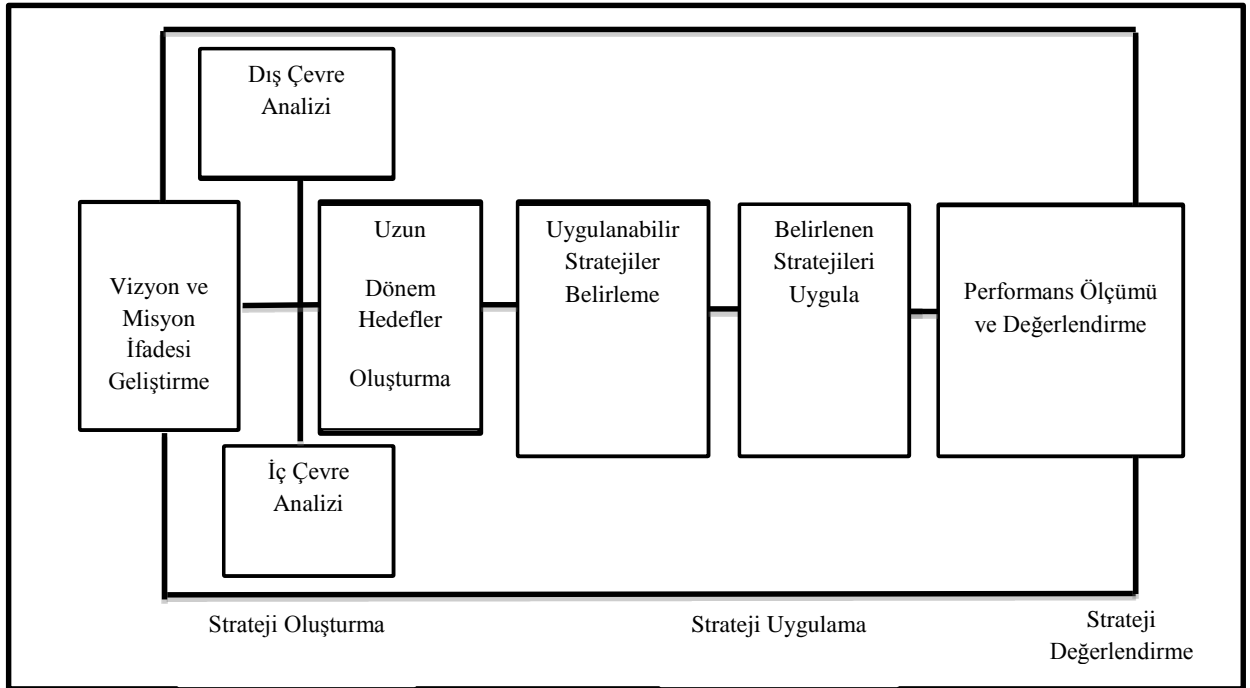
3.3. STRATEJİK YÖNETİM MODELİ

Stratejik yönetim modellerinin kullanımı firmadan firmaya farklılık gösterebilmektedir. Stratejiyi belirlemek ve uygulamak için genel kabul görmüş herhangi bir model bulunmamaktadır. Firmalar alışık oldukları strateji oluşturma

süreçlerine ve stratejik yönetim faaliyetlerine göre farklılık gösterirler. Stratejik yönetim modelleri resmileşme derecesine ve detaya göre farklılık göstermesine rağmen stratejik yönetimin temel bileşenleri hemen hemen tüm modellerde aynıdır.

Stratejik yönetim süreci bir model yardımıyla daha iyi anlatılabilir. Stratejik yönetim literatürüne önemli katkıları olan Fred R. David (2007) kullanışlı bir stratejik yönetim modeli geliştirmiştir. Şekil 2’de gösterilen model sıklıkla kullanılan, kabul görmüş ve kapsamlı bir stratejik yönetim modelidir. Bu model dinamik ve süreklidir. Bu modelde temel bileşenlerden herhangi birisinin değişmesi, diğer tüm bileşenlerin değişmesine yol açmaktadır. Bu çalışmada da David’in stratejik yönetim modeli örnek alınmıştır.

Şekil 2. Stratejik Yönetim Modeli



Kaynak: David, 1988: 40

İKİNCİ BÖLÜM

STRATEJİ OLUŞTURMA SÜRECİ

Strateji oluşturma faaliyetleri öncelikle örgüt amaç ve hedeflerin oluşturulmasıyla başlar, iç ve dış çevre analizleri ve alternatif stratejilerin belirlenmesiyle devam eder, son olarak ise firmaların uygulayabileceği stratejilerin belirlenmesiyle son bulur.

1. AMAÇLAR

Her işletmenin bir varoluş sebebi vardır ve bu sebep doğrultusunda hareket eder. Strateji oluştururken de işletmeler paydaşlarına varoluş sebeplerini ve hedeflerini net bir şekilde açıklamalıdır. Bu doğrultuda strateji oluşturma süreci işletmeye ait misyon ve vizyon oluşturma ile başlar.

1.1.MİSYON OLUŞTURMA

Misyon ifadesi en basit şekliyle bir firmanın, örgütün ya da insanın var olma sebebidir. Misyon ifadeleri organizasyonun amaçlarını ve öncelikli hedeflerini belirler. Bu ifadeler şimdiki zamanda kurulur ve organizasyon paydaşlarına (hem örgüt üyelerine hem de örgüt dışı paydaşlara) bir işletme olarak “niçin” varız sorusunun cevabı verilir. Misyon ifadesi kısa, açık ve iddialı olmalıdır. (Hill ve Jones, 2008: 11).

Ackoff'a (1987) göre misyon ifadesi değerler ve inançlar yaratarak firmanın işlerini yürütmesi için bir rehber oluşturur ve bu normları paydaşlarıyla yani firma çalışanları, müşterileri, ortakları, tedarikçileri, hükümet, ve toplum ile birleştirir.

Bart'a (1997) göre misyon ifadesi 3 temel parçadan meydana gelmektedir:

- *Kilit Piyasa:* Senin hedef müşterin kimdir?
- *Katma değer:* Müşterilere ne tür hizmet ya da ürün sunuyorsun?
- *Farklılık:* Senin ürününü ya da hizmetini eşsiz kılan nedir ki müşteri seni seçsin?

Bu üç soru cevaplandıktan sonra firma toplamış olduğu bilgileri içeren çok uzun olmayan, güçlü ve herkes tarafından kolayca anlaşılabilir bir misyon ifadesi yaratmalıdır.

David (2012: 51) ise misyon ifadesinin içermesi gereken unsurları şöyle sıralamıştır:

- *Müşteri*: Şirketin müşterileri kimlerdir?
- *Ürün ve Hizmetler*: Şirketin temel ürün veya hizmetleri nelerdir?
- *Piyasa*: Coğrafi olarak firma nerelerde rekabet etmektedir?
- *Teknoloji*: Şirket teknolojik olarak yenilikçi midir?
- *Hayatta Kalma, Büyüme ve Karlılık Kıssaları*: Firma büyümeye meyilli mi? Finansal olarak güçlü mü?
- *Filozofi*: Temel inançlar, değerler, ilham kaynağı ve şirketin etik öncelikleri nelerdir?
- *Firma Bilgisi*: Şirketin ayırıcı özelliği ya da temel rekabet avantajı nedir?
- *Kamu İmajı*: Şirket sosyal, toplumsal ve çevresel sorunlara duyarlı mıdır?
- *Çalışanlar*: Çalışanlar şirket için değerli bir varlık mıdır?

1.2.VİZYON OLUŞTURMA

Vizyon en basit ifade ile örgütün orta veya uzun dönemde ulaşmak istediği konumu olarak tanımlanabilir. Hammer ve Champy (1993), güçlü vizyon ifadelerinin hem nitel hem de nicel olması gerektiğini savunurken, vizyonun 3 elementi içermesi gerektiğini ifade ederler; vizyon operasyonlara odaklanmalıdır, ölçülebilir ve gerçekçi olmalıdır ve piyasadaki rekabetin temelini değiştirebilmelidir.

David'e (2007) göre vizyon, "nerede olmak istiyoruz" sorusuna verilecek cevaptır ve günümüzde çoğu örgüt, vizyon ifadesi oluştururken bu soruyu sormaktadır. Bir vizyon ifadesi geliştirmek çoğu zaman stratejik planın ilk adımı olarak değerlendirilmektedir.

Vizyon ifadesi ile misyon ifadesi birbiriyle karıştırılmamalıdır. Misyon ifadesi şimdiki zaman baz alınarak firmanın varoluş sebebini açıklarken, vizyon ifadesi ise gelecek zamana yönelik olarak firmanın nerede bulunmak istediğine yönelik bir ifade olup çoğu kez çalışanları motive edici niteliktedir.

2. ANALİZLER

Strateji oluşturma sürecinde, misyon ve vizyon oluşturulduktan sonraki aşama işletmenin, iç ve dış çevresinin incelendiği safhadır. Bu safha strateji oluşturma

sürecinin ön fizibilitesi olarak da adlandırılabilir. Bu aşamada işletmenin makro ve mikro çevresi incelenmektedir.

2.1. DIŞ ÇEVRE ANALİZİ

Dış çevre, firmaların içerisinde bulunduğu piyasa, ekonomi, sosyal çevre ve bağlı olduğu yasalar bütünüdür. Bu faktörler firmaların genel seyrini değiştirebilmektedirler. Firmaları etkileyen dışsal kuvvetleri iki grupta toplayabiliriz. Bunlardan ilki müşterileri, rakipleri, ve tedarikçileri içeren ve firmaları doğrudan etkileyen endüstriyel çevredir. Diğerleri ise ekonomik, sosyal, demografik/çevresel, politik, hükümeteysel/yasal, teknolojik ve son olarak rekabeti içeren makro çevredir (David, 2007).

Hill ve Jones'un (1989) bakış açısına göre, çevresel faktörlerin birçoğu çok hızlı bir şekilde değişmekte, yeni fırsat ve tehditlerin oluşmasına imkan sağlamaktadır. Dolayısıyla firmalar, çevreleriyle sürekli uyum içerisinde olmalı ve firmalarının başarıya ulaşabilmeleri için stratejilerini çevre ile tutarlı bir biçimde oluşturmalıdırlar. Yüksek performans, strateji ile çevre arasındaki mükemmel uyuma bağlıdır. Bu mükemmel uyumu sağlayabilmek için yöneticilerin, rekabeti şekillendiren dışsal çevreyi iyi anlamaları gerekir.

2.2. İÇ ÇEVRE ANALİZİ

İçsel değerlendirme, firmanın 5 temel bölümünün değerlendirilmesi ile genel kapasitesinin ne olduğunun ortaya konulmasıdır. Bu beş temel bölüm; yönetim, muhasebe/finans, pazarlama, üretim ve Ar-ge'dir.

Yönetim bölümü beş temel faaliyetten oluşmaktadır. Bunlar: planlama, organize etme, motive etme, kadrolama ve kontroldür.

Muhasebe/Finansman bölümü ise üç çeşit kararı içerir. İlk karar sermayenin projelere, ürünlere ve örgüt bölümlerine dağılımı ve yatırım kararıdır. İkinci karar hisse senedi sahiplerine ödenecek yüzdelik kazanç miktarının belirlenmesi ve zaman zaman dağıtılan kar paylarının sürekliliği ile ilgili kararlardır. Üçüncü ve son olarak ise fon arttırımı kararlarının alınmasıdır (Horne, 1974).

Pazarlama fonksiyonu , müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını belirleme, tahmin etme ve karşılama süreci olarak tanımlanabilir (David, 2007). Pazarlamanın 7 temel

fonksiyonu vardır (Evans ve Bergman, 1982). 1-) Müşteri analizi, 2-) Ürün veya hizmet satımı 3-) Ürün ve hizmet planlaması 4-) Fiyatlama 5-) Dağıtım 6-) Pazar araştırması 7-) Fırsat analizidir.

İşletmenin üretim fonksiyonu ise girdi ile çıktı arasındaki tüm faaliyetleri kapsar. Üretim yönetimi 5 karar bölgesini içine alır. Bunlar ; süreç, kapasite, stok, işgücü ve kalitedir.

Ar-ge, varolan ürünlerin, süreçlerin ve hizmetlerin geliştirilmesi, ve yenilenmesi noktasında firmaların yapmış olduğu faaliyetlerdir. Bu faaliyetler genellikle firma üzerine yüksek maliyet yükler. Fakat bu çalışma sonucunda elde edilebilecek inovatif bir ürün, hizmet veya süreç, firmalara önemli rekabet avantajı sağlar.

3. STRATEJİ ÇEŞİTLERİ

David'e (2012) göre firmaların seçebileceği stratejiler 6 kategori altında toplanmıştır. Bunlar; 1-) bütünleşme stratejileri (ileriye, geriye ve yatay bütünleşmeler) 2-) yoğun (keskin) stratejiler (piyasa penetrasyonu, piyasa geliştirme ve ürün geliştirme) 3-) çeşitlendirme stratejileri (tek yönlü, türdeş ve yatay çeşitlendirmeler) 4-) küçülme stratejileri (etrafına bakma, tecrit etme ve son verme stratejileri) 5-) müşterek yatırım ortaklığı

3.1. BÜTÜNLEŞME STRATEJİLERİ

Bütünleşme stratejileri üç gruba ayrılmaktadır. Bunlar; ileriye, geriye ve yatay bütünleşmedir.

3.1.1. İleriye Bütünleşme

İleriye bütünleşme, firmanın dağıtım kanalları üzerindeki kontrolünü artırma ya da satın alma stratejisidir (Sadler, 2003: 86). Örneğin; bir otomobil firmasının dağıtım firmasını satın alması gibi. Bu strateji şu durumlarda firmalar için daha cazip hale gelir (David, 1985: 15);

- Varolan dağıtım kanalları pahalı, güvensiz ya da firmanın ihtiyaçlarını karşılayabilecek kapasiteye sahip değilse,
- Kaliteli dağıtım kanalları sınırlı sayıdaysa,
- Firma, büyüme potansiyeli yüksek olan bir sektörde bulunuyorsa,

- Firma, istikrarlı üretimin yüksek olduğu bir sektördeyse,
- Varolan dağıtım kanalları yüksek kar marjına sahipse, firma ileriye bütünleşme stratejisini seçebilir.

3.1.2. Geriye Bütünleşme

Firmanın tedarikçileri üzerindeki kontrolünü artırmayı ya da satın almayı öngören strateji çeşididir (Megginson vd., 2008: 155). Örneğin bir mobil telefon firmasının ekran tedarikçisini satın alması gibi. Bu strateji, varolan tedarikçiler; pahalı, güvensiz ya da firmanın ihtiyaçlarını karşılayabilecek kapasiteye sahip değilse daha cazip hale gelir (David, 1985: 16);

- Piyasada yalnızca birkaç tedarikçi olmasına rağmen birçok firma varsa,
- Piyasanın büyüme potansiyeli yüksekse,
- Firma yeni bir işletmeyi yürütecek sermayeye ve insan kaynağına sahipse,
- Sektörde sabit fiyat avantajı önemliyse,
- Varolan tedarikçiler yüksek kar marjına sahipse, firma geriye bütünleşme stratejisini seçebilir.

3.1.3. Yatay Bütünleşme

Yatay bütünleşme, firmanın rakipleri üzerindeki kontrolü artırma ya da satın alma stratejisi olarak tanımlanabilir (Mialon, 2008: 169). Örneğin bir otomobil firmasının diğer bir otomobil firmasını satın alması gibi. Bu strateji şu durumlarda firmalar için daha cazip hale gelir (David, 1985: 16);

- Firma hükümet tarafından engellenmeden tekeli bir piyasaya sahip olmak istiyorsa,
- Büyüyen bir piyasada bulunuyorsa,
- Artan ölçek ekonomileri temel rekabet avantajı sağlıyorsa, firma yatay bütünleşme stratejisini seçebilir.

3.2. YOĞUN (KESKİN) STRATEJİLER

Yoğun stratejiler piyasa penetrasyonu, piyasa geliştirme ve ürün geliştirme olmak üzere üç kategoriye ayrılmaktadır. Bu stratejilerin yoğun (intensive) stratejiler olarak adlandırılması, firmanın rekabetçi konumu ve varolan ürünlerin geliştirilmesi için yoğun çaba harcanması gerekliliğindedir.

3.2.1. Piyasa Penetrasyonu

Bu strateji, firmanın bulunduğu sektör içerisinde, varolan ürünlerinin satışını artırabilmek için daha iyi pazarlama tekniklerinin kullanılması olarak tanımlanabilir. Örneğin bir deterjan firmasının ürün satışını artırmak için pazarlamaya ayırdığı bütçeyi önemli ölçüde artırması gibi. Bu strateji şu durumlarda firmalar için daha cazip hale gelir (Pilsbury ve Melaney, 2009);

- İçinde bulunulan sektör doyuma ulaşmamışsa,
- Varolan müşterilerin kullanım oranı ciddi bir şekilde artırılabilirse,
- Toplam sektör satışları artarken rakiplerin piyasa payları düşüyorsa,
- Artan ölçek ekonomileri temel rekabet avantajı sağlıyorsa, firma piyasa penetrasyonu stratejisini seçebilir.

3.2.2. Piyasa Geliştirme

Varolan ürün ya da hizmetleri yeni bir piyasaya tanıtmaya stratejisidir. Örneğin özel bir servis firmasının farklı bir şehire ya da ülkeye hizmet vermeye başlaması gibi. Bu strateji aşağıdaki durumların gerçekleşmesi durumunda firmalar için daha cazip hale gelir (Arı, 2007);

- Yeni dağıtım kanalları güvenilir, ucuz ve yüksek kalitedeyse,
- Firma yaptığı işte çok başarılıysa,
- Doymamış bir piyasada bulunuyorsa,
- Yeteri kadar sermayeye ve insan kaynağına sahipse,
- Aşırı üretim kapasitesine sahipse,
- İçinde varolan sektör hızlı bir şekilde globalleşiyorsa, firma piyasa geliştirme stratejisini seçebilir.

3.2.3. Ürün Geliştirme

Ürün geliştirme, varolan hizmetleri ve ürünleri geliştirme ya da yeni ürün/hizmet çıkararak satışları artırma stratejisidir. Örneğin; tv üreticisi bir firmanın daha yeni özelliklere sahip bir tv üretmesi gibi. Bu strateji şu durumlarda firmalar için daha cazip hale gelir (Arı, 2007);

- Varolan ürünlerin , ürün yaşam eğrisinde olgunluk evresindeyse,
- Hızlı teknolojik gelişmelerin yön verdiği bir sektörde bulunuyorsa,
- Temel rakipler benzer fiyatlarda daha yüksek kalitede ürünler sunabiliyorsa,

- Hızlı büyüyen bir piyasada bulunuyorsa,
- Güçlü ar-ge kapasitesine sahipse, firma ürün geliştirme stratejisini seçebilir.

3.3. ÇEŞİTLENDİRME STRATEJİLERİ

“Çeşitlendirme” bir örgütün iş geliştirme veya başka örgütleri satın alarak yeni ürün ve servisler gibi farklı aktivite alanlarına girmesidir (Ramanujam ve Varadarajan, 1989). Çeşitlendirme stratejileri; ilişkili (Konsantirik), ilişkisiz (Conglomerate) ve yatay çeşitlendirme olmak üzere üç grup altında incelenebilir.

3.3.1. İlişkili (Konsantirik) Çeşitlendirme

İlişkili çeşitlendirme, firmanın yeni fakat ilişkili bir ürün ya da hizmet ortaya çıkarmasıdır. Örneğin; sucuk üretimi yapan bir firmanın pastırma üretimine de başlaması gibi. Bu strateji şu durumlarda firmalar için daha cazip hale gelir (Gabrielsen 2003);

- Çok az büyüyen ya da hiç büyümeyen bir piyasada bulunuyorsa,
- Yeni ve ilişkili ürünün eklenmesi diğer ürünün satışlarının artmasına yardımcı oluyorsa,
- Yeni ve ilişkili ürünler rekabetçi bir fiyattan sunulabiliyorsa,
- Varolan eski ürün, ürün yaşam eğrisinin düşüş evresinde bulunuyorsa,
- Güçlü bir yönetim takımı varsa, firma bu stratejiyi seçebilir.

3.3.2. İlişkisiz (Conglomerate) Çeşitlendirme

İlişkisiz çeşitlendirme, firmanın varolan ürünleriyle hiçbir alakası olmayan yeni bir ürün ya da hizmet çıkarma yoluna başvurmasıdır. Örneğin; bir gıda firmasının, deri ayakkabı üretmesi gibi. Bu strateji şu durumlarda firmalar için daha cazip hale gelir (Gabrielsen, 2003);

- Yıllık satışlar ve karlar düşüşteyse,
- Yeni bir sektörde rekabet edebilecek sermaye ve yönetim becerileri varsa,
- Ürün yaşam eğrisine göre doyma noktasına ulaşmış olan ürünler varsa, firma bu stratejiyi seçebilir.

3.3.3. Yatay Çeşitlendirme

Bu çeşitlendirme biçimi tıpkı ilişkisiz çeşitlendirme gibi alakasız yeni bir ürün veya hizmet çıkarma stratejisini benimsemekle birlikte, ondan farklı olarak ürünlerin müşteri grubunun aynı olması stratejisidir. Örneğin; McDonalds'ın Hamburger'in yanında dondurma satma stratejisi gibi. Böylelikle müşteri grubu değişmeyeceğinden firma her iki üründen de kazançlı çıkacaktır. Bu strateji şu durumlarda firmalar için daha cazip hale gelir (Ülgen ve Mirze, 2010);

- Yeni eklenen alakasız ürün veya hizmetin, diğer ürün veya hizmetin gelirinde ciddi bir artış sağlıyorsa,
- Rekabetin yüksek olduğu, kar oranlarının düşük olduğu büyümenin durduğu bir sektörde bulunuluyorsa,
- Varolan dağıtım kanalları, yeni ürünün varolan müşterilere pazarlanmasına katkıda bulunuyorsa, firma bu stratejiyi seçebilir.

3.4. KÜÇÜLME STRATEJİLERİ

Küçülme stratejileri, etrafına bakma stratejisi, tecrit etme (ayırma) stratejisi ve son verme stratejisi olmak üzere üç temel gruba ayrılır.

3.4.1. Etrafına Bakma Stratejisi

Bu stratejide firma kar ve satışlarda olan düşüşü tersine çevirmek için maliyetleri ya da varlıkları düşürme yoluna gider (Brealey vd., 2007). Örneğin; bir firmanın maliyetleri düşürmek için belli sayıda çalışanını işten çıkarması gibi. Bu strateji şu durumlarda firmalar için daha cazip hale gelir (Thompson vd., 2005: 241);

- Firma sürekli olarak amaç ve hedeflerine ulaşma konusunda problem yaşıyor fakat diğer firmalardan ayırt edici bir yetkinliğe sahipse,
- Firma rakip firmalar içerisinde zayıf olanlardan biriye,
- Firma etkin değilse, düşük kar marjinine sahipse, işçilerin moral ve motivasyonları düşükse ve hissedarlardan performansı artırmaya yönelik baskı varsa, firma bu stratejiyi seçebilir.

