

T.C.
GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

STRATEJİ TİPLERİ ve STRATEJİK YÖNETİM
SÜREÇLERİNİN FİRMA PERFORMANSINA
ETKİLERİ

Türkan DOĞAN
DOKTORA TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI

GEBZE
2008

T.C.
GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

STRATEJİ TİPLERİ ve STRATEJİK YÖNETİM
SÜREÇLERİNİN FİRMA PERFORMANSINA
ETKİLERİ