3.4.2. Tecrit Etme (Ayrırma) Stratejisi

Bu strateji firmanın bir bölümünün ya da parçasının satılması olarak tanımlanabilir. Örneğin; bir firmanın herhangi bir fabrikasını satması gibi. Bu strateji şu durumlarda firmalar için daha cazip hale gelir (Eren, 2006: 157);

- Firma etrafına bakma stratejisini uygulamasına rağmen bunda başarılı olamamışsa,
- Firmanın satılacak olan bölümü, firmanın sağlayabileceği kaynaklardan daha fazlasına ihtiyaç duyuyorsa,
- Firmanın bölümü, firmanın genel başarısızlığında temel etkense,
- Bölüm firmanın genel amaç ve hedeflerine uymuyorsa,
- Firmanın çok yüksek miktarda nakde ihtiyacı olmasına rağmen, bu nakit ihtiyacını farklı kaynaklardan sağlayamıyorsa, firma bu stratejiyi seçebilir.

3.4.3. Son Verme Stratejisi

Firmanın bütün bölümlerini ve görülebilir varlıklarını satması stratejisidir. Örneğin, bir mermer fabrikasının firmayı başka birisine devretmesi gibi. Bu strateji şu durumlarda firmalar için daha cazip hale gelir (Eren, 2006: 156);

- Hem etrafına bakma stratejisi hemde tecrit etme stratejisi başarısızlıkla sonuçlanmışsa,
- Eğer ki tek yol iflas ve yapılabilecek en iyi şey varlıkları nakite çevirmekse,
- Firma hissedarları, firmayı satarak zararlarını en düşük seviyeye çekebileceklerse, firma bu stratejiyi seçebilir.

3.5. ORTAK GİRİŞİM

Ortak girişim, iki ya da daha fazla firmanın bir araya gelerek işbirliği amacıyla oluşturduğu yapıdır. Örneğin; iki ilaç firmasının bir araya gelerek kanseri önleyebilecek ilacın bulunması için yeni bir çatı oluşturması gibi. Bu strateji şu durumlarda firmalar için daha cazip hale gelir (Straub, 2007: 97);

- Firmaların farklı yetkinlikleri birbirlerini tamamlayıcı görev görüyorsa,
- Karlılığı yüksek olan projelerde, riski ve kaynak ihtiyacını dağıtmak gerekiyorsa,
- İki ya da daha fazla küçük firma, büyük firmalarla başa çıkma konusunda problemlerle karşılaşıyorlarsa,

- Yeni bir teknoloji üretmeye olan ihtiyaç yüksekse, firma bu stratejiyi seçebilir.

Bu tip strateji günümüzde çokuluslu ve dev projelerde sıklıkla uygulanmaktadır. Firmalar güçlerini ve kaynaklarını birleştirerek hem riski minimize edebilmekte hem de yüksek kar edebilmektedirler. Bunun yanında insanlığın acil ihtiyacı olan fakat tek bir organizasyonun üstesinden gelmesinin imkansız olduğu durumlarda en hızlı çözüm yolu bu tip yapı oluşturmakta yatmaktadır. Örneğin içilebilir su kaynaklarının çok azaldığı günümüzde, bir kaç firma bir araya gelerek deniz suyunu içilebilir suya dönüştüren sistemler geliştirmişlerdir. Böylelikle insanlığın en büyük sorunu olabilecek ve belki de ülkelerarası savaşa sebep olabilecek su kıtlığı ihtimalini ortadan kaldırmışlardır. Bu yönüyle bu tip ortak yatırımlar, önemli bir sosyal sorumluluk projesine de imza atmış olurlar.

4. STRATEJİ SEÇİMİ

Strateji analizi ve seçimi uygulanabilir alternatif stratejilerin geliştirilmesi ve belirlenmesi ve en iyi alternatifin seçilmesini kapsayan bir süreçtir. Bu bölümde bir önceki bölümde incelenen stratejilerin, misyon ve vizyon tanımlarının, iç ve dış değerlendirmelerden elde edilen bilgilerle stratejilerin analiz edilmesi, en uygun alternatif stratejilerin oluşturulması, bu alternatiflerin değerlendirilmesi ve bunların içerisinde en uygun olan stratejinin seçilmesi incelenmiştir. Bu kapsamda David'in (2012) strateji analiz ve seçim taslağı model alınmıştır. Bu taslak tablo 2'de görüldüğü gibi girdi evresi, eşleştirme evresi ve karar verme evresi olmak üzere üç aşamadan oluşmaktadır.

Tablo 2. Strateji Analizi ve Seçimi Şablonu

<i>AŞAMA 1: GİRDİ AŞAMASI</i>				
Dış faktör Değerlendirme (EFE) Matrisi	Rekabet Profili (CPM) Matrisi		İç Faktör Değerlendirme (IFE) Matrisi	
<i>AŞAMA 2: EŞLEŞTİRME AŞAMASI</i>				
SWOT Matrisi	Stratejik Pozisyon ve Faaliyet Değerlendirme (SPACE) Matrisi	BCG Matris	İç-Dış (IE) Matrisi	Genel Strateji Matrisi
<i>AŞAMA 3: KARAR VERME AŞAMASI</i>				
Kantatif Stratejik Planlama Matrisi (QSPM)				

Kaynak: David, 2012: 177

4.1. GİRDİ EVRESİ

Birinci evrede dış faktör değerlendirme (EFE) matrisi, iç faktör değerlendirme matrisi (IFE) ve rekabet profili matrisi (CPM) bulunmaktadır. Bu girdi aşaması stratejileri oluşturmak için temel girdi bilgilerini sağlamaktadır.

4.1.1. Dış Faktör Değerlendirme (EFE) Matrisi

Dış faktör değerlendirme (EFE) matrisi, stratejistlere ekonomik, kültürel, demografik, sosyo-politik, çevresel, hükümeteysel, teknolojik ve rekabete ilişkin bilgiler sunmaktadır. Tablo 3’de gösterilen EFE matrisi beş aşamada oluşturulabilir (David, 2012: 80):

- İlk adım olarak firmayı etkileyen dış faktörleri listelemek gerekir. Bu faktörler tehdit ve fırsatlar olmak üzere iki gruba bölünür. Bu listedeki faktörlerin 10 ile 20 arasında olması önerilir. Fakat faktörlerin sayısının toplam ağırlıklı puana etkisi yoktur. Çünkü tüm faktörlerin ağırlıkları toplamı 1 olmalıdır.

- İkinci adım olarak her faktöre ağırlık ataması yapılır. Her ağırlık 0 ile 1 sayısı arasında yer almalıdır. Sıfır faktörün hiç önemi olmadığını gösterirken 1 ise firmayı en çok etkileyen ve en kritik öneme sahip faktör olarak algılanır. Faktörlere verilen tüm ağırlıkların toplamı 1 olmalıdır.
- Üçüncü adımda her faktöre bir oran atanmalıdır. Oranlar 1 ile 4 arasında olmalıdır. Oranlar firmanın sahip olduğu stratejilerin belirtilen stratejileri ne ölçüde etkilediğini gösterir. 1= az ölçüde etkiler, 2= ortalamanın altında etkiler, 3= ortalamanın üstünde etkiler ve 4= yüksek düzeyde etkiler. Ağırlıklar sektör özelinde ele alınırken oranlar firma özelinde ele alınır.
- Dördüncü adımda, her faktörün ağırlığı kendi oranıyla çarpılır. Bu şekilde her faktörün ağırlıklı puanı ölçülmüş olur.
- Son olarak beşinci adımda tüm ağırlıklı puanlar toplanır ve firmanın toplam ağırlıklı puanı ortaya çıkar.

EFE matrisinde elde edilebilecek en yüksek toplam ağırlıklı puan 4.0 iken; en düşük puan ise 1.0'dır. Toplam ortalama ağırlıklı puan ise 2.5'dir. Bir firmanın toplam ağırlıklı puanının 4.0 olması firmanın çevreden oluşan tehditleri en iyi şekilde bertaraf edebilme yetisinin yanında oluşan fırsatları da en iyi şekilde avantaja çevirebildiğini gösterir. Benzer şekilde toplam ağırlıklı puanı 1.0 olan firmaların ise fırsatlardan yararlanamadığı ve tehditlerden kaçınamadığı sonucu ortaya çıkar.

Tablo 3. Dış Faktör Değerlendirme Matrisi

<i>TEMEL DIŞSAL FAKTÖRLER</i>	<i>AĞIRLIK</i>	<i>DEĞERLEME</i>	<i>AĞIRLIKLIL PUAN</i>
<i>Fırsatlar</i>			
1-)			
2-)			
3-)			
4-)			
5-)			
<i>Tehditler</i>			
1-)			
2-)			
3-)			
4-)			
5-)			
<i>Toplam</i>			

Kaynak: David, 2012: 80

4.1.2. İç Faktör Değerlendirme (IFE) Matrisi

IFE matrisi, firmanın fonksiyonel bölgelerindeki güçlü ve zayıf yönlerini özetleyip ve değerlendirip bu bölgeler arasındaki ilişkinin belirlenmesine ve değerlendirilmesine temel hazırlar. Tablo 4’de gösterilen IFE matrisi tıpkı EFE matrisinde olduğu gibi beş aşamada oluşturulabilir (David, 2012: 122):

- Öncelikle firma içi denetleme yapılarak firmanın güçlü ve zayıflıklarıyla ilgili bir liste oluşturulur. Bu listedeki faktörlerin 10 ile 20 arasında olması önerilir. Fakat faktörlerin sayısının toplam ağırlıklı puana etkisi yoktur. Çünkü tüm faktörlerin ağırlıklıkları toplamı 1 olmalıdır.

- İkinci adım olarak her faktöre ağırlık ataması yapılır. Her ağırlık 0 ile 1 sayısı arasında yer almalıdır. Sıfır faktörün hiç önemi olmadığını gösterirken 1 ise firmayı en çok etkileyen ve en kritik öneme sahip faktör olarak algılanır. Faktörlere verilen tüm ağırlıkların toplamı 1 olmalıdır.
- Üçüncü adımda her faktöre bir oran atanmalıdır. Oranlar 1 ile 4 arasında olmalıdır. Oranlar firmanın sahip olduğu stratejilerin belirtilen stratejileri ne ölçüde etkilediğini gösterir. 1= az ölçüde etkiler, 2= ortalamanın altında etkiler, 3= ortalamanın üstünde etkiler ve 4= yüksek düzeyde etkiler. Ağırlıklar sektör özelinde ele alınırken oranlar firma özelinde ele alınır.
- Dördüncü adımda her faktörün ağırlığı kendi oranıyla çarpılır. Bu şekilde her faktörün ağırlıklı puanı ölçülmüş olur.
- Son olarak beşinci adımda tüm ağırlıklı puanlar toplanır ve firmanın toplam ağırlıklı puanı ortaya çıkar.

IFE matrisinde elde edilebilecek en yüksek toplam ağırlıklı puan 4.0 iken en düşük puan ise 1.0'dır. Toplam ortalama ağırlıklı puan ise 2.5'dir. Eğer bir firmanın toplam ağırlıklı puanı 2.5'in altındaysa bu durumda firmanın içsel pozisyonu zayıf, toplam ağırlıklı puanı 2.5'in üzerinde ise içsel pozisyonu güçlü olarak algılanır.

Tablo 4. İç Faktör Değerlendirme Matrisi

<i>TEMEL İÇSEL FAKTÖRLER</i>	<i>AĞIRLIK</i>	<i>DEĞERLEME</i>	<i>AĞIRLIKLIL PUAN</i>
<i>Güçlü Yönler</i>			
1-)			
2-)			
3-)			
4-)			
5-)			
<i>Zayıf Yönler</i>			
1-)			
2-)			
3-)			
4-)			
5-)			
<i>Toplam</i>			

Kaynak: David, 2012: 123

4.1.3. Rekabet Profili Matrisi

CPM firmanın temel rakiplerinin belirlenerek, bu rakiplerin örnek firmanın almış olduğu stratejik pozisyona göre güçlü ve zayıf yönlerinin ortaya çıkarılarak yapılan firmalararası genel bir değerlendirmedir. Bu değerlendirme firmanın diğer temel rakiplerine göre piyasa da ne durumda olduğunu gösterir. Bu matriste IFE ve EFE matrisinde olduğu gibi oranlamalar 1 ile 4 arasındadır. Burada; 4= Birincil güçlülük, 3= ikincil güçlülük, 2=ikincil zayıflık ,ve 1= birincil zayıflık olarak atanmıştır. Bir diğer ifade ile firmanın faktörlere karşı hangi pozisyonda olduğu bu oranlamalar vasıtasıyla ortaya çıkarılır. Örneğin ürün kalitesi faktörü A firması için 4 iken, B firması için 1 olabilir. Bu durumda ürün kalitesi faktörü A firması için bir

yetkinlik iken B firması için bir dezavantajdır. Daha sonra faktörler önem derecesine göre 0 ile 1 arasında ağırlıklandırılır. Buradaki temel nokta ağırlıkların toplamının 1,00'ı geçmemesidir. Diğer bir ifade ile ne kadar çok faktör olursa olsun bu faktörlerin ağırlıkları toplamı 1,00 ya da %100'ü geçemez (David, 2012: 81)

Tablo 5'de CPM matrisine bir örnek verilmiştir. Burada sektörde kritik öneme sahip olan faktörler farazi olarak sıralanmıştır. Bu faktörler; reklam, inovasyon, ürün kalitesi, yönetim, müşteri sadakati, pazar payı, finansal durum, dağıtım kanalı ve fiyat rekabeti olarak verilmiştir.

Tablo 5. Rekabet Profili Matrisi

		FİRMA X		FİRMA Y		FİRMA Z	
KRİTİK BAŞARI FAKTÖRLERİ	AĞIRLIK	PUAN	DEĞERLEME	PUAN	DEĞERLEME	PUAN	DEĞERLEME
<i>Reklam</i>							
<i>İnovasyon</i>							
<i>Ürün Kalitesi</i>							
<i>Yönetim</i>							
<i>Müşteri Sadakati</i>							
<i>Pazar Payı</i>							
<i>Finansal Durum</i>							
<i>Dağıtım Kanalı</i>							
TOPLAM							

Kaynak: David, 2012:81

CPM'de bulunan kritik başarı faktörleri EFE ve IFE matrisinde olduğu gibi güçlü, zayıf ya da fırsat, tehdit olarak gruplanmaz. Bu faktörler firmaların sektörde buldukları pozisyona ve piyasanın şartlarına göre oluşturulur. Firmaları ayrı ayrı

sektörde başarılı ya da başarısız kılan unsurların ne olduğu tespit edilerek listeye eklenir. Toplam ağırlıklı puanlara göre hangi firmanın sektörde daha başarılı olduğu ve bu başarının sebepleri ortaya çıkarılır.

4.2. EŞLEŞTİRME EVRESİ

İkinci evre ise temel iç ve dış faktörleri biraraya getirerek uygulanabilir alternatif strateji oluşturmaya odaklanır. Eşleştirme evresi adı verilen bu bölüm SWOT matrisi, stratejik pozisyon ve faaliyet değerlendirme matrisi, bçg matrisi, iç-dış matrisi ve genel strateji matrisini içerir.

4.2.1. SWOT Matrisi

SWOT'un açılımı güçlü (strength), zayıf (weaknesses), fırsatlar (opportunities) ve tehditler (threats) anlamına gelmektedir. SWOT firmanın içsel ve dışsal çevresinin analizidir (David, 2012).

SWOT analizi, Harvard işletme okulunda, örnek olayların incelenmesi sırasında ortaya çıkmış bir tekniktir. 1960'ların başında işletme okullarındaki tartışmalar firmanın güçlü ve zayıf yönlerinin firma çevresinde oluşan fırsat ve tehditlerle ilişkilerine yoğunlaşmaktaydı. Günümüzde işletmeler tarafından hala çok sıklıkla kullanılan SWOT analizi tecrübesiz kişiler tarafından uzun listeler hazırlanarak oluşturulmaya çalışılıyor. Halbuki SWOT analizi, sadece firma özelinde bir analiz olmayıp, rakiplerinde durumuna bakılarak hazırlanması gerekir. Böylece firma için kritik önem taşıyan faktörler belirlenebilir.

SWOT matrisi yöneticilere dört çeşit strateji geliştirmesine yardımcı olur. Bunlar: SO (Strength-Opportunities) stratejisi, WO (Weaknesses-Opportunities), ST (Strengths-Threats) ve WT (Weaknesses-Threats) Stratejileridir.

Tablo 6'da da görüldüğü gibi SO stratejisi, firmanın güçlü olduğu tarafları kullanarak dış çevreden ortaya çıkan fırsatların en iyi şekilde değerlendirilmesidir. WO stratejisi, firmanın dış çevreden kaynaklanan fırsatları kullanarak içsel zayıflıklarını bertaraf etmesidir. ST stratejisinde ise firma, sahip olduğu güçlü yanlarını kullanarak dışarıdan kaynaklanabilecek tehditleri bertaraf eder. Son olarak ise WT stratejilerinde firma, defansif pozisyon olarak zayıflıklarını azaltmaya çalışıp aynı zamanda dış çevreden kaynaklanan tehditlerden kaçınır.

Tablo 6. SWOT Matrisi

	GÜÇLÜ YANLAR (STRENGTHS)-S 1- 2- 3- Güçlü Taraflarını Listele 4- 5-	ZAYIF YANLAR (WEAKNESSES)-W 1- 2- 3- Zayıf Taraflarını Listele 4- 5-
FIRSATLAR (OPPORTUNITIES)- O 1- 2- 3- Fırsatları Listele 4- 5-	SO STRATEJİLERİ 1- 2- Güçlü tarafları kullanarak 3- fırsatlardan yararlan 4- 5-	WO STRATEJİLERİ 1- 2- Fırsatlardan yararlanarak 3- zayıflıkların üstesinden gel 4- 5-
TEHDİTLER (THREATS)-T 1- 2- 3- Tehditleri Listele 4- 5-	ST STRATEJİLERİ 1- 2- Güçlü yanları kullanarak 3- tehditleri bertaraf et 4- 5-	WT STRATEJİLERİ 1- 2- Zayıflıkları minimize ederek 3- tehditlerden kaçın 4- 5-

Kaynak: Thompson vd., 2005: 48

4.2.2. Stratejik Pozisyon ve Faaliyet Değerlendirme (SPACE) Matrisi

SPACE matrisi Rowe vd. (1994) tarafından ortaya çıkarılan ve daha sonra bir kaç kez güncellenen bir analizdir. Bu matris firmanın ne tür stratejileri seçmesi gerektiğini gösterir.

Bu matrister öncelikle bir koordinat düzlemi çizilir. Daha sonra David'in (2012) önermiş olduğu tüm stratejiler agresif, ılımlı (koruyucu), defansif ve rekabetçi olmak üzere dört ana grup altında toplanır. Bu gruplardan agresif stratejiler koordinat düzleminin sağ üst köşesine, ılımlı (koruyucu) stratejiler sol üst köşeye, defansif stratejiler sol alt köşeye ve rekabetçi stratejiler ise sağ alt köşeye yerleştirilir (Cross ve Henderson, 2003). Diğer taraftan firmanın stratejik boyutları iç ve dış stratejik boyut olmak üzere önce ikiye, daha sonra ise iç boyut; finansal güç (FS) ve rekabet avantajı (CA) dış boyut ise; çevresel istikrar (ES) ve endüstri güçlülüğü (IS) olmak üzere dört temel faktöre ayrılır.

Firmanın alabileceği FS değerleri; varlık getiri oranı, nakit döngüsü, finansal kaldıraç vb gibi, CA değerleri; ürün kalitesi, pazar payı, marka algısı ve ürün yaşam eğrisi gibi, ES değerleri; enflasyon, teknoloji, ekonomik kriz, savaş ve talep esnekliği gibi ve IS değerleri ise; giriş bariyeri, büyüme potansiyeli, konsolidasyon gibi değişkenlerdir(Radder ve Louw, 1998).

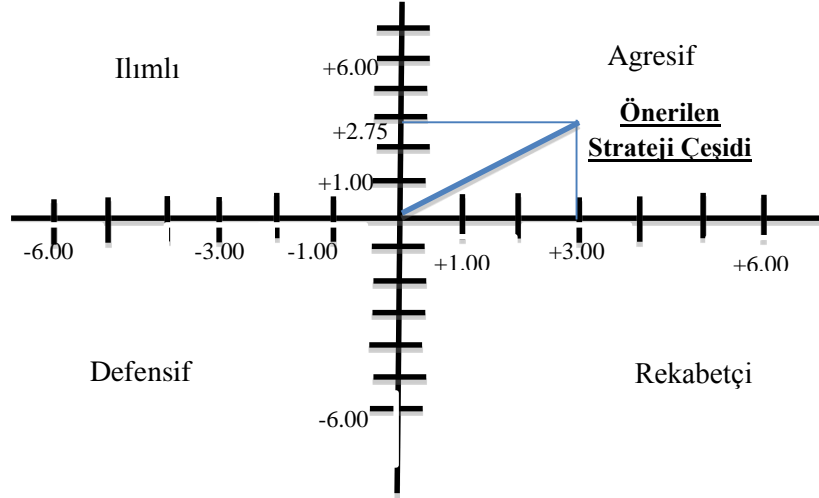
Dışsal stratejik boyut, koordinat düzlemi üzerinde X eksenini üzerine konumlanırken içsel stratejik boyut ise Y eksenini üzerine konumlanır.

Dışsal stratejik boyut içerisinde CA değerleri -1 ile -6 arasında yer alırken; IS değerleri +1 ile +6 arasında değer alır. Burada CA değerleri içerisinde -1 en iyi değerken -6 en kötü değer, IS değerleri içerisinde +1 en kötü değer iken +6 en iyi değerdir.

İçsel stratejik boyut içerisinde ise ES değerleri -1 ile -6 arasında bir değer alabilirken; FS +1 ile +6 arasında bir değer alabilir. Burada da dışsal stratejik boyutla benzer şekilde ES değerleri içerisinde -1 en iyi değerken -6 en kötü değer, FS değerleri içerisinde +1 en kötü değer iken +6 en iyi değerdir.

Şekil 3'de de gösterildiği gibi matris oluşturulurken öncelikle CA, FS, ES, IS'ye ait değişkenler yazılır. Daha sonra her bir değişken için firmanın durumuna göre puan ataması yapılır. Bir sonraki aşamada her boyutun puanlarının ortalaması alınır. Son olarak CA ve FS değerlerinin ortalaması ile ES ile IS değerlerinin ortalaması koordinat eksenini üzerinde birleştirilir. Bu oluşan nokta hangi bölgede ise o bölgede kullanılacak stratejilerden birisi (agresif, ılımlı, defansif veya rekabetçi) seçilir.

Şekil 3. SPACE Matrisi



Kaynak: Rowe vd., 1994: 86

4.2.3. BCG (Boston Consulting Group) Matrisi

BCG matrisi, 1970 yılında Bruce Henderson tarafından, Boston Danışmanlık grubuna yapılmıştır. Analizin amacı, firmanın sektöre ve rakiplerine göre ne tür pozisyon alması gerektiğini göstermektir.

Şekil 4’de gösterilen BCG matristerde, şeklin sol tarafı piyasanın büyüme hızını, üst tarafı ise firmanın sektördeki pazar payını temsil etmektedir.

Firma bu şekile göre dört konumdan birisinde bulunabilir. Bunlar; inekler, yıldızlar, belirsizler ve köpekler alanlarıdır. Eğer ki firma, hızlı büyüyen bir piyasada yüksek bir pazar payına sahipse bu konum yıldızlar konumu olarak gösterilir. Hızlı büyüyen bir piyasada düşük pazar payına sahipse bu konum belirsizler konumu, yavaş büyüyen piyasada yüksek pazar payına sahipse inekler konumunda ve yavaş büyüyen bir piyasada düşük pazar payına sahipse köpekler konumunda bulunur (Seeger, 1984: 94).

Her firma piyasa yaşam döngüsüne sahiptir. Şekil 4. ‘de gösterilen matris belirsizler olarak başlayıp sırasıyla yıldızlar, inekler olup köpekler olarak varlıklarına son verirler.

Yıldızlar konumunda bulunan firma, hızlı büyüyen bir sektörde pazar lideri olduğundan dolayı , büyüyen pazardaki yerini koruması için yeni yatırımlar yapması ve diğer rakipleriyle savaşması gerekmektedir. Bu yüzden firma şu an için negatif

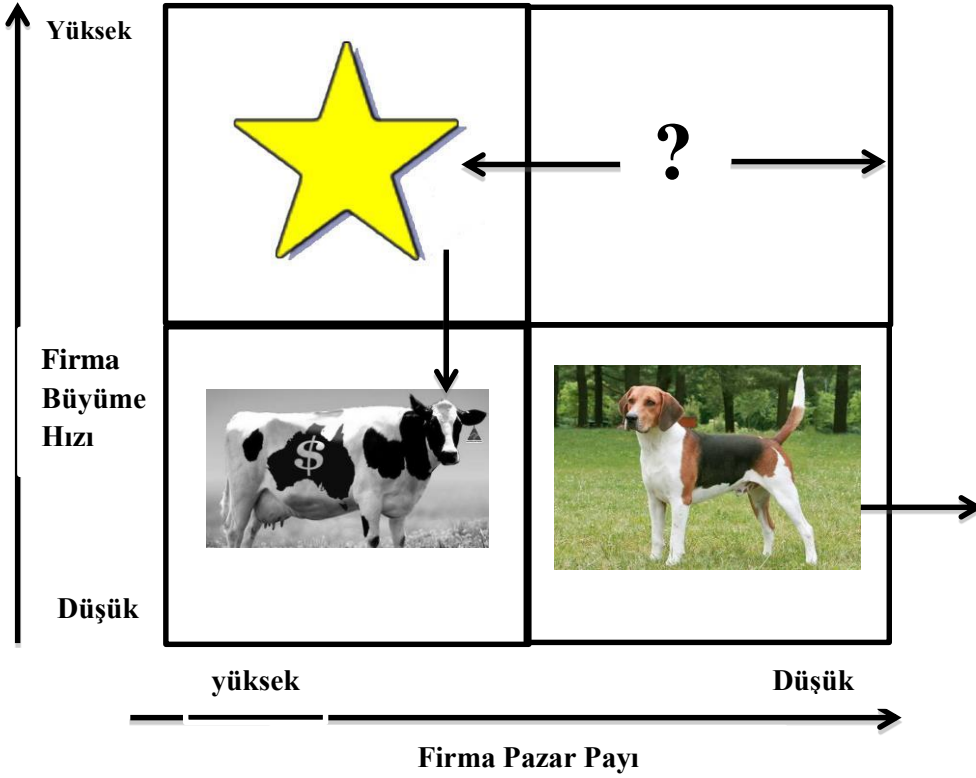
nakit akım döngüsüne sahip olabilir. Fakat yatırımların riski düşük olduğu için gelecekte firma pozitif nakit akımına sahip olacaktır.

Belirsizler konumunda bulunan firma, genellikle piyasaya yeni girmiş bir firmadır. Çünkü piyasa daki büyüme oranı yüksek olmasına rağmen firmanın pazar payı düşüktür. Bu durumda firma pazar liderini yakalayabilmek ve bu hızlı büyüyen pazarda arazi, ekipman ve personel giderlerini karşılamak için yüksek miktarda nakit para ortaya koymalıdır. Fakat bu yatırım riskli olabileceği için firma detaylı bir araştırma yapmalıdır.

İnekler konumunda bulunan bir firma, yavaş büyüyen bir piyasada pazar lideri olduğu için firmaya maksimum nakit akışı sağlar. Pazarın yıllık büyüme oranı çok düşük olduğu için firma yeni yatırım yapmamalıdır. Firma bu konumda ölçek ekonomisini yakalar ve yüksek kar oranına sahiptir. Firmanın bu noktada yapması gereken, piyasadaki güçlü pozisyonunu korumak ve nakit ineğini sağlamak olmalıdır.

Köpekler konumunda bulunan firma yavaş büyüyen pazarda düşük pazar payına sahiptir. Bu konumda firma nakit elde edebilir fakat genellikle kar marjı düşüktür ya da zarar söz konusudur. Bu pozisyonda bulunan firma, piyasadaki durumun değişeceğini öngörüyorsa, pozisyonunu koruyabilir fakat genellikle bu konumda olan firmalar iflas durumu ile karşılaşır.

Şekil 4. BCG Matrisi



Kaynak: Seeger, 1984: 95

4.3. KARAR VERME EVRESİ

Üçüncü evre olan karar verme evresi, tek bir matrisi içerir. Kantatif stratejik planlama matrisi (QSPM) birinci evredeki girdi bilgilerini kullanarak, ikinci evrede belirlenen uygun alternatif stratejileri nesnel bir şekilde değerlendirir. Daha sonra ise her alternatif stratejinin birbirine göre önem derecesini ölçerek en uygun olan stratejiyi seçmemizi sağlar.

4.3.1. Kantatif Stratejik Planlama (QSPM) Matrisi

David (1986)'e göre QSPM üst düzey yöneticilere alternatif stratejileri nesnel bir şekilde değerlendirme fırsatı veren ve firmanın içsel güçlü ve zayıf yönleriyle dışsal fırsat ve tehditlerini temel alan bir tekniktir. Bu teknik, en iyi alternatif stratejinin hangisi olduğunu nesnel bir şekilde ölçer. QSPM birinci evreden elde ettiği girdilerle ikinci bölümdeki analiz ve eşleştirme sonuçlarını kullanarak alternatif stratejiler arasından en iyisini nesnel bir biçimde seçmemizi sağlar.

Tablo 7’de verilen QSPM matrisi 6 aşamalı bir süreç sonucunda oluşturulur (David, vd., 2009: 48):

- 1. Aşama:** Öncelikle firmaya ait iç analiz (güçlü ve zayıf) ve dış analiz (fırsat ve tehditler) yapılır. Bu temel güçlü ve zayıf yanlar ile fırsat tehdit faktörlerinin listesi QSPM matrisine yerleştirilir. Bu liste daha önce yapılan IFE ve EFE matrisinden elde edilebilir.
- 2. Aşama:** Bu faktörler oluşturulduktan sonra firmanın uygulayabileceği ve değerlendirmeye konulacak alternatif stratejiler belirlenir. Bu stratejiler ise QSPM matrisinin en üst kısmına yerleştirilir. Mümkünse bu alternatif stratejiler, birbirini dışlayan stratejiler olmalıdır.
- 3. Aşama:** Her içsel ve dışsal faktörün bir ağırlığa sahip olması gerekmektedir. Bu ağırlıklıklarda yine IFE ve EFE matrislerinden alınabilir. Burada ağırlıklar belirlenirken hem içsel hemde dışsal faktörlerin ayrı ayrı 1’e ya da %100’e eşit olması gerekmektedir.
- 4. Aşama:** QSPM’de Çekicilik Puanı (Attractiveness Score), faktörün her bir alternatif strateji için ne kadar önemli olduğunu gösterir. Burada her bir faktör ayrı ayrı değerlendirilir ve çekicilik puanını “bu faktör stratejinin seçilmesinde önemli bir rol oynadı mı?” sorusunun cevabına göre verilir. Eğer ki bu soruya verilen cevap “evet” ise çekicilik puanına 1 ile 4 arasında bir değer verilir. 1 = çekici değil 2 = bir miktar çekici 3 = çekici 4 = yüksek düzeyde çekici anlamına gelmektedir. Bu durumda bu puanlamadan birisi verilmelidir. Eğer ki soruya verilecek cevap “hayır” ise faktörün stratejiyle alakasız olduğu sonucuna varılır ve ya listeden çıkarılır ya da puanlamada 0 = ilişkisiz puanı verilir
- 5. Aşama:** QSPM’de toplam çekicilik puanı (Total Attractiveness Score) hesaplanır. Toplam Çekicilik puanı, her bir satırdaki ağırlıklarla (3. Aşama) çekicilik puanlarının çarpılması sonucu elde edilir. Toplam çekicilik puanı her bir faktörün strateji için göreceli olarak ne ölçüde çekici olduğunu ortaya koyar. Toplam çekicilik puanının artması, faktörün strateji için önem derecesinin arttığının göstergesidir. Bir diğer ifade ile yüksek toplam çekicilik puanına sahip olan faktörler o strateji için kritik öneme sahiptirler.

6. **Aşama:** Son olarak her bir faktör için belirlenen toplam çekicilik puanları alt alta toplanarak stratejinin genel puanı ortaya çıkarılır. Stratejilerden puanı yüksek olan seçilir.

Tablo 7. Kantatif Strateji Planlama Matrisi

		STRATEJİK ALTERNATİFLER					
		STRATEJİ 1		STRATEJİ 2		STRATEJİ 3	
Temel Faktörler	<i>Ağırlık</i>	<i>Ortalama Puan</i>	<i>Toplam Ortalama Puan</i>	<i>Ortalama Puan</i>	<i>Toplam Ortalama Puan</i>	<i>Ortalama Puan</i>	<i>Toplam Ortalama Puan</i>
Temel Dış Faktörler							
Ekonomik							
Politik/Yasal							
Sosyal/Kültürel							
Teknolojik							
Rekabet							
Temel İç Faktörler							
Yönetim							
Pazarlama							
Finans/Muhasebe							
Üretim/Operasyon							
Bilgisayar Bilgi Sistemleri							
Ar-Ge							
Toplam Çekicilik Puanı							

Kaynak: David vd., 2009: 49.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

STRATEJİLERİN UYGULANMASI

Stratejileri başarılı bir şekilde uygulamak, kamu ya da özel her organizasyon için hayati önem taşır. Strateji uygulama ilk bakışta çok basit bir süreç olarak algılanabilir; strateji oluşturulur ve daha sonra uygulanır. Bu yüzden uygulamanın sadece kaynakları bölüştürmek ve örgüt yapısını değiştirmekten ibaret olduğu kanısına varılır. Fakat stratejileri uygulamaya koymak çok daha karmaşık ve zor bir iştir (Aaltonen ve Ikavalko, 2002: 415).

Strateji uygulama, stratejik yönetim sürecinin ayrılmaz bir parçası olarak görülmesine rağmen literatürde kendisine çok az yer bulmuştur. Stratejik yönetim kitaplarına (Pearce ve Robinson, 1988; Hill ve Jones, 2008; David, 2012) ve bu alanda yayını olan diğer yazarlara (David, 1985; Davidson, 1987; Hillman ve Hitt, 1999; Sveiby, 2001) bakıldığında bu yazarların çok büyük bir kısmı strateji planlama süreciyle ya da strateji oluşturma süreciyle ilgilenmişler ve bir anlamda en kritik safha olan uygulama kısmını gözardı etmişlerdir.

Alexander (1991), strateji uygulamaya neden bu kadar az yer verildiğini belirten bir kaç sebep öne sürmüştür: strateji oluşturma, strateji uygulamaya göre daha caziptir çünkü insanlarda strateji uygulamanın herkes tarafından yapılabileceği inancı hakimdir. Bununla birlikte insanlar strateji uygulamanın nerede başlayıp nerede bittiğinden ve neyi içerdiğinden tam olarak emin olmadıkları için ve strateji analizi ve oluşturma safhalarında SWOT analizi, endüstri yapı analizi, BCG matrisi gibi genel kabul görmüş ve sıklıkla kullanılan modeller olmasına rağmen, strateji uygulamada sadece sınırlı sayıda kavramsal model olduğu için uygulama kısmına hakettiği değeri vermezler. Fakat organizasyonlar stratejileri uygularken çok büyük problemlerle karşılaşmaktadırlar.

Judson'ın (1991) yapmış olduğu araştırmaya göre firmaların belirlediği stratejileri başarılı bir şekilde uygulama oranı %10 kadar düşük bir seviyededir.

Barlett ve Ghoshal (1987) çalışmalarında firmaların amaçlarına ulaşamamasını çevresel güçlerin yöneticiler tarafından yeteri kadar iyi algılanamamasından veya yanlış strateji seçiminden kaynaklanmadığını, çalışanların

istisnasız ne yapmaları gerektiğini bildiğini, asıl problemin çalışanların gerekli değişiklikleri nasıl yapacaklarını bilmediklerinden kaynaklandığını vurgulamışlardır.

Creelman'ın (1998) Barlett ve Ghoshal'ın çalışmasını destekler nitelikte İngiltere'de 272 firma üzerinde yapmış olduğu çalışmaya göre; firmaların yalnızca üçte biri tüm amaçlarına ulaşabilmiştir. %8'i hiçbir amacına ulaşamamış, %11'i sadece tek bir amacına ulaşmış ve %37'si ise sadece iki amacına ulaşabilmiştir.

Benzer şekilde Corboy ve O'Corrbui (1999) stratejik planların ve stratejilerin yaklaşık olarak %70'inin başarılı bir şekilde uygulanamadığını ifade etmiştir.

Miller (2002) da çalışmasında firmaların yeni oluşturduğu stratejilerin %70'inden fazlasının başarılı bir şekilde uygulanmadığı sonucuna varmıştır.

Pella vd. (2013) stratejilerin başarılı bir şekilde uygulanamamasının nedenlerini belirlemeye yönelik yapmış olduğu ampirik çalışmada, strateji uygulamada en çok karşılaşılan problemleri ortaya koymuştur. Buna göre en çok karşılaşılan üç problem; belirsiz programlar ve eylem planları, yönetim ve çalışanların uygulamayı destekleyecek inovatif ve geliştirici süreçler oluşturmadaki yetersizliği ve uygulamayı izleyen bilgi iletişim teknolojilerinin yetersizliği olarak sıralanmıştır.

Çalışmanın bu bölümünde oluşturulan stratejilerin uygulanmasını etkileyen faktörler ele alınacak ve stratejinin uygulanmasında karşılaşılan problemler ortaya konulacaktır.

1. STRATEJİLERİN UYGULANMASINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Bu kısımda firmaların oluşturduğu stratejilerin uygulanmasını etkileyen faktörler sırasıyla, örgüt yapısı, örgüt kültürü, kaynak temelli yaklaşım, liderlik biçimi, örgüt içi iletişim ve orta düzey yöneticilerin rolü başlıkları altında incelenecektir.

1.1. ÖRGÜT YAPISI

Stratejiyi başarılı bir şekilde uygulamadaki belirleyici faktör firma stratejisini üstün performansa taşıyacak etkili örgüt yapılarının geliştirilmesidir. Çalışanların iş görevleri ve sorumlulukları, gücün paylaşılması, firma içerisindeki karar alma süreçleri ve firmanın şekli gibi konular örgüt yapısının kapsadığı

konulardır. Bu noktada firmanın stratejileri uygularken göz önünde bulundurması gereken konular şunlardır (Okumuş, 2003: 876);

- Çalışanların, firma içerisindeki ve karar verme aşamasındaki değişikliklerinin açık bir şekilde belirtilmesi,
- Organizasyonel yapı içerisindeki farklı fonksiyonel birimler ve yönetim seviyeleri arasındaki bilgi akışının, koordinasyon ve işbirliğinin serbest bir şekilde gerçekleşip gerçekleşmediğinin belirtilmesi,
- Yeni stratejinin gayri resmi ağlar, kurum içi siyaset ve ana ortaklar üzerindeki potansiyel etkisi,
- Firma içerisindeki güçlü grupların yeni stratejiye yönelik olumsuz tavırlarıdır.

Örgütsel yapı içerisinde bir diğer kilit konu ise çalışanların uygulamayı iyi anlaması görev ve sorumluluklarının farkına varması ve süreç içerisindeki toplantılara atölye çalışmalarına ve projelere aktif katılım göstermesidir. Uygulama aşamasındaki kurumsal odaklanma birimler arasında sinerjinin oluşmasına olanak sağlayıp firmanın amaç ve hedeflerine ulaşmasına katkı sağlar (Yaprak vd., 2011: 185). Bununla birlikte örgüt içerisindeki yeniden yapılanma, stratejilerin uygulanmasına olumsuz etki yapabilir. Çünkü yeni insan grubunun ortak bir gelecek etrafında birleşmesi zaman alacak ve bu durum stratejinin başarılı bir şekilde uygulanmasını olumsuz etkileyebilecektir. Ayrıca firma içerisindeki kişilerin görev ve sorumluluklarındaki değişim, birtakım belirsizliklere yol açabilecek ve bu durum yine stratejilerin uygulanmasını etkileyebilecek bir faktör olarak karşımıza çıkacaktır.

Strateji uygulamayı etkileyen bir diğer konu ise seçilen stratejinin firmanın genel hedef, amaç ve yapısıyla benzerlik göstermesidir. Eğer ki strateji çalışanlar tarafından alakasız ya da anlamsız olarak algılanırsa, bu durum stratejinin uygulanmasını zorlaştıracaktır. Bu yüzden stratejiler firma içi dinamikler göz önüne alınarak örgütsel yapı ile uyumlu bir şekilde oluşturulmalıdır. Bunlar (Freedman, 2003: 30);

- Stratejinin firmanın rekabet avantajıyla uyumu,
- Stratejinin temel süreçlerle ve iş akışıyla bağdaşması,

- Stratejinin temel ürünler ve piyasa segmenti değişkenleriyle uyumu,
- Stratejinin örgütün kültürü ve liderlik şekliyle uyumu, konularını içermektedir.

Örgütsel değişim ile birlikte çalışanların yeteneklerinin veya bilgilerinin tehlikeye düşebileceği algısı ağır basabilmektedir. Böyle bir durumda çalışanlar yeni sistem içerisinde kendi yeteneklerinin yeterli olmadığı ya da eski statülerini kaybedecekleri korkusu, yeni yapıya karşı direnç göstermelerine yol açabilir. Değişiklikle birlikte firma içerisindeki bazı işlerin yapılış şekli de değişecektir. Bu durum bazı çalışanların görev ve sorumluluklarındaki yetkinin azalmasına veya şekil değiştirmesine sebep açabilir ve dolayısıyla bu görevi sürdüren kişilerde bir iş tatminsizliğine yol açacaktır. Bu yüzden örgütsel değişimle birlikte stratejilerin uygulanmasında karşılaşılan problemlerin daha çok insan odaklı olması muhtemeldir. Bu durumda firma için çalışanlara verilecek eğitim stratejilerin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için son derece kritik öneme sahiptir. Yeni oluşturulan örgüt yapısı çalışanlara ayrıntılarıyla anlatılmalı, bu değişimin sebepleri açıklanmalı ve en önemlisi de bu yeni sistemde statü kaybına uğradığını düşünen ve eski bilgilerinin bu yeni sistemde kullanışlı olmayacağını düşünen çalışanlara da gerekli eğitimlerin ve desteklerin verilmesi gerekmektedir (Hussey, 1996: 295).

Formelleşme (Formalizasyon), firmanın organizasyonel normlarını hangi ölçüde açık bir şekilde tanımladığını gösterir (Hall,1982). Standartlaşmış prosedürler, politikalar ve kurallar oluşturarak çalışanların hangi koşullarda ne yapması gerektiği açık bir şekilde ortaya konur böylelikle belirsizlik ortadan kalkar. Formelleşme derecesi yüksek olan firmalarda çalışanların görev ve sorumlulukları belli olduğu için stratejinin başarılı bir şekilde uygulanması ihtimali artar (Clark, 2000).

Merkezileşen firmalarda ise karar verme yetkisi üst düzey yönetimde toplandığı için yukardan aşağıya bir yönetim şekli söz konusudur. Fakat hem strateji oluşturma aşamasında hem de uygulama aşamasında orta düzey yöneticilerin fikirleri çok önemlidir ve stratejinin başarılı bir şekilde uygulanmasına doğrudan katkı sağlamaktadırlar. Bu yüzden merkezileşen firmalarda seçilen stratejilerin başarılı bir şekilde uygulanabilme ihtimali düşüktür (Yaprak vd., 2011: 186).

Ademi tarzda yönetim şeklini (decentralization) benimseyen firmalarda ise her alt birim kendi amaç ve hedeflerine ulaşma gayesinde olacağı için genel amaçlardan sapılabilecek ve dolayısıyla bireysel çıkarlar firma çıkarlarının üstünde olabilecektir. Bu yapıda departmanlararası koordinasyonun ve etkileşimin düşük olması, strateji uygulamada çok önemli bir zaafiyet olarak karşımıza çıkmaktadır (Yaprak vd., 2011: 186).

Farklı departmanlardan farklı ve deneyimli çalışanların bir araya gelerek streteji sürecini kontrol etmesi ve tartışması firma için hayati önem taşır. Çünkü her departman kendi kapasitesinin farkındadır ve bu tip bir grup oluşumu, stratejinin uygulanmasına interaktif olarak dahil olur. Böylelikle uygulama aşamasında ortaya çıkabilecek sorunlara anında çözüm üretilebilir.

1.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Örgüt kültürü çalışanların örgüt içerisinde işleri nasıl yaptığına yönelik ortak bir anlayıştır (Okumuş, 2003: 876).

Örgüt kültürü üzerine yapılan çalışmalarda özellikle Peters ve Waterman (1982), örgüt kültürünün firma performansını doğrudan etkileyen çok önemli bir faktör olduğunu ifade etmişlerdir.

Lim vd. (2006) bu görüşü destekler bir şekilde günümüz dünyasında öğrenen örgüt ve inovatif örgüt yapısına sahip olan firmaların rakiplerine oranla daha avantajlı bir konumda olduğunu söylemişlerdir.

Craig ve Douglas (2000) ile Hamel (1991) ise benzer şekilde rakipleri ve stratejik partnerlerinden daha fazla ve daha hızlı öğrenen örgütlerin daha başarılı olacağını ve sürdürülebilir rekabet avantajına sahip olacağını savunurlar. Çünkü öğrenmeyi destekleyici bir kültüre sahip olan firmalar, yeni ve farklı fikirleri daha çabuk kavrar ve kabul ederler.

Bazı durumlarda stratejik değişim, örgüt kültürünün değişmesini de gerektirebilir. Firmaların bu gibi koşullarda yine eğitim çalışmalarına başvurarak yeni kültüre adaptasyon noktasında seminerler vermelidirler (Goshal vd., 1988). Özellikle yeni bir firmayı satın alma ya da başka bir firma ile birleşme stratejileri uygulanırken eğitim çalışmalarının değeri daha iyi anlaşılmaktadır. Yeni

organizasyon içerisinde ortak bir filozofi oluşturmak ve kültürlerin entegrasyonunu sağlamak ancak verilen eğitimlerle sağlanacaktır. Çünkü özellikle satın alınan firma ile satın alan firmanın kültürleri arasında bir çatışma olması muhtemeldir.

Okumuş'a (2003: 876) göre stratejiler uygulanırken örgüt kültürüyle alakalı şu değişkenler dikkate alınmalıdır;

- Firmanın kültürü ve alt kültürünün strateji uygulama sürecine yönelik muhtemel etkisi,
- Örgüt kültürünün farklı yönetim ve fonksiyonel seviyeleri arasındaki iletişim, koordinasyon ve işbirliğine olan etkileri,
- Yeni stratejinin firma içerisindeki kültür ve alt kültüre olabilecek muhtemel etkisi,
- Firmanın genel kültürüne, alt kültürüne ve potansiyel değişikliklerine yönelik çalışma ve faaliyetlerdir.

1.3. KAYNAK TAHSİSİ

Kaynak temelli yaklaşım, firmanın sahip olduğu somut ve soyut varlıkların firmaya rekabet avantajı sağladığını ileri sürer. Bu yaklaşıma göre firma temel kaynaklarını sıralayıp daha sonra bu kaynakların önem derecesini ölçmek için dört soruya tabi tutar. Bunlar; kaynağın ne ölçüde değerli olduğu, az bulunurluğu, taklit edilememesi ve ikame edilememesidir. Eğer ki firmanın sahip olduğu kaynaklar bu dört krititeri de sağlıyorsa, bu kaynak firmaya bu pazar içerisinde rekabet avantajı getirecektir (Barney, 2001: 42).

Firmanın sahip olduğu somut varlıkları; sermaye, ekipman, makina vs gibi fiziksel varlıklar olarak tanımlarken, soyut varlıkları marka tanınırlığı, fikri mülkiyet, veya iş yapma şekli vs. gibi fiziksel olmayan varlıklar olarak açıklanır (Peteraf, 1993: 188).

Kaynak temelli yaklaşımda Amit ve Shoemaker (1993) ilk defa "kaynak" kelimesini iki farklı alt bölüme ayırarak "kaynak" ve "kapasite" kavramlarını ortaya çıkarmışlardır. Daha önce kaynak kelimesi sadece finansal olarak algılanırken, artık kapasite adı verilen ve sadece firma özelinde gerçekleşen ve kaynakların en verimli seviyede kullanıldığını gösteren yeni bir kaynak çeşidi ortaya çıktı. Bu noktada

kaynaklar, ticarete konu olabilen ve firmaya özel olmayan kaynaklar olarak tanımlanmıştır (Makadok, 2001: 388).

Bu ayrımla birlikte rekabet avantajı kelimesi de yerini sürdürülebilir rekabet avantajı kavramına bırakmıştır. Çünkü kaynağı olan her firma, bunları rekabet avantajına dönüştürme konusunda başarılı olamayabilir. Fakat kaynaklarla birlikte bu kaynakları yönetebilecek kapasiteye sahip olan firmalar, sürdürülebilir rekabet avantajını ele geçireceklerdir.

Stratejilerin başarılı bir şekilde uygulanmasında da firmanın sahip olduğu kaynak ve kapasiteler kritik öneme sahiptir. Kaynak temelli yaklaşımın stratejik yönetim ile ilişkisi incelendiğinde varolan literatür, kaynak temelli yaklaşımın daha çok strateji oluşturma aşamasıyla bağdaştırıldığı ve uygulamanın yine göz ardı edildiği görülmektedir. Bu bağlamda Elango & Pattnaik (2007) firmanın yeteneklerinin ve kapasitesinin ağ şekline dönüştürülmesinin firmanın stratejisinin uluslararası hale gelmesine direkt olarak katkıda bulunduğunu ifade etmiştir. Benzer şekilde Peng vd (2008) de çalışmasında firmanın kaynaklarının ve kapasitesinin strateji planlama evresinde gerekli olan en önemli üç öncüden biri olduğunu belirtmiştir. Fakat bu yazarlar firmanın kaynaklarının firmanın dış çevresiyle eşleşmesi konusuna ışık tutmamış ve aynı zamanda seçilen stratejinin başarılı bir şekilde uygulanmasını sağlayan mekanizma belirsiz kalmıştır (Yaprak, Xu ve Çavuşgil, 2011).

Firma elindeki kaynakları ve dışsal fırsatları iyi bir şekilde analiz etmeli ve bu ikisi arasındaki en iyi sinerjiyi yakalamaya çalışmalıdır. Bununla birlikte firma elindeki kaynakların en iyi şekilde kullanılması için piyasa fırsatlarını belirlemeye odaklanırken tam tersi de söz konusu olabilir; firma çevredeki fırsatları ortaya çıkarabilir fakat bu fırsatları avantaja çevirebilceği kaynaklardan yoksun olduğunu anlayabilir veya elindeki kaynakların firmaya rekabet avantajı sağlayacak kaynaklar olmadığı gerçeğiyle karşılaşabilir (Olson vd., 2005). Bu yüzden stratejiler oluşturulurken öncelikle firmanın içerisinde bulunduğu endüstrinin sunduğu fırsatlar daha sonra firma kaynaklarının bu fırsatları ne ölçüde avantaja çevirebildikleri belirlenmelidir. Böylelikle uygulama aşamasında karşılaşılabilecek kaynakların yanlış belirlenmesi veya dağılımı gibi problemler ortadan kaldırılmış olacaktır.

Okumuş (2003: 877), kaynakların paylaşılmasıyla ilgili olarak göz önüne alınması gereken konuları şu şekilde sıralamıştır;

- Yeni strateji için ayrılan finansal kaynakların korunması ve paylaşılmasına yönelik prosedürler
- Yeni stratejinin uygulanmasına yönelik bilgi ve tecrübelerin gerekliliği
- Uygulama sürecinin tamamlanması için yeterli zamanın varlığı
- Firma içerisindeki politik ve kültürel konuların kaynak paylaşımına olan etkisi

1.4. LİDERLİK BİÇİMİ

Günümüzde küreselleşen ekonomik yapı nedeniyle rekabet şartları ağırlaşmakta; insan faktörünü en iyi kullanan işletmeler veya kurumlar, rakiplerinin önüne geçmektedirler. Olağanüstü bir kârlılığa ulaşmak ve rekabet üstünlüğünü ele geçirmek açısından, güç kaynakların en başında nitelikli insan gücü geldiği unutulmamalıdır.

Stratejilerin başarısızlıkla sonuçlanmasında şüphesiz önemli etkenlerden birisi de liderin uygulama aşamasına aktif katılımıdır. Strateji uygulamaya yönelik yapılan ampirik çalışmalarda genellikle stratejileri oluşturan kişiler uygulama aşamasında kendilerini süreçten çekerek gerekli sorumluluğu almamaktadır (Alexander, 1985 : Al-Ghamdi, 1998 ve Raps, 2005).

Liderler fimanın stratejik planını yapmakla ve temel performans göstergelerini gözlemlemekle görevli olmakla birlikte uygulayıcılara gerekli zamanı, eğitimi, uygun araçları sağlamaklarda yükümlüdürler (Janssen ve De Feo, 2001).

Çalışanların ortak bir hedefe sahip olmaları ve kendilerini organizasyonun değerli bir parçası olarak görmeleri yöneticilerin tutum ve tavırlarına bağlıdır. Bu yüzden firma liderleri çalışanları etkileyerek gönülden çalışabilmelerini sağlayabilmelidir.

Uygulama aşamasında liderler, çalışanlara yönetim, motivasyon ve liderlik becerilerini göstermelidir. Burada önemli olan nokta ne tür bir yönetim şekli seçildiğidir. Coulson-Thomas (2012a) yukarıdan aşağıya ve emir komuta şeklinde bir liderlik tarzı yerine; çalışanlara yardımcı olunan ve aşağıdan yukarıya doğru olan

bir yönetim tarzının firmanın amaçlarına ulaşmasında daha etkili olacağı görüşünü savunmaktadır. Coulson-Thomas, bu tür bir yönetim tarzının verimliliği artıracığını, destek maliyetlerini düşüreceğini ve cevap hızının da artacağını ifade etmektedir.

1.5. ÖRGÜT İÇİ İLETİŞİM VE ORTA DÜZEY YÖNETİCİLERİN ROLÜ

Yapılan ampirik çalışmalara göre stratejilerin başarılı bir şekilde uygulanmasını etkileyen ve öne çıkan en önemli iki faktörün firma içi iletişimin yetersizliği ve orta düzey yöneticilerin sürece katılımının eksikliği olarak belirtilmiştir (De Feo ve Janssen, 2001; Aaltonen ve Ikavalko, 2002; Okumus, 2003; Freedman, 2003; Sterling, 2003; Raps, 2005; Speculand, 2009).

Firma içi iletişim, formal ve informal mesajların çalışanlar arasında dolaşmasını sağlayan mekanizmadır. Çalışanlara oluşturulan stratejinin sonucunda farklı olarak neler yapması gerektiği belirtilmelidir. Bu noktada “bu stratejinin uygulanmasında ben neredeyim ve ne yapmalıyım?” soruları her bir çalışan tarafından cevaplanmalıdır. Ayrıca liderlerin dışındaki strateji uygulayıcılar çalışanlara mutlaka tanıtılmalı ve bu kişiler desteklenmelidir.

Unutulmamalıdır ki strateji, tamamiyle kavranmadan uygulanamaz ve strateji aksiyon aşamalarına bölünmediği müddetçe de kavranamaz. Stratejiler genellikle organizasyon şemasının üst kısmı tarafından oluşturulmasına rağmen uygulama aşağıdan başlayıp üste doğru yol alır. Etkin iletişim bu boşluğu doldurup her iki aşamayı bir araya getirerek stratejilerin başarılı bir şekilde uygulanmasını sağlar. Örneğin; Rolls-Royce birkaç yıl önce yeni bir strateji çıkardığında, “strateji süreç tahtası” oluşturarak yeni mesajların firma geneline yayılmasını sağladı. Böylelikle firma genel fikirlerini somut adımlara dönüştürebilmekteydi. Firma, stratejinin yalnızca neden önemli olduğunu değil aynı zamanda nelerin farklı yapılmasını beklediklerini de ifade etmişti. Buna ek olarak 75 yönetici görevlendirilerek dünya genelinde 4000’den fazla eğitim sunumu yaptırıldı. Bütün bu çalışmaların sonucunda çalışanların hem stratejiyi anlamları hem de bunu nasıl uygulamaları gerektiği tam anlamıyla başarılı bir şekilde anlatıldı (Speculand, 2009).

Aaltonen ve Ikavalko’nun (2002) ampirik çalışmasında stratejilerin çalışanlara nasıl aktarıldığı, çalışanlar tarafından nasıl yorumlandığı ve algılandığı ve bunun stratejinin başarısını nasıl etkilediği araştırılmıştır. Çalışmanın sonucunda

katılımcıların büyük çoğunluğu karşılaştıkları en büyük problemin firma içerisinde ortak bir strateji algısı oluşturamadığını ve stratejinin çalışanlar tarafından aynı şekilde anlaşılmadığını ifade etmişlerdir. Fakat çoğu firmada strateji iletişiminin çok yüksek olmasına ve hem sözlü hem de yazılı iletişim teknikleri yaygın bir şekilde kullanılmasına rağmen, karşılaştıkları en büyük problemin iletişim olması da tesadüfi değildir. Firmalardaki genel iletişim şeklinin ise yukarıdan aşağı iletişim biçiminde olması iletişim problemlerinin ortaya çıkmasının sebepleri arasında gösterilebilir.

Stratejik iletişim başarılı uygulamayı garanti etmez. Bu yüzden iletişim tek yönlü değil de çift yönlü olmalıdır. Stratejiyi algılamak ona yorum katmayı ve sorgulamayı gerektirir. Firma içi iletişim doğrusal bir şekilde ve yukarıdan aşağıya doğru değil de aşağıdan yukarıya doğru ve geri bildirim şeklinde iki yönlü olmalıdır. Böylelikle uygulayıcıların karşılaştığı pratik problemler, üst yönetim tarafından algılanabilir ve çözüm üretilebilir (Alexander, 1985).

Bunu destekler şekilde Kaplan ve Norton'ın (2001) çalışmasına göre tipik bir organizasyonda tüm iş gücünün, yalnızca % 5'inin firma stratejilerini tam olarak anladığı vurgulanmaktadır.

Orta düzey yöneticiler strateji uygulama aşamasında genellikle firma içerisindeki stratejik bilgi akışının devamı ve stratejilerin alt düzey çalışanlar tarafından algılanması ile sorumludurlar. Bu yüzden orta düzey yöneticiler firma içi iletişimin sağlanmasında temel aktörlerdir. Bu kişiler hem üst düzeyin beklentilerini hem de alt düzey çalışanların karşılaştığı problemleri çok iyi bildikleri için firmanın başarıya ulaşmasında çok değerli bilgilere sahiptirler. Burada bu yöneticilerin moderatörlüğü stratejinin başarılı bir şekilde uygulanmasında kritik öneme sahiptir. İki yönlü iletişim şeklini hayata geçirecek kişiler yine orta düzey yöneticilerdir. Alt düzeyden almış olduğu geri bildirimleri rasyonel hale getirerek firma üst yönetimine sunarlar ve üst yönetimin aldığı kararları da alt düzeye açık bir şekilde aktarmalıdır. Bununla birlikte stratejinin bir süreç olduğu gerçeği göz önüne alındığında çoğu firma orta düzey yöneticileri, karar alma aşamasına dahil etmemektedir. Halbuki firma için çok değerli bilgilere sahip olan orta düzey yöneticilerin, strateji oluşturma sürecinden değerlendirme sürecine kadar her

aşamada fikirlerinden yararlanılmalıdır. Böylece orta düzey yöneticiler kendilerini firma içerisinde değerli olarak görecekle ve iş motivasyonları da artacaktır.

Çalışanların stratejileri anlamalarıyla birlikte bu stratejileri sahiplenmeleri de son derece önemlidir. Giles'a (1991) göre uygulayıcılar stratejiyi sahiplenmediği sürece strateji başarılı bir şekilde uygulanamaz. Benzer şekilde Guffey & Nienhaus (2002) örgütsel bağlılık ile çalışanların örgüt stratejilerini desteklemeleri arasında güçlü bir bağ olduğunu ifade etmişlerdir.

2. STRATEJİLERİN UYGULANMASINDA KARŞILAŞILAN

PROBLEMLER

Strateji, firma kapasitesinin ve kaynaklarının işbirliği içerisinde belirlenmesi sürecinin sonucu ve çevrede sunulan fırsatlar olarak görülür. Fakat stratejiyi uygulamak, temelde varolan organizasyonel yapıyı ve süreçleri desteklemeye bağlıdır. Strateji, süreç ve yapı bileşenleri doğru şekilde birleştirilemezse, firma zengin kaynaklara sahip olsa bile kötü performans kaçınılmazdır. Bu durumda firma içsel güçlülüklerini ve dışsal fırsatları iyi bir şekilde analiz etmeli ve bu ikisi arasındaki en iyi sinerjiyi yakalamaya çalışmalıdır. Stratejistler firmanın kaynaklarının en iyi şekilde kullanılması için piyasa fırsatlarını belirlemeye odaklanırken tam terside söz konusu olabilir; firma çevredeki fırsatları ortaya çıkarabilir fakat bu fırsatları kullanabileceği kaynaklardan yoksun olabilir. Bu strateji ve yapı elementlerinin eşsiz kombinasyonu stratejik performansın artmasına yardımcı olacaktır.

2.1. STRATEJİ UYGULAMA PROBLEMLERİ

Al-Ghamdi'nin (1998) ampirik çalışmasında İngiltere'nin Bradford bölgesinde bulunan firmalar üzerine yapılan anket sonuçlarına göre, firmaların en az %70'inin şu altı uygulama problemi ile karşılaştığı ortaya çıkmıştır:

- Uygulamanın beklenenden fazla zaman alması,
- Daha önce belirlenemeyen temel problemlerle karşılaşılması,
- Uygulama eylemlerinin koordinasyonunun yeteri kadar etkili olmaması,
- Rekabet faaliyetlerinin uygulamaya engel olması,

- Temel uygulama görevleri ve faaliyetlerinin yeteri kadar iyi tanımlanamamış olması,
- Uygulamayı izleyen/gözleyen bilgi sistemlerinin yetersizliği.

Creelman (1999) stratejilerin uygulanmasında karşılaşılan problemleri ise şu şekilde sıralamıştır:

- Stratejilerin uygulayıcılar tarafından anlaşılabilmesi,
- Yönetim sistemlerinin stratejik kontrolden çok operasyonel kontrole göre dizayn edilmesi,
- Kişisel amaçlar ve yeteneklerin strateji ile örtüşmemesi,
- Temel süreçlerin strateji uygulayıcılar tarafından gereksiz görülmesi.

Sterling (2003) çalışmasında stratejilerin başarısız olmalarının gerçek sebeplerinin ne olduğunu ortaya koymuş ve başarılı uygulama için ne yapılması gerektiğini belirtmiştir. O'na göre stratejiler çoğu kez şu sebeplerden dolayı başarısızlıkla sonuçlanmaktadır:

- *Beklenmedik Piyasa Değişikliği*: Firmanın stratejiyi oluştururken öngördüğü pazar koşullarıyla uygularken karşılaştığı pazar koşullarının farklılık göstermesi. Özellikle ürün yaşam sürelerinin kısa olduğu piyasalarda beklenmedik ve ani değişiklikler stratejilerin başarılı bir şekilde uygulanmasını engelleyebilir.
- *Üst Yönetimin Eksik Olan Desteği*: Genellikle üst düzey yöneticiler stratejinin sadece uygulamadan ibaret olduğunu düşünmekte ve iş uygulama kısmına gelince yeterli desteği vermemektedirler. Oysa ki üst yönetim stratejinin her aşamasına aktif bir şekilde katılım göstermeli ve etkin bir rol oynamalıdır.
- *Rakiplerin Stratejiye Verdiği Etkili Karşılık*: Çoğu piyasanın tam rekabet ortamında bulunduğu günümüzde, uygulanan stratejiler de doğal olarak karşı strateji ile cevap alacaktır. Bu noktada strateji belirlerken rakiplerin içerisinde bulunduğu konum ve stratejiye verilebilecek karşılık tahmin edilmeli ve strateji tüm bunlar göz önüne alındıktan sonra oluşturulmalıdır.

- *Kaynak Yetersizliği:* Firmalar çoğu zaman oluşturulan stratejinin maliyetini tam olarak hesaplayamamakta ve bu da uygulama aşamasında kaynakların tükenmesi ile sonuçlanabilmektedir. Özellikle yüksek sermaye gerektiren bütünleşme stratejileri, yoğun stratejiler ve müşterek yatırım ortaklığı gibi stratejiler uygulanırken bu sorunla karşılaşılabilir.
- *Stratejiyi Anlama ve İletişimdeki Aksaklıklar:* Stratejiler çoğu zaman çalışanlar tarafından sahiplenilmemektedir. Çalışanların stratejiyi sahiplenmesi içinse onları stratejinin bir parçası haline getirmek gerekmektedir. Stratejiyi okuyup anlamaya çalışmak ile onun bir parçası ve geliştirici olmak arasında çok büyük bir fark vardır.
- *Zamanlama ve Farklılık:* Bazı stratejiler başarısız olmaktadır çünkü onlar şirketi piyasada farklı kılmamaktadır. Temel olarak iyi bir strateji müşterilerine farklılık yaratma konusunda diğer rakiplerinden ayrılmalıdır. Porter (1996) bu konu da CEO'lara farklı strateji oluşturma konusunda üç adımlı bir yol önermektedir. Öncelikle şirketin özgün güçlü taraflarını anla, piyasada hangi pozisyonların boş olduğunu anlamak için piyasayı araştır ve firmanın bu özgün güçlü taraflarıyla bu boş pozisyonları dolduracak stratejiyi oluşturmaya odaklan.
- *Odaklanma Eksikliği:* Bazı firmalar her insana her şeyi sunmaya çalışmaktadır. Fakat bu yaklaşımla odaklanma problemi yaşamaktalar ve farklılık yaratamamaktadırlar. Böylelikle çoğu kez müşteri öncelikleri ortaya çıkarılamamaktadır. Böyle bir ortamda çalışanlar stratejiye odaklanamamakta ve başarısızlık kaçınılmaz olmaktadır.
- *Kötü Strateji Seçimi:* Firmayı piyasada olan değişiklikleri ve müşteri taleplerini yanlış anlamasından dolayı oluşturulan stratejilerin başarılı olması mümkün değildir.

Freedman (2003) ise strateji uygulama aşamasında firmaların karşılaştıkları problemleri şu şekilde belirtmiştir:

- *Stratejik Tembellik:* Çoğu yönetici değişime direnç gösterir ya da değişime öncelik vermez. Bu da doğal olarak firmaların hareket alanını sınırlandırır.

- *Paydaşların Taahhütlerinin Eksikliği:* Firma paydaşlarının sürece dahil edilmemesidir. Özellikle de stratejileri uygulama noktasında kilit önem taşıyan orta düzey yöneticilerin süreçlerde yer almaması.
- *Stratejik Sürünceme:* Sonuçlara odaklanmamak. Bu genellikle CEO'nun uygulama safhasını göz ardı etmesiyle başlar ve bu tüm organizasyona yayılır.
- *Stratejik Belirsizlik:* Süreçler ilerliyor fakat bu süreçleri kimin yönettiği tam olarak belli değil. Eylem planlarının ve sorumlulukların belli olmadığı bir yapının başarılı olması beklenemez.
- *Stratejik İzolasyon:* Süreçler ilerliyor fakat iletişim etkin değil. Bu durumda departmanlar arası iletişim zayıf olduğu için her departman üzerine düşen görevi eksik yerine getirse bile strateji ile onun uygulanması arasında kopukluk olması muhtemeldir.
- *Süreçleri Anlamadaki Başarısızlık:* Firmanın nereye gittiği hakkında bir bilgi sahibi olmamasıdır. Stratejiyi uygularken ortaya çıkan önemli işaretlere yönelik nicel ve nitel olarak sürekli değerlendirmenin yapılmaması durumunda varılan nokta başarısızlık olacaktır.
- *Girişim Yorgunluğu:* Sürdürülen birçok strateji ve proje olmasına rağmen bunların hiçbirisinin sonuçlandırılmamış olması.
- *Sabırsızlık:* Stratejilerin uygulanması yıllar alabilir. Fakat stratejinin bir gece de uygulanacağını düşünen üst düzey yöneticilerin sabırsızlığı stratejinin başarısızlıkla sonuçlanacağı algısı yarattığı için, “zararın neresinden dönersen kardır” felsefesi ile yöneticilerin stratejiden vazgeçmesi veya yarıda bırakması.
- *Başarıyı kutlamamak:* Başarıyı görmezlikten gelmek veya ödüllendirmemek temel amaçlara ulaşmayı engelleyebilir.

2.1.1. Büyüme Stratejilerinde Karşılaşılan Problemler

Büyüme, işletmenin belli bir ölçekten başlayarak yapısını oluşturan maddi ve beşeri unsurlarında meydana gelen niceliksel ve niteliksel değişimler ve gelişmeler olarak tanımlanabilir (Özgener, 2003: 138). Büyüme sürecinde işletmeler birçok sorunla karşı karşıya bulunmaktadır. Günümüzde küresel rekabet, uluslararası ekonomik bütünleşmeler ve hızlı gelişen bilgi teknolojileri, başarılı bir şekilde

büyümek isteyen işletmelerin sürekli bir dinamizm içinde olmasını zorunlu hale getirmektedir. Gelişen bir ekonomide büyüme, sağlıklı ve başarılı işletmeler için normal bir süreçtir. İşletmelerin çoğu küçük boy işletme olarak faaliyete başlamakta ve zaman içerisinde çeşitli aşamalardan geçerek belli bir büyüklüğe ulaşmaktadırlar. Girişimcilerin birçoğu işletmesini kurduğu ilk günden itibaren büyümek ister. Fakat bu istek, çoğu kez başarısızlıkla sonuçlanmaktadır. Çünkü işletmeler büyümek için yeterli kaynağa, insan gücüne, deneyime ulaşmadan erken adımlar atarak plansız büyüme yolunu tercih etmektedirler. Nitelikli eleman ve yönetici eksikliği, yerel girişimcilerin deneyimsiz ve yeni iş alanları konusunda eksik bilgiye sahip olması, düşük satışlar, yüksek faaliyet giderleri, sermaye yetersizliği, stoklama sorunu, alacakların tahsilatındaki güçlükler, verimsiz çalışma, standartlaşmamış ve düşük kalitede üretim, kaliteli hammadde tedarikinde yaşanan sorunlar, gereksiz sabit varlıklar ve hepsinden önemlisi hatalı kuruluş yeri seçimidir (Özgener, 2003: 139).

2.1.2. Çeşitlendirme Stratejilerinde Karşılaşılan Problemler

Çeşitlendirme birden fazla ürün yelpazesine sahip olan işletmelerin sıklıkla kullandığı bir strateji çeşididir. Bu açıdan bakıldığında günümüzdeki holdingler sahip oldukları ürün portföyü göz önüne alındığında çeşitlendirme stratejilerini çok sık kullanan işletmeler olarak ön plana çıkmaktadırlar. Çeşitlendirme stratejisinin getirdiği en önemli fayda, kaynakları birbirinden bağımsız iş birimleri içinde değiştirerek, riski azaltmaktır. Strateji literatürünün endüstriyel ve organizasyon ekonomisi alanındaki kuramları temel alan “kapsam ekonomilerinden faydalanma” motivasyonu, örgütlerin farklı ürünleri bir arada üreterek; üretim, reklâm, dağıtım ve yönetim maliyetlerini çeşitli ürünlere yaymak ve bu konulardaki becerilerden ve müşteri bağlılığından yararlanmak amaçları ile farklı ürün/servis alanlarına yayıldıklarını öne sürer. Doğrudan ekonomik temellere dayanmasından dolayı, kapsam ekonomilerinden faydalanma motivasyonu, bir örgütün çeşitlendirme stratejisini benimsemesindeki önemli etkenlerden birisidir (Chang, 2006).

Çeşitlenme stratejisini uygulayan firmaların karşılaştığı en büyük problemin acenta problemi olduğu söylenebilir. Fırsatçı yöneticiler kendi finansal gelirlerini yükseltmek ve iş risklerini azaltmak için örgütleri farklı sektörlere yayma eğiliminde

bulunabilirler. Böylelikle kısa vadede başarılıymış gibi görünen çeşitlendirme stratejisi uzun dönemde başarısızlıkla sonuçlanabilir.

Yine aynı şekilde, kapsam ekonomilerinden faydalanma motivasyonunu öne süren stratejik kaynağa dayalı perspektif, ancak birbiri ile bağlantılı alanlara yayılmayı açıklayabilir. Fakat örgütlerin kor yetkinliklerini firma içinde transfer edemeyecekleri kadar birbiri ile bağlantısız alanlarda faaliyet gösteren şirketler topluluğu olmalarına açıklama getirmekte çok sınırlı kalır (Wan, 2005). Bu yüzden de işletme gruplarında rastlanan ilişkisiz alanlarda çeşitlendirme stratejisinin altında yatan bir motivasyon olarak kabul edilemez.

2.1.3. Küçülme Stratejilerinde Karşılaşılan Problemler

Küçülme organizasyonun performansını iyileştirmek amacıyla, işgücünü azaltmak için bilinçli olarak alınan stratejik bir karardır. Küresel rekabet ortamında küçülmeyi düşünebilen firmalar, sürdürülebilirliği sağlayan firmalar olarak öne çıkmaktadırlar. yeniden dengeleme (rebalancing), yeniden yönlendirme (redirecting), reorganizasyon, rasyonalize etme, sıkıştırma (compressing), yenide yapılandırma (rebuilding), yeniden şekillendirme (reshaping), yeniden canlandırma (revitalizing), konsolidasyon, doğru ölçeği bulma (rightsizing), büzülme (contracting), yeniden tasarlama (redesigning), yenileme (renewing), incelme (slimming), eleman çıkarma (reduction -in- force), ve yeniden ölçekleme (resizing) küçülme kavramı ile karıştırılan kavramlar olarak sıralanabilir (Koçel, 2012, 435).

Tüm bu kavramların uygulanması, sonunda organizasyonların küçülmesi ile sonuçlanmakla beraber, bunların amacı, vurgusu ve doğuş nedenleri arasında farklılıklar bulunmaktadır. Bir organizasyonun küçülmesi, işletme yönetiminin bilinçli olarak (proaktif) aldığı kararlar ve uyguladığı stratejiler ile personel sayısını, maliyetleri ve süreçleri azaltma anlamındadır (Koçel, 2012: 435).

Küçülme kararı alan işletmelerin en önemli önceliği, küçülmelerde işten çıkarılanların olduğu kadar, kalanların da mümkün olan en az şekilde etkilenmesini sağlamak olmalıdır. Yapılacak uygulamanın başarısı çok büyük bir oranda kalanların bu kararı ne derece kabullenip benimsediğine bağlıdır. Küçülme işlemi genellikle çalışanlar tarafından yönetimin beceriksizliği olarak yorumlanır. Ayrıca yönetimin

çalışanlarını yatırım yapabilecek varlıklar olarak değil, gider kalemleri olarak gördüğünü düşündürür. Yönetimin bazı başka yöntemler denendikten sonra küçülmeye başvurulduğunu göstermesi, çalışanlarının güvenini kazanması açısından çok önemlidir (örneğin, maaş artışlarının ve primlerin dondurulması, fazla mesailerin kaldırılması gibi). Bu nedenle, küçülme kararına son çare olarak başvurulmalıdır. Diğer çareler denendikten sonra gönüllü ayrılmalar teşvik edilebilir (erken emeklilik gibi). Bu adımlardan sonra zorunlu ayrılmalara geçilebilir. Bu yaklaşımla çalışanlar işletmenin kısa vadede giderlerini kısmak yerine, çalışanlarının gereksinimlerine mümkün olduğu kadar cevap vermeye çalıştığını anlayacaklardır.

2.1.4. Ortak Girişim Stratejilerinde Karşılaşılan Problemler

Ortak girişim birden çok firmanın, belli bir amaç doğrultusunda kaynaklarını birleştirerek oluşturdukları mülkiyeti, faaliyeti, sorumlulukları, finansal riskleri ana şirketlerden ayrı olan yeni firmadır (Hall, 1984: 19). Bu yeni firmanın faaliyetleri (üretim, pazarlama ve yönetim politikalarının belirlenmesi gibi) yasal olarak birbirinden bağımsız olan ana firmaların ortak kontrolündedir.

Ortak girişim stratejilerinde karşılaşılan en büyük problem, yeni yapı oluşturulduktan sonra firmalardan birinin diğer ortaktan istediği bilgileri elde ederek ortaklığı sonlandırmasıdır. Çünkü ortaklığın en önemli sebebi firma kaynak ve entellektüel sermayesinin yetersiz olmasıdır. Bununla birlikte eğer firmalar birbirlerini rakip olarak görürlerse ortak girişime sağlayacakları kaynaklarda sınırlı olacaktır. Bu durum ortak girişimin başarıya ulaşmasını engelleyecektir.

2.2. BAŞARILI UYGULAMA İÇİN YAPILMASI GEREKENLER

Freedman (2003) uygulama problemlerinden kaçınmak için beş maddeden oluşan bir liste oluşturmuştur. Bunlar;

- *Firma içi iletişimin geliştirilmesi:* Bugün dünyanın en büyük firmaları, kendi iç ve dış paydaşlarının stratejilerini tam anlamıyla anladığından emin olan firmalardır. Böylelikle her paydaşın uygulama aşamasında ne yapması gerektiği belirtilmiş olunur.

- *Doğru planlamanın yapılması:* Etkin planlama, strateji ortaya konulmadan önce yapılmalıdır. Firma sahip olduğu kaynakları iyi belirlemeli ve yapılan planlar gerçekçi ve ulaşılabilir olmalıdır.
- *Örgüt Yapısının Oluşturulması:* Stratejik uyumun sağlanması için örgüt yapısı belli kriterlere göre düzenlenmelidir. Firmanın rekabet avantajı, temel işleri, karar verme otoritesi, örgüt kültürü ve liderlik gibi firma içi değişkenler göz önüne alınarak dizayn edilmelidir.
- *Karmaşıklığın azaltılması:* Yapılan araştırmalara göre firmaların gelirlerinin % 50'si % 5'lik ürün yelpazesinden gelmektedir. Firma bu gerçeği göz önüne almalı ve etkin olmayan kar sağlamayan ürünlerin üretimini durdurup firma için daha etkin olan ürünler üzerine yoğunlaşmalıdır. Böylelikle kar getirmeyen % 60'lık ürün yelpazesine harcanan zaman, maliyet gibi unsurlardan bertaraf edilmiş olunur.
- *Olay çözüm sisteminin kurulması:* Bu sistem stratejinin kusursuz bir şekilde işlemesi için kurulan rasyonel süreçlerdir. Bu süreçlerin dahil edildiği organizasyonlarda bireylerin ve grupların daha etkin çalışması için ortak bir dil oluşturulur. Böylece her çalışan hangi durumlarda ne yapacağını bilir.

Sterling'e (2003) göre ise firma başarılı bir uygulama için şunları yerine getirmelidir:

- Örgütsel dizayn ve kapasiteyi stratejiyle bağdaştırılması,
- Rakiplerin potansiyel reaksiyonlarını göz önüne alarak stratejinin oluşturulması,
- Strateji geliştirme sürecine yöneticilerin katılımının sağlanması,
- Tutarlı ve sürekli olarak iletişimin sağlanması,
- Planlama ve bütçeleme aksiyona dönüştürülmesi,
- Gözlem ve güvenilirliğin sağlanması,
- Sembolik eylemlerin yapılması (Doğum günü kutlaması gibi),
- Bilgi kaynaklarının strateji ile bağdaştırılması,

De Feo ve Janssen (2001) on adımdan oluşan başarılı uygulama formülü önermiştir:

- Vizyonun oluşturulması
- Misyonun oluşturulması
- Temel stratejilerin geliştirilmesi
- Stratejik hedeflerin geliştirilmesi
- Değerlerin oluşturulması
- Firma politikalarının iletişim yoluyla yayılması
- Üst yönetimin liderliğinin sağlanması
- Amaçların yayılması
- Temel performan göstergeleriyle süreçlerin değerlendirilmesi ve
- Süreçin gözden geçirilmesi

Raps (2005) strateji uygulamada kritik öneme sahip on noktayı şöyle sıralamıştır:

- Üst yönetimin taahhütünün ve katılımının sağlanması,
- Orta düzey yöneticilerin değerli bilgilerinin sürece başından itibaren dahil edilmesi,
- İletişimin uygulamanın en önemli parçası olduğu unutulmaması,
- Farklı görüşlerin süreçlere dahil edilmesi,
- Sorumluların açık bir şekilde belirlenmesi ve çalışanlara bildirilmesi,
- Değişime engel olanlar için koruyucu önlemlerin alınması,
- Takım çalışması aktivitelerine değinilmesi,
- Bireylerin farklılıklarına saygı gösterilmesi,
- Destekleyici uygulama enstrümanlarından yararlanılması,
- Beklenmeyen olaylardan oluşabilecek sürenin önceden hesaplanıp strateji uygulama süreci ona göre sürdürülmelidir.

Speculand (2009) yöneticilerin strateji uygularken doğru bildiği yanlışları şu şekilde sıralamıştır:

- Stratejiyi oluşturunca en zor kısmın bittiği düşüncesi (Hayır, uygulama strateji oluşturma sürecinden iki kat daha zordur).
- Çoğu insan değişime direnç gösterir düşüncesi (hayır, aksine çoğu insan değişime açıktır doğru yollarla iletişime geçildiği takdirde).

- Herşeyin eyleme bağılı olduğu düşüncesi (hayır, herşey doğru eylemi yapmaya bağılıdır).
- İletişimin tamamen insanların stratejiyi anladığından emin olmakla ilgili olduğu düşüncesi (hayır, çalışanlar ayrıca tam olarak ne tür eylemler yapmaları gerektiğini de bilmelidir).
- Dün için işleyen yarın için de işleyecektir düşüncesi (hayır, her iki ya da üç yılda bir yeni stratejiler gerekmektedir).
- Strateji yılda iki kez revize edilmelidir. (hayır, strateji ayda en az iki kez revize edilmelidir).

Alexander'ın (1985) firmaların stratejik kararlarının uygulanmasına yönelik çalışmasında, firmaların stratejileri başarılı bir şekilde uygulaması için gerekli olan faktörleri şu şekilde belirtmiştir:

- *İletişim:* Formüle edilen stratejinin uygulanmasında öncelikle etkilenecek olan çalışanların yeni görevlerinin, sorumluluklarının, işlerinin neler olduğunun açık bir şekilde belirtilmesi gerekir. Ayrıca bu aktivitelerin niçin değiştiğinin arkasında yatan nedenlerin açık ve şeffaf bir şekilde belirtilmesi gerekir. Bütün bunların yapılabilmesi iki yönlü iletişime bağılıdır. İki yönlü iletişimin önemi konusunda da; aslında nelerin gerçekleştiğini, oluşan problemlerle nasıl başa çıkılması gerektiğinin analiz edilmesi ve bunun sonucunda uygulama programında ne gibi değişikliklerin yapılması gerektiğinin bildirilmesi çok önemli bir yer tutmaktadır.
- *İyi Bir Konsept ya da Fikir ile Başlamak:* İyi bir strateji seçmek yani formüle etmek çok önemlidir. Çünkü mantıklı, ilham verici ve en önemlisi makul (uygulanabilir) bir strateji ile başlamak çalışanların bu stratejiyi benimsemesine ve başarılı olabileceğine inanmasına bunun da onlarda ekstra bir motivasyon oluşturmaya yol açabilecektir. Böylelikle çalışanlar inanmadıkları bir strateji üzerinde boşa zaman harcamayacaklar ve belirlenen stratejinin başarılı bir şekilde uygulanabilme ihtimali de artacaktır.
- *Çalışanların Bağılılığının ve Katılımlarının Sağlanması:* Üçüncü öneri, birinci ve ikinci öneri üzerine kurulmakla birlikte onlarla yakın ilişki içerisindedir. Bu noktada kritik öneme sahip olan şey stratejiden etkilenen çalışan ve yöneticilerin strateji oluşturma safhasının başından itibaren sürece katılımının

sağlanması gerekmesidir. Bununla birlikte eğer ki strateji birkaç kişi tarafından geliştirilmiş ise üst yönetim strateji uygulayıcılardan gelebilecek olan potansiyel çatışmaları sürpriz olarak algılamamalıdır. Çünkü kilit çalışanlar ve etkilenen gruplar formülasyon aşamasında rol almamışlardır. Bu yüzden formüle edilen stratejilerde büyük kusurlar olabilir. Aslında bunun tam terside olabilir. Eğer ki bir kaç kişi tarafından oluşturulan stratejiler çok başarılı olursa üst yönetim bunu büyük bir sürpriz olarak görmelidir.

- *Kaynakların Yeterli Miktarda Sağlanması:* Stratejilerin belirlenmesi, uygulanması ve değerlendirilmesi için işletmelerin farklı kaynaklara ihtiyaçları vardır. Bu kaynaklar dört ana başlık altında incelenebilir. Bunların en belirgin olanı tabii ki para'dır ve para çoğu stratejik kararın büyük bir kısmı olarak değerlendirilebilir ve temel ihtiyaç olarak ön plana çıkar. Diğer bir kaynak olarak insan kaynağı ele alınır. İnsan kaynağı strateji uygulamanın pozitif ya da negatif olarak etkileyebilecek kaynakların başında gelmektedir. İnsanların teknik uzmanlıkları özellikle de yeni stratejik kararlarla alakalı olarak son derece kritik öneme sahiptir ve bir diğer kaynak olarak ön plana çıkmaktadır. Son kaynak olaraksa "Zaman" gösterilebilir. Stratejik kararlar şirketlerin geleceğini ilgilendiren uzun dönem kararlar olduğu için strateji işlemine de yeterli miktarda zaman verilmeli ve seçilen strateji veya stratejilerin belirlenen zaman içerisinde bitirilmesi stratejik kararların başarıya ulaşmasında çok önemli bir etkidir.
- *Uygulama Planı Geliştir:* Bir stratejinin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi onun uygulama aşamasındaki planlanmasına bağlıdır. Bu planlama, yapılacak işlerin detaylandırılıp; bu işleri kimin yapacağını, ne olduğunu ve ne zaman yapılacağını kapsar. Fakat bu detaylandırma her zaman sıkı bir şekilde takip edilmemelidir. Çünkü uygulama planı belirsizse, bu işletmeye bazı pratik avantajlar sağlayabilir. Tam tersi durumda eğer uygulama planı çok detaylı ise bu kez çeşitli fonksiyonel departmanların planı takip etmesi zorlaşacağından, planın modifiye edilmesi gerektiği açıkca ortada olsa bile bunun yapılması zorlaşacaktır. Ayrıca bu uygulama planının bir diğer görevi uygulanacak planda hiçbirşeyin yanlış gitmeyeceğine körü körüne inanmak yerine, ortaya çıkabilecek olası uygulama problemleri belirlenmeye

alışılmalı ve bu olası problemler için alternatif planlar hazırlanmalıdır.Başka bir deyişle proaktif olunmalıdır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

AFYONKARAHİSAR İLİ'NDEKİ ORTA VE BÜYÜK ÖLÇEKLİ FİRMALARIN STRATEJİ UYGULAMA SÜRECİNDE KARŞILAŞTIKLARI PROBLEMLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Stratejik yönetim 1950'li yıllardan itibaren çok büyük bir evrim geçirmiş önce stratejik planlama sonra rekabet stratejileri ve son olarak ise çağdaş stratejik yönetim anlayışları ortaya çıkmıştır. Çağdaş stratejik yönetim ise, strateji oluşturma, strateji uygulama ve strateji değerlendirme safhaları adı altında bütüncül ve kapsayıcı modern bir anlayışa bürünmüştür.

Stratejik yönetimle ilgili yayınlara bakıldığında, yazarların büyük çoğunluğunun strateji oluşturma safhasına odaklandığı görülmektedir. Fakat stratejiyi doğru bir şekilde uygulayamadan stratejinin başarıya ulaşması imkansızdır. Bu çalışmada özellikle literatürde kendisine fazla yer bulamayan fakat yapılan araştırmalar sonucunda oluşturulan stratejilerin yalnızca % 10'u ile % 30'u oranında (Judson, 1991; Creelman, 1998; O'Corrbui, 1999; Miller, 2002) başarılı bir şekilde uygulanabildiği gerçeğinden yola çıkılarak , strateji uygulama aşaması üzerinde durulacaktır. Çünkü literatürde bu kadar ihmal edilen strateji uygulama kısmı şirketlerin en çok sorun yaşadığı bölüm olarak dikkati çekmektedir. İşte bu aşamada son yıllarda strateji uygulama kısmına yönelik çalışmalar olmasına rağmen çoğu yazar sadece öneri vermekten ileri gidememişlerdir. Çünkü çalışmalarını ampirik bir araştırma ile destekleyememişlerdir. Bu yüzden bu tezde literatürde büyük bir boşluğa sahip olan sektörler arası strateji uygulama problemlerinin karşılaştırılması ve bunların en önemlilerinin belirlenerek bunlara çözüm önerisi getirilmesi hedeflenmektedir.

Bu bağlamda bu çalışmada özellikle literatürde kendisine çok az yer bulan fakat stratejik yönetimin en önemli ve hayati parçası olan strateji uygulama problemleri üzerinde durularak, Afyonkarahisarda bulunan orta ve büyük ölçekli işletme kategorisinde bulunan işletmelerin karşılaştıkları uygulama problemlerinin incelenmesi ve bu problemlere çözüm önerileri sunulması hedeflenmektedir.

Böylelikle çalışmanın literatürde çok önemli bir boşluğu doldurarak ileride yapılacak olan çalışmalar için önemli bir rehber ve örnek olması planlanmaktadır.

2.ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Strateji uygulama üzerine yapılan çok fazla ampirik çalışma yoktur. Bu çalışmada Alexander'ın (1985) strateji uygulama problemlerini ortaya çıkarmak için hazırlamış olduğu anketi temel alınmış ve anket Türkçe'ye çevrilmiştir. Fakat anketin anlaşılabilirliğinin test edilmesi için anket beş örnek firma üzerine yapılmış olup gerekli düzeltmeler yapılarak uygulanmıştır.

Anket, Afyonkarahisar'da faaliyet gösteren personel sayısı bakımından orta ve büyük ölçekli işletme kategorisinde yer alan işletmelerle iletişime geçilerek, Haziran-Temmuz 2014 tarihleri arasında yöneticilere bizzat ulaştırılmıştır. Araştırmanın amacı ve yöntemi kendilerine izah edilerek anket sorularını cevaplamaları istenmiştir.

Bu çalışmada işletmeler sınıflandırılırken KOSGEB'in (2005) işletme tanımları göz önüne alınmıştır. KOSGEB'e (2005) göre personel sayısı 1-50 arasında bulunan işletmeler küçük işletme, 51-249 arasındakiler orta ölçekli işletme ve 250'den fazla olan işletmeler ise büyük işletme olarak adlandırılmıştır. Bu kapsamda ana kütlenin belirlenmesi amacıyla Afyonkarahisar SGK kayıtlarından şirketlerin personel sayısına ulaşılmaya çalışılmıştır. Yapılan araştırma sonucunda personel sayısı 50'den fazla olan yani orta ve büyük ölçekli işletme kategorisinde bulunan 110 tane şirket tespit edilmiştir. Bu şirketler içerisinde 24 tanesinin 250'den fazla çalışanı bulunmaktadır. Kalan 86 adet şirket ise orta ölçekli işletme kategorisinde yer almaktadır. Örneklem hacmini oluşturan 110 şirketin iletişim adresleri Afyonkarahisar ili ticaret odasından temin edilerek irtibata geçilmeye çalışılmıştır. Ancak bu şirketlerden 23 tanesinin iletişim adresleri (mail ve telefon numarası bilgileri) ticaret odası kayıtlarında farklı olarak geçtiğinden bu firmalara ulaşılamamıştır. 87 şirkete ise tek tek ulaşılarak anket uygulanmaya çalışılmıştır.

Anket soruları yönetimi ilgilendirdiği için varsa yönetim kurulu başkanı yoksa yönetim kurulu başkan yardımcısı veya yönetim kurulu üyelerinden birisi onlarda yoksa genel müdür veya orta düzey yöneticilere sorulmuştur. Analize dahil olmayı kabul eden 57 şirketin iki tanesinin yönetim kurulu başkanı aynı olduğu için

sadece bir tanesi analize konulmuştur. 2 anketin ise yukarıda ismi geçen yetkililerden biri tarafından doldurulmadığı daha sonra yapılan araştırma ile tespit edilirken bir anket ise eksik doldurulduğundan analize dahil edilememiştir.

3.ARAŞTIRMANIN KISITLARI

Afyonkarahisar’da faaliyet gösteren personel sayısı bakımından orta ve büyük ölçekli işletme kategorisinde yer alan işletmelerin stratejik yönetim kararlarının incelendiği bu çalışmada, şirket yöneticilerinin yeterli zamanlarının olmadığını iddia etmeleri ve ankete yöneltilen sorulara bazı şirketlerin ticari sır kavramını öne sürerek yanıt vermek istememeleri, çalışmanın en önemli kısıtı olmuştur.Bu kapsamda beş şirket yöneticisi sürekli olarak üniversiteden gelen anketleri yanıtladığını ve artık yanıtlamak istemediğini, altı yönetici randevu alınarak gidilmesine rağmen yeterli zamanlarının olmadığını, üç yönetici hemen çıkması gerektiğini söyleyerek mail atılmasını, altı yönetici ise kendisinin yönetici olmadığını iddaa ederek ankete katılım göstermek istememiştir. Anketin bırakılıp daha sonra alınmasını isteyen dört yönetici ise anketin kaybolduğunu iddia etmiş, altı tanesi ise ankette yer alan soruların ticari sır olduğunu söyleyerek geri bildirim yapmamıştır.

Bunun yanında stratejik yönetimin Afyondaki şirketlerin genelinde iyi anlaşılmasından dolayı gerek anketin uygulanmasında gerekse uygulama öncesinde birtakım sorunlarla karşılaşmıştır.

4.ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırma için 24 soruluk bir anket hazırlanmıştır. Ankette ilk 5 soru ankete katılanların demografik özelliklerini ve şirketin faaliyet gösterdiği sektörü irdelemektedir. Daha sonrasında ise firmanın oluşturduğu stratejinin çeşidini gösteren bir anket sorusuna yer verilmiştir. Bu bölümden sonra ise 5’li likert ölçek tipine uygun olarak hazırlanan 1’den 5’e kadar “Kesinlikle Katılmıyorum”, “Katılmıyorum”, “Kararsızım”, “Katılıyorum” ve Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde ölçeklendirilmiş sorular yer almaktadır.

5. VERİLERİN ANALİZİ

Araştırma kapsamında uygulanan anket çalışmasının sonuçları gerekli kodlar verilerek “SPSS 20.0 for Windows” paket programına yüklenmiş ve araştırma amaçları doğrultusunda çeşitli istatistiksel analizlere tabi tutulmuştur. İlk önce anket soruları üzerine güvenilirlik analizi yapılmış ve sonuç olarak tanımlayıcı istatistik soruları anketten çıkarıldıktan sonra geri kalan soruların tamamı analize dahil edilmiştir. Elde edilen %77,6 Cronbach Alpha katsayısı analizimizin güvenilirlik ve geçerlilik analizi bakımından iyi bir durumda olduğunu göstermektedir. Bu sonuç ile anketin doğru örneklem grubu üzerine uygulandığı teyit edilmiştir. Anket sorularının demografik olanları frekans analizi yoluyla, Likert soruları ise Anova testleri kullanılarak analiz edilmiştir. Söz konusu analizlerin sonuçları ve bunlara ilişkin yorumlar, tablolar yardımıyla açıklanmaya çalışılmıştır.

6.ARAŞTIRMA SONUÇLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ VE YORUMLANMASI

Çalışmanın bu bölümünde, betimleyici istatistiki bilgiler ve demografik özellikler ele alındıktan sonra, likert sorularının değerlendirilmesi ve Anova testlerine yer verilecektir.

6.1. DEMOGRAFİK VE BETİMLEYİCİ İSTATİSTİKİ BİLGİLER

Bu bölümde araştırmaya katılan yöneticilere yaşları, cinsiyetleri, eğitim durumları, şirketteki konumları ve şirketlerinin faaliyette bulunduğu sektör ile ilgili sorular sorulmuştur. Ankete katılan 53 yöneticinin 47’si (% 88,7’i) erkek ve 7’si (% 11,3)’si kadındır.

Tablo 8. Ankete Katılanların Cinsiyet Dağılımı

Katılımcı Cinsiyet	Katılımcı Sayısı	Katılım Yüzdesi
Kadın	6	% 11,3
Erkek	47	% 88,7
<i>Toplam</i>	<i>53</i>	<i>%100</i>

Araştırma kapsamındaki yöneticilere yaşları altı farklı grup altında sorulmuştur. Katılımcı kendi yaşına uygun düşen aralığı işaretliyerek yanıt vermiştir. Buna göre katılımcıların önemli bir kısmı 46 ve üstü yaş grubundandır. Katılımcıların yaşlarıyla ilgili istatistiki bilgiler şu şekilde sıralanmıştır; %3,8'i 25 ve altı, %17'si 26 ve 30 yaş arası %26,4'ü 31 ve 35 yaş arası, %3,8'i 36-40 yaş arası, %18,9'u 41-45 yaş arası ve son olarak %30,2'si ise 46 ve üstü yaş grubundandır. Genel olarak değerlendirildiğinde ise katılımcıların büyük çoğunluğunun orta yaş ve üzeri olduklarını söylemek mümkündür.

Tablo 9. Ankete Katılanların Yaş Dağılımı

Yaş Aralığı	Katılımcı Sayısı	Yüzdesi
25-Altı	2	% 3,8
26-30	9	% 17
31-35	14	% 26,4
36-40	2	% 3,8
41-45	10	% 18,8
46-Üzeri	16	%30,2
Toplam	53	%100

Tablo 10 'da da görüldüğü gibi ankete katılım gösteren şirket yöneticilerinin öğrenim durumlarına göre dağılımları ise şu şekildedir; % 1,9'u ilkokul mezunu, % 24,5'i lise mezunu, % 3,8'i önlisans mezunu, % 50,9'u lisans mezunu, % 17'si yüksek lisans mezunu ve son olarak % 1,9'u doktora mezunudur. Genel olarak ankete katılan yöneticilerin eğitim seviyelerinin yüksek olduğu söylenebilir.

Tablo 10. Ankete Katılanların Öğrenim Durumu Dağılımı

Öğrenim Durumu	Katılımcı Sayısı	Yüzdesi
İlkokul	1	% 1,9
Lise	13	% 24,5
Önlisans	2	% 3,8
Lisans	27	% 50,9
Yüksek Lisans	9	% 17
Doktora	1	% 1,9
Toplam	53	%100

Analize konu olan bir diğer betimleyici istatistik sorusu ise şirketlerin faaliyette bulunduğu sektör ile ilgilidir. Bu kapsamda yapılan analiz sonucunda Tablo 11’de de görüleceği üzere şirketlerin % 28,3’ünün madencilik ve taşocakçılığı imalatı sektöründe, % 34’ünün gıda ürünleri imalatı sektöründe, % 1,9’unun makina ve ekipman imalatı sektöründe, % 3,8’inin fabrikasyon metal ürünleri imalatı sektöründe, % 5,7’sinin kimyasal ürünler imalatı sektöründe, % 7,5’inin otelcilik sektöründe, % 18,9’unun ise çeşitli diğer sektörlerde faaliyet gösterdikleri tespit edilmiştir.

Tablo 11. Ankete Katılanların Sektör Dağılımı

Sektör	Katılımcı Sayısı	Katılım Yüzdesi
Madencilik ve Taşocağı İmalatı	17	% 32
Gıda Ürünleri İmalatı	17	% 32
Makine ve Ekipman İmalatı	1	% 1,9
Fabrikasyon Metal Ürünleri İmalatı	2	% 3,8
Kimyasal Ürünler İmalatı	3	% 5,7
Ötelcilik	4	% 7,6
Diğer Sektörler	9	% 17
Toplam	53	%100

Afyonkarahisar ilindeki orta ve büyük ölçekli şirketlerin strateji uygulama aşamasında karşılaştıkları problemlerin araştırıldığı bu çalışmada temel olarak şirketin yönetici grubu üzerine uygulanan anket çalışmasıyla sonuca ulaşılmıştır. Bu yönetici grubu ise şirketteki konumuna göre yönetim kurulu başkanı, başkan yardımcısı, üyesi ile genel müdür ve orta düzey yönetici grubundan oluşmaktadır. Tablo 12’de görüleceği gibi anket çalışmasına katılanların % 7,5’i yönetim kurulu başkanı, % 7,5’i yönetim kurulu başkan yardımcısı, % 11,3’ü yönetim kurulu üyesi, % 37,7’si genel müdür ve % 35,8’i ise orta düzey yönetici pozisyonlarında bulunmaktadır. Genel olarak değerlendirildiğinde ankete katılanların önemli bir kısmı genel müdür ve orta düzey konumunda bulunmaktadır.

Tablo 12. Ankete Katılanların Buldukları Konuma Göre Dağılımı

Yöneticinin Konumu	Katılımcı Sayısı	Yüzdesi
Yönetim Kurulu Başkanı	4	% 7,5
Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı	4	% 7,5
Yönetim Kurulu Üyesi	6	% 11,4
Genel Müdür	20	% 37,8
Orta Düzey Yönetici	19	% 35,8
Toplam	53	%100

Katılımcılara sorulan demografik ve betimleyici istatistik sorulardan sonra şirketlerin yapısını daha iyi anlayabilmek ve stratejik yönetim uygulamalarıyla ilgili olarak ilk aşamada stratejik karar çeşitlerinin ne olduğu sorulmuştur. Buna göre tablo 13’de de görüleceği gibi şirketlerin % 34’ü stratejik karar çeşidi olarak “yeni bir ürün veya hizmet çıkarmak” seçeneğini tercih ederken, % 26,4’ü “operasyonları genişleterek yeni bir piyasaya girmek” stratejisini benimsemiştir. Buna karşın şirketlerin % 24,5’i “yeni bir tesis ya da fabrika açmak”, % 5,7’si “fonksiyonel departmanlardaki stratejiyi değiştirmek”, % 3,8’i “ürün satışını durdurmak ya da piyasadan çekilmek”, % 5,7’si ise daha farklı stratejiler kullanarak faaliyetlerini sürdürmektedirler.

Tablo 13. Ankete Katılanların Stratejik Karar Dağılımı

Stratejik Karar Çeşitleri	Katılımcı Sayısı	Yüzdesi
Yeni bir ürün veya hizmet çıkarmak	18	% 34
Operasyonları genişleterek yeni bir piyasaya girmek	14	% 26,3
Yeni bir tesis ya da fabrika açmak	13	% 24,5
Fonksiyonel departmanlardaki stratejiyi değiştirmek	3	% 5,7
Ürün satışını durdurmak ya da piyasadan çekilmek	2	% 3,8
Diğer farklı stratejiler	3	% 5,7
Toplam	53	%100

6.2. STRATEJİ UYGULAMA PROBLEMLERİNE İLİŞKİN İFADELERİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Araştırmaya katılanların ankette strateji uygulama ile ilgili yöneltilen önermelere verdikleri yanıtlar 5’li likert ölçeği üzerinden alınmış ve analiz edilmiştir. 5’li likert ölçeğinde 1 “Kesinlikle Katılmıyorum”, 2 “Katılmıyorum”, 3 “Kararsızım”, 4 “Katılıyorum” ve 5 “Kesinlikle Katılıyorum” olarak değerlendirilmiştir. Öncelikle strateji uygulamaya yönelik olarak hazırlanmış 15 önermenin analize konu olan yanıtlarına göre ortalamaları ve standart sapmaları hesaplanmıştır. Tablo 14’de önermeler ve ortaya çıkan veriler ortalama büyüklüğüne göre dizilerek gösterilmiştir.

Tablo 14. Strateji Uygulama Problemleri Önermelerine Verilen Yanıtlar

ÖNERMELER	N	Ortalama	S.S
Stratejinin beklenenden fazla zaman alması	53	3.2642	1.2580
İşletme içindeki departmanlar arası koordinasyonun yeteri kadar etkili olmaması	53	2.7358	1.3323
Rekabet faaliyetlerinin, stratejiyi uygulamaya engel olması	53	3.4151	1.2315
Alt seviye çalışanlara verilen eğitim ve yönlendirmelerin yetersizliği	53	3.4340	1.1849
Çalışanların becerileri (eğitim düzeyleri)'nin yetersizliği	53	3.4906	1.2652
Dış çevreden kaynaklanan kontrol edilemeyen faktörlerin stratejinin uygulanmasına olumsuz etkisi	53	3.3962	1.1983
Departman yöneticilerinin liderlik ve yöneltme çabalarının yetersizliği	53	2.7925	1.1156
Temel uygulama faaliyetlerinin ve görevlerinin yeteri kadar iyi tanımlanmamış olması	53	3.0943	1.0788
Önceden belirlenemeyen (olağandışı) temel problemlerle karşılaşılması	53	3.5472	1.0296
Uygulamayı izleyen/gözleyen bilgi sistemlerinin yetersizliği	53	3.0755	1.1904
Stratejik kararın öncülerinin ve destekleyicilerinin uygulama aşamasında işi bırakması	53	2.6038	1.2143
Genel amaçlar ve hedeflerin çalışanlar tarafından yeteri kadar iyi kavranamaması	53	3.2075	1.2612
Kilit çalışanların sorumluluklarındaki değişikliklerin doğru bir şekilde belirlenememesi	53	3.2830	1.1828
Stratejik kararı oluşturan ana kişilerin uygulama aşamasında aktif bir rol oynamaması	53	2.7358	1.3031
Üst yönetimin katılımını gerektiren durumlarda yeteri kadar erken hareket edilmemesi	53	3.1132	1.3539

Not: S.S: Standart Sapma

“Önceden belirlenemeyen temel problemlerle karşılaşılması” önermesi ile “Çalışanların becerileri (eğitim düzeyleri)’nin yetersizliği” önermeleri sırasıyla 3.54 ve 3.49 ortalamaları ile ifadeler katılım düzeylerinin en yüksek gerçekleştiği önermeler olmuştur. Buna karşın “stratejik kararın öncülerinin ve destekleyicilerinin uygulama aşamasında işi bırakması” önermesi, “stratejik kararı oluşturan ana kişilerin uygulama aşamasında aktif bir rol oynamaması” önermesi ile “departmanlararası koordinasyonun yeteri kadar etkili olmaması önermeleri” 2.60, 2.73 ve 2.73 değerleriyle katılımın en düşük olduğu önermelerdir.

Uygulama problemlerine yönelik sorular 5’li likert tipinde ölçeklendirilmiştir. Bu sorulara verilen cevaplar sonucunda % 60 ve üzeri ortalama sahip olan cevaplar ve ortalamaları şu şekilde sıralanmıştır;

- Önceden belirlenemeyen (olağandışı) temel problemlerle karşılaşılması (% 71)
- Çalışanların becerileri (eğitim düzeyleri)'nin yetersizliği (% 70)
- Alt seviye çalışanlara verilen eğitim ve yönlendirmelerin yetersizliği (% 69)
- Rekabet faaliyetlerinin stratejiyi uygulamaya engel olması (% 68)
- Dış çevreden kaynaklanan kontrol edilemeyen faktörlerin stratejinin uygulanmasına olumsuz etkisi (% 68)
- Kilit çalışanların sorumluluklarındaki değişikliklerin doğru bir şekilde belirlenememesi (% 66)
- Stratejinin beklenenden fazla zaman alması (% 65)
- Genel amaçlar ve hedeflerin çalışanlar tarafından yeteri kadar iyi kavranamaması (% 64)
- Üst yönetimin katılımını gerektiren durumlarda yeteri kadar erken hareket edilmemesi (% 62)
- Temel uygulama faaliyetlerinin ve görevlerinin yeteri kadar iyi tanımlanamamış olması (% 62)
- Uygulamayı izleyen/gözleyen bilgi sistemlerinin yetersizliği (% 62)

Diğer cevaplara bakıldığında ise % 50'nin altında bulunan herhangi bir cevap bulunmadığı ve en düşük cevap olan "Stratejik kararın öncülerinin ve destekleyicilerinin uygulama aşamasında işi bırakması" yanıtının bile % 55'lik bir ortalamaya sahip olduğu görülmektedir.

6.3. STRATEJİ UYGULAMA ÖNERMELERİNE YÖNELİK T VE ANOVA TESTLERİ SONUÇLARI

Katılımcıların ankette yer alan 15 adet strateji uygulama önermesine verdikleri yanıtların ortalamaları arasında cinsiyete, yaşa, öğrenim durumuna, şirketteki konumuna, ve faaliyette buldukları sektörlere göre farklılık olup olmadığını tespit etmek amacıyla T ve ANOVA testleri uygulanmıştır.

Analizde ilk önce cinsiyete göre anlamlı farklılık olup olmadığını tespit etmek için T testi uygulanmıştır. % 5 anlamlılık düzeyinde strateji uygulamaya

yönelik 15 önermenin sadece bir tanesinde anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Buna göre “İşletme içindeki departmanlar arası koordinasyonun yeteri kadar etkili olmaması” önermesine ankete katılan kadınlar ve erkekler farklı yanıtlar vermiştir. ($p= 0,034$) Diğer 14 önermede ise % 5 anlamlılık düzeyinde anlamlı farklılık tespit edilememiştir. Yani önermelere verilen yanıtlar ile cinsiyet arasında anlamlı farklılık yoktur. Ayrıca bu durum ki-kare analiziyle irdelenerek daha net sonuçlar elde edilmiştir. “İşletme içindeki departmanlararası koordinasyonun yeteri kadar etkili olmaması” önermesine hiçbir kadın katılımcı “kesinlikle katılmıyorum” cevabı vermezken on erkek katılımcı bu soruya “kesinlikle katılmıyorum” cevabı vermiştir. Dolayısıyla ortaya çıkan bu sonuç kadınlar ile erkeklerin bu önermede farklı düşündüklerinin bir diğer kanıtıdır.

Bir sonraki analizde katılımcıların yaşları ile önermelere verdikleri yanıtların ortalamaları arasında anlamlı farklılık olup olmadığını tespit etmek amacıyla Anova testi uygulanmıştır. Anova testi sonuçlarına göre % 5 anlamlılık düzeyinde katılımcıların yaşları ile önermelere verdikleri yanıtların ortalamaları arasında anlamlı farklılık tespit edilememiştir.

Daha sonra ise katılımcıların öğrenim düzeyleri ile önermelere verilen yanıtların ortalamaları arasında anlamlı farklılık olup olmadığını tespit etmek amacıyla ANOVA testi uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucuna göre % 5 anlamlılık düzeyinde 15 önerme içerisinde sadece bir tanesinde anlamlı farklılık tespit edilmiştir. “İşletme içindeki departmanlararası koordinasyonun yeteri kadar etkili olmaması” önermesine verilen yanıtlar arasında farklılık vardır. ($p=0,01$) Ayrıca yapılan ki-kare analizinde daha detaylı sonuçlar elde edilmiştir. “İşletme içindeki departmanlararası koordinasyonun yeteri kadar etkili olmaması” önermesine lisans mezunları çok yüksek oranda kesinlikle katılmıyorum cevabı vermişlerdir. Diğer öğrenim grupları ise bu önermeye kesinlikle katılmıyorum cevabını oldukça az düzeyde vermişlerdir.

Sonraki analizde ise katılımcıların konumu ile önermelere verilen yanıtların ortalamaları arasında anlamlı farklılık olup olmadığı araştırılmıştır. Analiz sonucunda elde edilen bilgilere göre sadece bir önermede % 5 anlamlılık düzeyinde

anlamli farklılık tespit edilmiştir. Bu önerme “Üst yönetimin katılımını gerektiren durumlarda yeteri kadar erken hareket edilememesi” önermesidir.

Anlamli farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek amacıyla Tukey testi yapılmıştır. Tukey testi sonucuna göre yönetim kurulu başkan yardımcısı ile yönetim kurulu üyesi katılımcılar farklı yanıtlar vermişlerdir.

Bir diğer ANOVA analizi ise katılımcıların faaliyette bulunduğu sektör ile 15 strateji uygulama problemi önermesine verilen yanıtların ortalamaları arasında anlamli farklılık olup olmadığının tespit edilmesidir. ANOVA testi sonucuna göre katılımcıların yer aldıkları sektör ile 15 önermeye verilen cevaplar arasında % 5 anlamlılık düzeyinde anlamli farklılık tespit edilememiştir.

6.4. FAKTÖR ANALİZİ

Değişkenler arası ilişkilerin incelenmesine yönelik olarak kullanılan analiz tekniklerinde incelemeye konu olan değişkenler bağımlı ve bağımsız şekilde gruplandırılmaktadır. Fakat bazı durumlarda değişkenler arasındaki ilişki incelenirken, değişkenlerin gruplandırılması yoluna gidilmemektedir (Altunışık, vd. 2010:261). Bu tür durumlarda kullanılacak yöntem faktör analizidir. Faktör analizi, birbiriyle ilişkisi olduğu düşünülen çok sayıdaki değişken arasındaki ilişkinin yapısına yönelik ipuçları sağlamak amacıyla kullanılmaktadır. Değişkenler arasındaki ilişkilere dayanarak çok sayıdaki değişkeni daha az sayıdaki değişkene indirebilen çok değişkenli bir analiz tekniğidir (İslamoğlu, 2011: 238). Faktör analizinin uygulanma koşulları ise şöyle sıralanmıştır (İslamoğlu, 2011: 238):

- Farklı değişkenler arasındaki ilişkinin doğrusal olduğu varsayımına dayanır. Bunun ihlali durumunda faktör analizi geçersizdir.
- Örnek sayısının ideal olarak değişken sayısının 5 katı olması istenir.
- Değişken sayısı az olsa dahi, gözlem sayısının 50'nin altına düşmemesi gerekir.
- Uygulamaya başlamadan önce Barlett küresellik testi ile modelin geçerliliği test edilmelidir. Bu test değişkenler arasında ilişki olup olmadığını test eder.
- Örnekleme yeterliliğini ölçmek için Keizer-Mayer-Olkin (KMO testi) yapılır. Bu test değerinin %60'dan büyük olması gerekir. Küçük çıkarsa faktör analizi uygulanamaz.

Faktör analizinin bir amacı da korelasyonların açıklanmasına yardımcı olacak faktörlerin elde edilmesi olduğundan faktör modellerinin uygun olabilmesi için değişkenler mutlaka birbiriyle ilişkili olmalıdır. Eğer değişkenler arasındaki ilişki zayıf ise ortak faktörlerin olması ihtimali zayıftır. Veri setimiz incelendiği zaman değişkenler arasındaki korelasyonun zayıf olmadığı görülecektir. Bunun en önemli göstergesi ise KMO ile Barlett testi sonuçlarıdır.

Genel olarak faktör analiz modeli iki başlık altında incelenmektedir. Bunlar açıklayıcı faktör analizi ve onaylayıcı faktör analizidir.

6.4.1. Açıklayıcı Faktör Analizi

Bu analizde araştırmacı, araştırma yaptığı konu ile ilgili olarak değişkenler arasındaki ilişkiye yönelik olarak herhangi bir fikrinin veya öngörüsünün olmaması sebebiyle değişkenler arasındaki muhtemel ilişkiyi ortaya çıkarmaya çalışır.

6.4.2. Onaylayıcı Faktör Analizi

Onaylayıcı faktör analizinde araştırmacı tarafından daha önceden belirlenen bir ilişkinin doğruluğunu test etmek amaçlanmaktadır.

Faktör analizinde, faktör sayısına karar verme genel olarak dört şekilde yapılmaktadır. Bunlar aşağıdaki gibidir (Altunışık, vd. 2010: 274);

1. Araştırmacı tarafından belirleme; bu yaklaşımda araştırmacı, öncesinde yapmış olduğu araştırmalara dayanarak çıkması gereken faktör sayısını analiz öncesinde kendisi karar verebilmektedir.
2. Özdeğerlere (Eigenvalue) göre belirleme; analiz sonucunda oluşan özdeğeri 1'den büyük olan faktörler analize dahil edilerek uygun faktör sayısına karar verilebilmektedir.
3. Scree test kriterine göre belirleme; analiz sonucunda araştırmacı, Scree test diyagramına bakarak ölçülmek isteneni en fazla açıklayıcılığa sahip faktörler dikkate alınarak eğrinin eğiminin azaldığı veya düzleşmeye başladığı noktadaki boyut sayısına bakarak uygun çözüme karar verebilmektedir.
4. Açıklanan varyansa göre belirleme; bu yaklaşımda ise araştırmacı, faktör analizi neticesinde ortaya çıkan boyut sayısını belirli bir toplam açıklanan

varyans seviyesine ulaşmayı sağlayacak faktör sayısını tercih edebilmektedir.

6.4.3. Faktör Analizi Uygulaması

Faktör analizinde yapılması gereken ilk adım Barlett testi (Barlett's test of Sphericity)'dir. Barlett testi korelasyon matrisinin bütün diyagonal terimlerin bir ve diyagonal olmayan terimlerin 0 olduğu birim matrisi olup olmadığını test etmek için kullanılır. Söz konusu test verilerin çoklu normal dağılımdan gelmiş olmasını gerektirir. Verilere bakıldığı zaman elde edilen $p=0,000$ değeri % 5 anlamlılık seviyesinde verilerin birim matrisi olmadığını kabul etmektedir. Faktör analizinde yapılan ikinci en önemli uygulama ise Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testidir. Bu test ise en basit anlamda örneklemin çalışma için yeterli olup olmadığını ölçmektedir. Çalışmamızda elde edilen 0,662 değeri KMO skalasına göre orta düzeyde bir örneklem yeterliliğine sahip olduğunu söylemektedir.

Tablo 15'de verilen KMO skalası 0,90 ile 1,00 arasındaki değerleri mükemmel örneklem, 0,80 ile 0,89 arasındaki değerleri çok iyi örneklem 0,70 ile 0,79 arasındaki değerleri iyi örneklem 0,60 ile 0,69 arasındaki değerleri orta örneklem 0,50 ile 0,59 arasındaki değerleri zayıf örneklem 0,50'nin altındaki değerleri ise yetersiz örneklem ölçütü olarak kabul etmektedir. Dolayısıyla çalışmamızda elde edilen 0,662 değeri orta düzey örneklem skalasında yer alarak örneklemimizin yeterli olduğunu göstermiştir.

Tablo 15. KMO ve Barlett Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,662
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	353,075
	Df	105
	Sig.	,000

Rotasyonlu faktör matrisi, rotasyona tabii tutulmayan faktörlerin doğru yorumlanmasına yardımcı olur. Daha sonra faktörün analitik sonucunun altında yatan anlam rotasyona tabii olan matris'den hangi değişkenlerin bir faktör ile ilişkili olduğunu tespit etmeye çalışır. Ağırlıkların yüksek olup olmaması çalışmadan

çalışmaya değişmekle beraber 0,35 değeri ile 0,55 değerleri kesme noktaları olarak belirlenebilir.

Tablo 16. Rotasyonlu Faktör Analizi

	Öğeler			
	1	2	3	4
Çalışanların becerileri (eğitim düzeyleri)'nin yetersizliği	,819	,258	-,114	,103
Genel amaçlar ve hedeflerin çalışanlar tarafından yeteri kadar iyi kavranamaması	,766	,121	,253	,042
Alt seviye çalışanlara verilen eğitim ve yönlendirmelerin yetersizliği	,724	,151	,179	,164
Kilit çalışanların sorumluluklarındaki değişikliklerin doğru bir şekilde belirlenememesi	,671	,211	,271	-,173
Rekabet faaliyetlerinin stratejiyi uygulamaya engel olması	,624	,272	,034	,273
Dış çevreden kaynaklanan kontrol edilemeyen faktörlerin stratejinin uygulanmasına olumsuz etkisi	,610	,001	,092	-,571
Departman yöneticilerinden sağlanan liderlik ve yöneltme çabalarının yetersizliği	,156	,894	-,013	-,086
Üst yönetimin katılımını gerektiren durumlarda yeteri kadar erken hareket edilmemesi	,244	,829	,157	-,043
Temel uygulama faaliyetlerinin ve görevlerinin yeteri kadar iyi tanımlanamamış olması	,394	,565	-,093	,284
Stratejinin beklenenden fazla zaman alması	,151	-,151	,794	,049
İşletme içindeki departmanlar arası koordinasyonun yeteri kadar etkili olmaması	-,008	,261	,738	,258
Stratejik kararın öncülerinin ve destekleyicilerinin uygulama aşamasında işi bırakması	,383	,012	,577	,461
Stratejik kararı oluşturan ana kişilerin uygulama aşamasında aktif bir rol oynamaması	,214	,502	,514	-,238
Önceden belirlenemeyen (olağandışı) temel problemlerle karşılaşılması	,090	-,162	,176	,745
Uygulamayı izleyen/gözleyen bilgi sistemlerinin yetersizliği	,404	,240	,237	,500

Tablo 16'da hangi önermenin hangi faktörün altında yer aldığı ve hangi faktöre ne kadar yük(katkı) verdiği gösterilmiştir. Tablodan da görülebileceği üzere çalışanların becerileri ile ilgili olan birinci önerme, birinci faktöre 0,819 oranında katkı sağlamıştır. Buna karşılık ikinci faktör için, 0,258, üçüncü faktör için -0,114 ve

son olarak dördüncü faktöre 0,103'lük katkısının olduğu görülmüştür. Yapılan faktör analizinde faktör sayısına özdeğerlere göre karar verilmiştir.

Tablo 17 de ise yapılan faktör analizi sonucunda 15 önermeden 4 faktörün oluştuğu gözlenmiştir. Bu dört faktörün toplam varyansı açıklama oranı % 65,753'dür. Bu oran % 60'dan yukarı olduğu için faktör analizi yapılmasına uygundur. Hesaplanan 4 faktörün faktör yükleri ise şu şekildedir; 1. Faktör % 24,128, 2. Faktör % 16,372, 3. Faktör % 13,897 ve 4. Faktör ise %11,355 olarak hesaplanmıştır.

Tablo 17. Toplam Varyansı Açıklama Oranı

Öğeler	Eşdeğer			Faktör Yükleri			Rotasyonlu Faktör Yükleri		
	Toplam	Toplam Varyansı Açıklama Düzeyi	Kümülatif	Toplam	Toplam Varyansı Açıklama Düzeyi	Kümülatif	Toplam	Toplam Varyansı Açıklama Düzeyi	Kümülatif
1	5,158	34,389	34,389	5,158	34,389	34,389	3,619	24,128	24,128
2	2,039	13,596	47,985	2,039	13,596	47,985	2,456	16,372	40,500
3	1,389	9,259	57,244	1,389	9,259	57,244	2,085	13,897	54,398
4	1,276	8,508	65,753	1,276	8,508	65,753	1,703	11,355	65,753
5	,870	5,798	71,551						
6	,796	5,309	76,860						
7	,745	4,968	81,828						
8	,657	4,383	86,210						
9	,491	3,274	89,485						
10	,412	2,747	92,232						
11	,395	2,634	94,866						
12	,336	2,237	97,103						
13	,187	1,245	98,348						
14	,141	,943	99,291						
15	,106	,709	100,000						

Birinci faktörün altında bulunan önermeler ve faktör yükleri şunlardır:

- “Çalışanların becerileri (eğitim düzeyleri) ’nin yetersizliği (0,819) ”
- “Genel amaçlar ve hedeflerin çalışanlar tarafından yeteri kadar iyi kavranamaması (0,766).”

- “Alt seviye çalışanlara verilen eğitim ve yönlendirmelerin yetersizliği (0,724)”
- “Kilit çalışanların sorumluluklarındaki değişkenlerin doğru bir şekilde belirlenememesi (0,671).”
- “Rekabet faaliyetlerinin stratejiyi uygulamaya engel olması (0,624).”
- “Dış Çevreden kaynaklanan kontrol edilemeyen faktörlerin stratejinin uygulanmasına olumsuz etkisi (0,610)”

İkinci faktörün altında bulunan önermeler ve faktör yükleri şunlardır:

- “Departman yöneticilerinden sağlanan liderlik ve yöneltme çabalarının yetersizliği (0,894)”
- “Üst yönetimin katılımını gerektiren durumlarda yeteri kadar erken hareket edilmemesi (0,829)”
- “Temel uygulama faaliyetlerinin ve görevlerinin yeteri kadar iyi tanımlanamamış olması (0,565)”

Üçüncü faktörün altında bulunan önermeler ve faktör yükleri şunlardır:

- “ Stratejinin beklenenden fazla zaman alması (0, 794)”
- “İşletme içindeki departmanlararası koordinasyonun yeteri kadar etkili olmaması (0,738) ”
- “Stratejik kararın öncülerinin ve destekleyicilerinin uygulama aşamasında işi bırakması (0,577).
- “Stratejik kararı oluşturan ana kişilerin uygulama aşamasında aktif bir rol oynamaması (0,514).”

Dördüncü faktörün altında bulunan önermeler ve faktör yükleri şunlardır:

- “Önceden belirlenemeyen(olağandışı) temel problemlerle karşılaşılması (0,745).”
- “ Uygulamayı izleyen/gözleyen bilgi sistemlerinin yetersizliği (0,50).

Faktör analizinde diğer basamak analiz sonucunda oluşan faktörlerin adlandırılmasıdır. Faktörlerin adlandırılmasına yönelik bilgiler tablo 18’de verilmiştir.

Tablo 18. Faktörlerin Adlandırılması

FAKTÖR ADI	FAKTÖR	DEĞİŞKEN
Çalışanların Kalifikasyonlarının Yetersizliği ve Dış Çevreden kaynaklanan problemler	1	Çalışanların becerileri (eğitim düzeyleri)'nin yetersizliği
	1	Genel amaçlar ve hedeflerin çalışanlar tarafından yeteri kadar iyi kavranamaması
	1	Alt seviye çalışanlara verilen eğitim ve yönlendirmelerin yetersizliği
	1	Kilit çalışanların sorumluluklarındaki değişikliklerin doğru bir şekilde belirlenememesi
	1	Rekabet faaliyetlerinin stratejiyi uygulamaya engel olması
	1	Dış çevreden kaynaklanan kontrol edilemeyen faktörlerin stratejinin uygulanmasına olumsuz etkisi
Yöneticilerin liderlik ve yöneltme çabalarının yetersizliği	2	Departman yöneticilerinden sağlanan liderlik ve yöneltme çabalarının yetersizliği
	2	Üst yönetimin katılımını gerektiren durumlarda yeteri kadar erken hareket edilmemesi
	2	Temel uygulama faaliyetlerinin ve görevlerinin yeteri kadar iyi tanımlanamamış olması
Stratejik kararın uygulanmasında iletişim ve orta düzey yöneticilerin katılımının eksikliği	3	Stratejinin beklenenden fazla zaman alması
	3	İşletme içindeki departmanlar arası koordinasyonun yeteri kadar etkili olmaması
	3	Stratejik kararın öncülerinin ve destekleyicilerinin uygulama aşamasında işi bırakması
	3	Stratejik kararı oluşturan ana kişilerin uygulama aşamasında aktif bir rol oynamaması
Önceden öngörülemeyen olağandışı problemler ile karşılaşılması	4	Önceden belirlenemeyen (olağandışı) temel problemlerle karşılaşılması
	4	Uygulamayı izleyen/gözleyen bilgi sistemlerinin yetersizliği

Faktör analizi sonucunda oluşan yeni faktörlerin ağırlıkları ise tablo 19'daki gibidir.

Tablo 19. Faktör Yükleri

FAKTÖR	YÜKLERİ
Çalışanların kalifikasyonlarının yetersizliği ve dış çevreden kaynaklanan problemler	24,128
Yöneticilerin liderlik ve yöneltme çabalarının yetersizliği	16,372
Stratejik kararın uygulanmasında iletişim ve orta düzey yöneticilerin katılımının eksikliği	13,897
Önceden öngörülemeyen olağandışı problemler ile karşılaşılması	11,355

Faktör analizi sonucunda “Çalışanların kalifikasyonlarının yetersizliği ve dış çevreden kaynaklanan problemler” şirketlerin strateji uygulama problemlerininin %24,128 yük ile en önemli kaynağı olduğu ortaya çıkmıştır. Şirketler için diğer strateji uygulama problemlerinin kaynakları sırası ile %16,372 ile “Yöneticilerin liderlik ve yöneltme çabalarının yetersizliği”, % 13,897 ile “Stratejik kararın uygulanmasında iletişim ve orta düzey yöneticilerin katılımının eksikliği” ve en son kaynağı olarak da %11,355 ile “Önceden öngörülemeyen olağandışı problemler ile karşılaşılması” ortaya çıkmıştır.

Faktör analizi sonuçları, strateji uygulama üzerine yapılan ampirik çalışmalarla da benzerlik göstermektedir. Alexander'ın (1985) uygulama problemlerini ortaya çıkarmak için yaptığı çalışmada “çalışanların kapasitelerinin yetersizliği önermesi” en çok karşılaşılan beş problemten birisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Yine aynı çalışmada “önceden öngörülemeyen temel problemlerle karşılaşılması” önermesi en çok karşılaşılan ikinci problem olarak karşımıza çıkarak çalışmamızda bulunan sonuçlarla paralellik göstermektedir. Benzer şekilde Al-Ghamdi'nin (1998) çalışmasında ise işletmelerin karşılaştığı uygulama problemleri içerisinde “uygulama aşamasında koordinasyon ve iletişimin yetersiz olması” önermesi en çok karşılaşılan üçüncü problem olarak ortaya çıkmıştır. Pella vd. (2014) kötü strateji uygulamayı etkileyen faktörleri araştırdıkları çalışmada, “çalışanların ve yönetimin işletme stratejilerini uygularken uygulamayı destekleyici inovatif süreçleri geliştirme konusunda yetersiz kalmaları” önermesi en çok karşılaşılan uygulama problemlerinden birisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Tüm bu çalışmalar çalışmamızın bulgularını destekler niteliktedir.

İşletmelerin bu problemleri bertaraf etmeleri için öncelikle çalışanlarına yılda en az iki kez olmak üzere mesleki eğitim programları düzenlemelidir. Çünkü çalışma esnasında gözlemlenen en büyük problemlerden birisi bölgede işgören devir hızının çok yüksek olmasıdır. Ayrıca İşletmeler çalışanların örgüte bağlılıklarının düşük olduğunu savunmaktadırlar. Bu bağlamda işletmeler çalışanları eğitim programlarına dahil ederek onların yetkinliklerinin artırılmasını sağlayabilirler. Bir diğer sorun ise bölgede kurumsallığın istenen düzeyde olmamasından dolayı yönetsel problemlerin ortaya çıkmasıdır. Bunların en önemlisi firma sahibi ve genel müdür çatışmasıdır. Profesyonel yöneticiler işlerinin patronlar tarafından engellendiği ve yeteri kadar etkin çalışmadıklarını savunmaktadırlar. Firma sahipleri ise çalışanlarının becerilerine güvenmediği için onları süreçlere pek dahil etmemektedirler. Gözlemlenen bir diğer ilginç durum ise, işletmelerin çoğu, ihtiyaç önceliklerine göre bir orta düzey yönetici tutmaktalar ve bu kişi tüm departmanlardan sorumlu olmaktadır. Üst düzey ile alt düzey arasında katalizör görevi gören bu çalışanlar, firmalar için hayati önem arz etmektedirler ve süreçlerin özellikle de stratejilerin bireber uygulayıcısı konumunda bulunmaktadır. Bu tip işletmeler stratejilerin uygulanması noktasında çok büyük risk taşımaktadırlar. Çünkü bu orta düzey yöneticiler, firmalar için kilit çalışan konumunda olup işten ayrılmaları durumunda ikame edilememektedirler. Tüm bu bilgiler göz önüne alındığında işletmeler başarılı strateji uygulama için tutarlı ve sürekli bir şekilde örgütsel iletişimi sağlamalı çalışanların görev ve sorumluluklarını açık bir şekilde belirterek süreçlerde oluşabilecek aksaklıklar ortadan kaldırılmalı, strateji oluştururken beklenmeyen olaylardan ortaya çıkabilecek aksakların önceden hesaplanarak, uygulama süreci buna göre dizayn edilmeli ve çalışanların örgüte bağlılığını artırmak için sembolik eylemler yapılmalıdır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Çağdaş stratejik yönetim; planlama, uygulama ve değerlendirmeyi kapsayan bütüncül bir sistemdir. Teknolojik gelişmelerle birlikte dünyanın adeta küçük bir köy haline gelmesi iş yapma şekillerinde de önemli değişikliklere yol açmıştır. Bu değişikliklerle birlikte strateji kavramı farklı süreçlerden geçerek günümüzde kullandığımız çağdaş stratejik yönetim adını almıştır. Bu noktada bilimin kümülatif olarak ilerlediğini göz önüne aldığımızda iyi-kötü/eski-yeni tartışmalarından daha çok her dönemin kendine has özelliklerinin olduğu kabul edilmelidir. Stratejik yönetim işletmelere genel bir yol haritası çizer ve örgüt hedeflerinin belirlenmesini, politikaların ve planların geliştirilmesini ve bu planların başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için kaynakların etkin dağıtımını içerir.

Bu çalışmada, Afyonkarahisar ilinde faaliyet gösteren personel sayısı bakımından orta ve büyük ölçekli işletmeler üzerine bir araştırma yapılmıştır. İşletme stratejilerinin uygulanması aşamasında karşılaşılan problemlerin irdelendiği bu çalışmada, analiz için elde edilmesi gereken veriler üzerine anket uygulanmıştır. Anket; hizmet, imalat ve ticaret sektörlerinde faaliyet gösteren şirketlere uygulanmıştır.

Anketin ilk kısmında yer alan demografik faktörlerde anketi yanıtlayan yöneticilerin orta yaş ve üzeri oldukları, genelde erkek ve büyük oranda üniversite mezunu (Lisans/Ön lisans) oldukları görülmüştür. Çalışmaya katılım gösterenlerin şirketteki pozisyonlarına bakıldığında ise; en fazla katılımın genel müdür pozisyonunda en az katılımın ise yönetim kurulu pozisyonunda olduğu gözlenmiştir. Dolayısıyla, çalışmada her ne kadar tüm pozisyonlardan katılımcının araştırmaya katılması arzu edilmiş ise de; üst pozisyonlardaki yöneticilere ulaşmada sorunlar yaşanmıştır.

İşletmelerin yapısını daha iyi anlayabilmek ve stratejik yönetim uygulamaları ile ilgili olarak yöneltilen, önermelere göre de farklı yanıtların ortaya çıktığı görülmüştür. Buna göre; işletme yöneticileri tarafından en çok kullanılan stratejik karar yöntemi olarak; “yeni bir ürün çıkarmak” önermesi tercih edilirken, yöneticilerin en az kullandığı ve başvurduğu karar yöntemi ise; “ürünün satışını

durdurmak” seçeneği olmuştur. Dolayısıyla, ürünler ile ilgili olarak verilen kararlar, işletme yöneticileri için stratejik kararlar arasında yer almaktadır.

Araştırmada daha sonra, yönetici gruplarının önermelere verdikleri yanıtlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıkların olup olmadığını tespit etmek amacıyla T-Testi ve ANOVA analizi yapılmıştır.

Yapılan analizler sonucunda; T-Testine göre, yöneticilere yöneltilen 15 önermeden sadece bir tanesinde % 5 anlamlılık düzeyinde anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Departmanlar arasındaki koordinasyon ile ilgili önermeye, kadın yöneticiler ile erkek yöneticiler farklı yanıt ortalamaları vermişlerdir. Kadın yöneticiler departmanlar arası koordinasyona etkili değil cevabı vermişken, erkeklerden oluşan yönetici grubu ise tersi yönde görüş bildirmiştir.

ANOVA analizinde de benzer şekilde, yöneticilere yöneltilen 15 önermeden sadece 1 tanesinde %5 anlamlılık düzeyinde, anlamlı farklılık tespit edilmiştir. “Üst yönetimin katılımını gerektiren durumlarda yeteri kadar erken hareket edilememesi” önermesine yönetim kurulu başkan yardımcısı ile yönetim kurulu üyeleri farklı yanıtlar vermiştir. Bu farklılık ise; ANOVA analizinde anlamlı farklılık ortaya çıkarmıştır.

Çalışmada daha sonra ise, 15 önerme için faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizi sonucunda ise, 15 önermeden 4 faktör yükü hesaplanmıştır. Bu faktörlerin toplam varyansı açıklama düzeyi, %65,753 olarak hesaplanmıştır. Yapılan faktör analizine göre; çalışanların kalifikasyonlarının yetersizliği ve dış çevreden kaynaklanan problemlerin etkisi ön plana çıkmıştır. Buna göre işletmeler, personeli işe alım noktasında daha dikkatli davranmalı ve seçici olmalıdırlar. Aynı zamanda strateji oluşturma safhasında, dış çevrenin dinamikliği göz önüne alınarak, stratejiler oluşturulmalı ve sıklıkla revize edilmelidir.

Genel olarak değerlendirildiğinde, Afyonkarahisar ilindeki personel sayısına göre orta ve büyük ölçekli işletmelerde, iş gören devir hızının yüksek olması ve çalışanların yetkinliklerinin düşük olması, işletmelerin stratejilerinin uygulanmasında negatif etki yapmaktadır. Yöneticilerle gerçekleştirilen görüşmelerde, hemen hemen tüm işletmeler benzer ifadeleri kullanarak, stratejik kararları genellikle ürünler üzerine kurmaktadır.

Strateji uygulama safhasına bakıldığında çalışanlar, planlama ya da bir diğer ifade ile strateji oluşturma sürecinden alınan çıktıların aksiyona dökülmesi noktasında sürece dahil olmaktadır. Bu yüzden strateji oluşturulurken işletmenin sahip olduğu kaynaklar göz önüne alınmalı ve uygulama aşamasında oluşabilecek problemler tahmin edilmeye çalışılıp problemler ortaya çıkmadan bertaraf edilmeli veya eylem planı hazırlanmalıdır. Ayrıca süreçlerin yürütülmesinde ortaya çıkabilecek belirsizlikler de ortadan kaldırılmalıdır. Çalışanların uygulama safhasına aktif katılımı sağlanmalı ve yeni görev tanımları açıkca yapılmalıdır. Bu noktada ortaya çıkabilecek dirençler ise uygun eğitim programları ve strateji öncüleri aracılığıyla yönetilmelidir.

Çalışmanın kısıtlarından dolayı, Afyonkarahisar ilinde yer alan bütün orta ve büyük ölçekli işletmelere ulaşma imkânı olmamıştır. Anket uygulama esnasında yöneticilere yöneltilen sorularda, yöneticilerin çalışanlarının kalifikasyonlarının düşük olduğu noktasında şikayet ettikleri gözlemlenmiştir. Benzer şekilde çalışanların ise yöneticilerin kendilerine değer vermediğini ve önemli konular hakkında kendi görüşlerinin alınmadığı kanaatine sahiptirler. Bu durum açık bir paradoks oluşturmaktadır. Strateji uygulama aşamasında karşılaşılan paradokslar bir başka çalışmanın konusu olabilir. Çünkü çalışanlar ve yöneticiler arasında çok büyük algı farklılıkları olduğu gözlemlenmiştir. Bu çalışma nicel veri toplama çeşitlerinden birisi olan anket ile yapıldığı için bazı algısal ve davranışsal boyutlar çalışmaya dahil edilememiştir. Daha sonraki çalışmalarda strateji uygulama aşamasında karşılaşılan problemler nitel bir araştırma kapsamında incelenebilir. Böylece bu çalışmanın ortaya koyamadığı fakat literatür için çok büyük önem arzeden konular davranışsal ve algısal boyutta işlenmiş olur. Ayrıca bu konuda çalışan araştırmacılar, örnekleme genişleterek farklı bölgelerde ortaya çıkan strateji uygulama problemlerini karşılaştırmalı analiz yaparak çalışabilirler. Buna ek olarak ana kütle genişletilerek sektörlere göre uygulama problemleri ortaya çıkarılabilir ve frekans analizi yoluyla hangi sektörlerde ne gibi uygulama problemlerinin ortaya çıktığı bilgisine ulaşılabilir.

KAYNAKÇA

- Aaltonen, P. & Ikavalko H. (2002). Implementing Strategies Successfully, *Integrated Manufacturing Systems*, 13(6): 415-418.
- Ackoff, R., (1987). Mission Statements, *Planning Review*, 15(4):30-31.
- Alexander, L. D. (1985). Succesfully Implementing Strategic Decisions, *Long Range Planning*, 18(3):91-97.
- Alexander, L.D. (1991). *Strategy Implementation: Nature of the Problem*, *International Review of Strategic Management*, 2(1): 73-91.
- Al-Ghamdi, S.M., (1998). Obstacles to Successful Implementation of Strategic Decisions: the British experience, *European Business Review*, 98(6), 322-327.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Yıldırım, E., ve Bayraktaroğlu, S. (2010). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, 6. Baskı, Sakarya: Sakarya Basımevi.
- Amit, R. & Schoemaker, P.J.H. (1993), Strategic Assets and Organizational Rent. *Strategic Management Journal*, 14(1):33-46
- Andrews, K. (1980). *The Concept of Corporate Strategy*, Homewood, IL: R.D. Irwin.
- Arı, A. (2007). *Banka Birleşmeleri ve Satın Almaları ve Ekonomik Sonuçlarının Değerlendirilmesi*. (Yayınlanmamış YL Tezi). İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Barca, M. (2009). Stratejik Yönetim Düşüncesinin Gelişimi, *Ankara Sanayi Odası*, 34-52
- Barlett, C. A. & Ghoshal, S. (1987). Managing Across Borders: New Strategic Requirements, *Sloan Management Review*, 28(2): 7-17.
- Barney, J. B. (2001). Is the Resource-Based Theory a Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes, *Academy of Management Review*, 26(1): 41-56.

- Bart, Christopher (1997). Industrial Firms and the Power of Mission, *Industrial Marketing Management*, 26(4): 371-383.
- Brealey, R. A., Myers, S. C. ve Marcus, A.J. (1997). *İşletme Finansının Temelleri*, (Ü. Bozkurt, T. Arıkan ve H. Doğukanlı, çev.). İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- Cannella, Jr. & Paetzold RL. (1994). Pfeffer's Barriers to the Advance of Organizational Science: a Rejoinder, *Academy of Management Review*, 19(2): 331-341.
- Chang, S-J. 2006. *Financial Crisis and Transformation of Korean Business Groups: The Rise and Fall of Chaebols*. Cambridge, UK: Cambridge University Press
- Clark, D. N., (2000). Implementing Issues in Core Competence Strategy Making, *Strategic Change*, 9: 115-127.
- Corboy, M. & O'Corrbui, D. (1999), The Seven Deadly Sins of Strategy. Management Accounting: *Magazine for Chartered Management Accountants*. 77(10): 29-30
- Coulson-Thomas, C. (2013). Implementing Strategies and Policies, *Strategic Direction*, 29(3): 33-35.
- Craig, C. S., & Douglas, S. P. (2000). Configural Advantage in Global Markets, *Journal of International Marketing*, 8(1): 6-26.
- Creelman, J. (1998). *Building and Implementing a Balanced Score-card, International Best Practice in Strategy Implementation*, Business Intelligence Unit, London
- Cross, J. & Henderson, S., (2003). Strategic Challenges in the Football Business: A SPACE analysis, *Strategic Change*, 12(8): 409-420.
- David, F. R. (1985). How Do We Choose Among Alternative Growth Strategies?, *Managerial Planning*, 33(4): 14-17
- David, F. R. (1986). The Strategic Planning Matrix- A Quantitative Approach, *Long Range Planning*, 19(5)

- David, F.R., (1989). How Companies Define Their Mission , *Long Range Planning*, 22(1):90-97.
- David, F.R. (2007). *Strategic Management Concepts and Aases (13th edition)*, New Jersey: Prentice Hall.
- David, M. E., David Forest, R., and David Fred, R. (2009). The Quantitative Strategic Planning Matrix(QSPM) Applied to a Retail Computer Store, *Coastal Business Journal*, 8(1):42-52
- David, F.R. (2012) *Strategic Management: A competitive Advantage Approach, Cases (14th edition)*, New Jersey: Prentice Hall.
- Davidson, K. (1987). Do Megamergers Aake Sense?, *Journal of Business Strategy*, 7(3).
- De Feo, J.A., & Janssen, A., (2001). Implementing a Strategy Successfully, *Measuring Business Excellence*, 5(4): 4-6.
- Drucker, P. (1954). *The Practice of Management*, New York: Harper and Row.
- Elango, B., & Pattnaik, C. (2007). Building Capabilities for International Operations Through Network: A study of Indian Firms. *Journal of International Business Studies*, 38(4): 541-555.
- Eren, E. (2003). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Eren, E. (2006). *Stratejik Yönetim*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi
- Evans J. & Bergman B. (1982), *Marketing*, New York: Macmillan.
- Freedman, M. (2003), The Genius is in the Implementation, *Journal of Business Strategy*, 24(2): 26-31.
- Gabrielsen, T. S. (2003). Conglomerate Mergers: Vertical Mergers in Disguise?. *International Journal of the Economics of Business*, 10 (1):1-16.
- Giles, W.D. (1991). Making Strategy Work, *Long Range Planning*, 24(5): 75-91.

- Goshal, S., Lefebure, R. B., Jorgensen, J., & Staniforth, D. (1988). *Scandinavian Airlines System (SAS) in 1988: Case clearing house of Great Britain and Ireland*, Cranfield, 389-425
- Grundy, T. (2006). Rethinking and Reinverting Micheal Porter's Five Forces Model, *Strategic Change*, 15: 211-219.
- Guffey, W., & Nienhaus, B., (2002). Determinates of Employee Support for the Strategic Plan of a Business Unit, *SAM Advanced Management Journal*, 67(2): 22-30.
- Hall, R. H. (1982), *Organizations, Englewood Cliffs*: Prentice Hall
- Hall, R. D. (1984), *The International Joint Venture*, New York: Praeger Publishers
- Hambrick DC & Fredrickson JW. (2001). Are You Sure You Have a Strategy? *Academy of Management Executive*, 15(4): 48-59.
- Hamel, G. (1991). Competition for Competence and Inter-partner Learning within International Strategic Alliances. *Strategic Management Journal*, 12(1): 83-103
- Hammer, M. & Champy, J. (1993). *Reengineering the Corporation*, NewYork: Harper Business.
- Henderson, B. (1989). The Origin of Strategy, *Harvard Business Review*, 67(6): 139-143.
- Hill, C & Jones, G. (2008). *Strategic Management: An Integrated Approach (8th Revised edition)*. Mason, OH: South-Western Educational Publishing.
- Hillman, A.J., ve Hitt, M.A. (1999). Corporate Political Strategy Formulation: A Model of Approach, Participation and Strategy Decision, *The Academy of Management Review*, 24(4):825-842
- Horne, J.V.(1974). *Financial Management and Policy*, New Jersey:Prentice- Hall.
- Hussey, D.E., (1996). Management Training: A Key Tool for Strategy Implementation, *Strategic Change*, 5: 263-274.
- İslamoğlu, H. (2011). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, Beta Yayıncılık: İstanbul

- Johnson, G., Scholes, K., ve Whittington R. (2005). *Exploring Strategy: Text and Cases (7th Edition)*, Harlow: Pearson Education Limited.
- Judson, A. S. (1991). Invest in High Yield Strategic Plan, *Journal of Business Strategy*, 12: 34-39.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (2001). Putting the Balanced Scorecard to Work, *Harvard Business Review*, 71: 134-142.
- Koçel, T. (2012). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Yayınevi.
- Kuhn, TS. (1996). *The Structure of Scientific Revolutions (3rd Edition)*, Chicago IL: University of Chicago Press.
- Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkındaki Yönetmelik (2005). *T.C. Resmi Gazete*, 25997, 19 Ekim 2005.
- Lim, L.K.S., Acito, F., & Rusetski, A. (2006). Development of archetypes of International Marketing Strategy. *Journal of International Business Studies*, 37(4): 499-524.
- Louw, G. (1979). Biological Strategies. *Science*, 203, 940-967.
- Makadok, R. (2001). Toward a Synthesis of the Resource-Based View and Dynamic-Capability Views of Rent Creation, *Strategic Management Journal*, 22(5): 387-401.
- Markides, C. (2004). What is Strategy and How Do You Know You Have One? *Business Strategy Review*, 15(2): 5-12.
- Meggison, W.L., Smart, S. B., ve Lucey, B.M. (2008). *Corporate Finance*, London: Cengage Learning EMEA.
- McNichols TJ. (1977). *Policy Making and Executive Action*, New York: McGraw Hill.
- Mialon, S.H. (2008). Efficient Horizontal Mergers: The Effects of Internal Capital Reallocation and Organizational Form. *International Journal of Industrial Organization*, 26 (4): 861-877.
- Michaelson, G. & Michaelson S. (2003). *Sun Tzu for Success*, Canada: Adams Media.

- Miller, D. (2002). Successful Change Leaders: What Makes Them? What Do They Do That is Different? *Journal of Change Management*, 2(4): 359-368
- Mintzberg, H. (1987). The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy, *California Management Review*, 30(1): 11-24.
- Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*, New Jersey: Prentice Hall.
- Okumuş, F. (2003). A Framework to Implement Strategies in Organizations, *Management Decision*, 41(9):871-882.
- Olson, E. M., Slater, S.F., & Hult G.T.M. (2005). The Performance Implications of Fit among Business Strategy, Marketing Organization Structure, and Strategic Behavior. *Journal of Marketing*, 69(3): 49-65.
- Özgener, Ş. (2003). Büyüme Sürecindeki KOBİ'lerin Yönetim ve Organizasyon Sorunları: Nevşehir Un Sanayii Örneği, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20: 137-161.
- Pearce, H.J & Robinson, R.B. (1988). *Strategic Management: Strategy Formulation and Implementation*, Homewood Illinois: Irwin.
- Pella, M.D.A., Sumarwan, U.,Daryanto, A., ve Kirbrandako (2013). Factor Effecting Poor Strategy Implementation, *Gadjah Mada International Journal of Business*, 15(2): 183-204
- Peng, M. W., Wang, D., & Jiang , Y. (2008). An Institution Based view of International Business Strategy: A focus on Emerging Economies. *Journal of International Business Studies*, 39(5): 920-936.
- Peteraf, M. A. (1993). The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View, *Strategic Management Journal*, 14(3):179–191.
- Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1982). *In search of Excellence*, Harper and Row, New York.
- Pfeffer, J. (1993). Barriers to the Advance of Organizational Science: Paradigm Development as a Dependent Variable, *Academy of Management Review*, 18(4): 599-620.

- Pilsbury, S. ve Meaney, A. (Şubat 2009). Are Horizontal Mergers And Vertical Integration A Problem?. 21 Mart 2009, <http://www.internationaltransportforum.org/jtrc/DiscussionPapers/DP200904.pdf>
- Porter, M. E. (1979). How Competitive Forces Shape Strategy, *Harvard Business Review*, 57(2):137-145
- Porter, M. E. (1980). Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, *South Asian Journal of Management*, 20(3):194-199
- Porter, ME. (1983). Industrial Organization and the Evolution of Concepts for Strategic Planning: The New Learning, *Managerial and Decision Economics* 4(3):172-180.
- Radder, L. & Louw, L., (1998). The SPACE Matrix: A Tool for Calibrating Competition, *Long Range Planning*, 31(4):549-559.
- Ramanujam, V. ve Varadarajan, P. 1989. Research on Corporate Diversification: A Synthesis. *Strategic Management Journal*, 10: 523-551.
- Raps, A., (2005). Strategy Implementation-An Insurmountable Obstacle?, *Handbook of Business Strategy*, 141-146.
- Rowe, A., Mason, R., Dickel, K. & Mann, R. (1994). *Strategic Management: A Methodological Approach(4th edition)*, New York:Addison-Wesley Publishing Company.
- Sadler, P. (2003), *Strategic Management*, Milford CT: Kogan Page,Limited.
- Seeger, J. A. (1984). Reversing the Images of BCG's Growth/Share Matrix, *Strategic Management Journal*, 5: 93-97.
- Speculand, R. (2009). Six Necessary Mind Shifts for Implementing Strategy. *Business Strategy Series*, 10(3): 167-172.
- Sterling, J., (2003). Translating Strategy into Effective Implementation: Dispelling the Myths and Highlighting What Works, *Strategy and Leadership*, 31(3): 27-34.

- Straub, T. (2007). *Reasons for Frequent Failure in Mergers and Acquisitions: A Comprehensive Analysis*, Wiesbaden, Deutscher Universitäts-Verlag.
- Sveiby K.E. (2001). A Knowledge Based Theory of the Firm to Guide in Strategy Formulation, *Journal of Intellectual Capital*, 2(4):344-358.
- Thema Larousse (1994). İstanbul: Milliyet Yayınları, akt. Ünal, M. (2012). *Stratejik Yönetim ve Liderlik*. İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Thompson, A.A. & Strickland A.J. (1995). *Crafting and Implementing Strategy (6th Edition)*, Boston MA: Irwin.
- Thompson, A.A. & Strickland A.J.(2003). *Strategic Management Concepts and Cases (13th Edition)*, NewYork:McGraw-Hill/Irwin.
- Thompson, A.A., Strickland, A.J., and Gamble, J. (2005). *Crafting and Executing Strategy: Text*, New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Ülgen, M. ve Mirze, S. (2010). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Ünal, M. (2012). *Stratejik Yönetim ve Liderlik*, İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Von Neumann, J. & Morgenstern O. (1947). *Theory of Games and Economic Behaviour*, New Jersey: Princenton University Press.
- Yaprak, A., Xu, S., & Çavuşgil, E. (2011), Effective Global Strategy Implementation: Structural and Process Choices Facilitating Global Integration and Coordination , *Management International Review* 51(2): 179-192.
- Yeo, J. & Huang W. (2003). Mobile E-Commerce Outlook, *International Journal of Information Technology & Decision Making*, 2(2).
- Wan, W. P. 2005. Country Resource Environments, Firm Capabilities, and Corporate Diversification Dstrategies. *Journal of Management Studies*. 42: 161-182.
- Wheelen, T.L. & Hinger, J.D. (2004). *Strategic Management*, New Jersey: Prentice Hall.

Wright, P. Kroll, M.J. & Parnel, J. (1996). *Strategic Management (2nd Edition)*, New Jersey: Prentice Hall

EK: ANKET ÖRNEĞİ

Sayın İlgili,

Bu çalışma Afyonkarahisar ticaret ve sanayi odasına kayıtlı personel sayısı bakımından orta ve büyük ölçekli firma kategorisinde yer alan firmaların işletme stratejilerinin uygulanmasında karşılaştığı problemleri tespit etmek amacıyla yapılmaktadır.

Bu çalışmadan elde edilecek bilgiler firma hakkında herhangi bir bilgi içermeyeceği için sorulara içtenlikle cevap vereceğinizi umuyoruz. Ayrıca çalışmada elde edilen bilgiler yalnızca bilimsel bir amaç uğrunda kullanılacak ve elde edilecek sonuçlar kamuoyuna sunulacak olup istenildiği takdirde firmalara gönderilecektir.

Katkılarınız için teşekkür ederiz,

Doç. Dr. Durmuş YÖRÜK

Arş. Gör. Fatih BIYIKLI

Arş. Gör. Fatih BIYIKLI

Bolvadin UBYO.

Muhasebe Bölümü

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Yönetim-Organizasyon Bilim Dalı

Yüksek Lisans Öğrencisi

Cinsiyetiniz:	<input type="checkbox"/> Kadın <input type="checkbox"/> Erkek
1) Yaşınız:	<input type="checkbox"/> 25 ve altı <input type="checkbox"/> 26-30 <input type="checkbox"/> 31-35 <input type="checkbox"/> 36-40 <input type="checkbox"/> 41-45 <input type="checkbox"/> 46 ve üstü
2) Öğrenim durumunuz:	<input type="checkbox"/> İlkokul <input type="checkbox"/> Ortaokul <input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Üniversite (Lisans/ön lisans) <input type="checkbox"/> Lisansüstü (Yüksek lisans/Doktora)
3) Şirketteki konumunuz:	<input type="checkbox"/> Yönetim kurulu başkanı <input type="checkbox"/> Yönetim kurulu başkan yardımcısı <input type="checkbox"/> Yönetim kurulu üyesi <input type="checkbox"/> Genel Müdür
4) İşletmenin faaliyette bulunduğu sektör:	<input type="checkbox"/> Madencilik ve Taşocakçılığı imalatı <input type="checkbox"/> Gıda ürünleri İmalatı

	<input type="checkbox"/> Metalik olmayan diğer mineral ürünleri imalatı <input type="checkbox"/> Başka yerde sınıflandırılmamış makine ve ekipman imalatı <input type="checkbox"/> Ağaç ve mantar ürünleri imalatı(mobilya hariç) <input type="checkbox"/> Tekstil imalatı <input type="checkbox"/> Ana metal sanayi <input type="checkbox"/> Fabrikasyon metal ürünleri imalatı(makina ve itechizatı imalatı hariç) <input type="checkbox"/> Kimyasalların kimyasal ürünler imalatı <input type="checkbox"/> Bankacılık ve finans sektörü <input type="checkbox"/> Otelcilik Sektörü <input type="checkbox"/> Taşımacılık Sektörü
--	---

A.	Stratejik Kararların Çeşitleri	
1-)	Yeni bir ürün veya hizmet çıkarma	
2-)	Yeni bir tesis ya da fabrika açmak	
3-)	Operasyonları genişleterek yeni bir piyasaya girmek	
4-)	Ürünün satışını durdurmak ya da piyasadan çekilmek	
5-)	Yeni bir firma satın almak ya da başka bir firma ile birleşmek	
6-)	Fonksiyonel departmanlardaki stratejiyi değiştirmek	
7-)	Diğer	

B.	Potansiyel Strateji Uygulama Problemleri	Kesinlikle	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle
1-)	Stratejinin beklenenden fazla zaman alması					
2-)	İşletme içindeki departmanlararası koordinasyonun yeteri kadar etkili olmaması					
3-)	Rekabet faaliyetlerinin stratejiyi uygulamaya engel olması					
4-)	Alt seviye çalışanlara verilen eğitim ve yönlendirmelerin yetersizliği					
5-)	Çalışanların becerileri (eğitim düzeyleri)'nin yetersizliği					
6-)	Dış çevreden kaynaklanan kontrol edilemeyen faktörlerin stratejinin uygulanmasına olumsuz etkisi					
7-)	Departman yöneticilerinden sağlanan liderlik ve yöneltme çabalarının yetersizliği					
8-)	Temel uygulama faaliyetlerinin ve görevlerinin yeteri kadar iyi tanımlanamamış olması					
9-)	Önceden belirlenemeyen (olağandışı) temel problemlerle karşılaşılması					
10-)	Uygulamayı izleyen/gözleyen bilgi sistemlerinin yetersizliği					
11-)	Stratejik kararın öncülerinin ve destekleyicilerinin uygulama aşamasında işi bırakması					
12-)	Genel amaçlar ve hedefler çalışanlar tarafından yeteri kadar iyi kavranamaması					
13-)	Kilit çalışanların sorumluluklarındaki değişikliklerin doğru bir şekilde belirlenememesi					
14-)	Stratejik kararı oluşturan ana kişilerin uygulama aşamasında aktif bir rol oynamaması					
15-)	Üst yönetimin katılımını gerektiren durumlarda yeteri kadar erken hareket edilmemesi					

C.	Strateji Uygulamanın Genel Başarı Oranı	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1-)	Oluşturulan stratejilerin ilk amaçlarına ulaşıldı					
2-)	Umulan finansal sonuç elde edildi					
3-)	Kaynaklar ilk başta belirlenen bütçe içinde yürütüldü					

D. Başka herhangi bir yorum?

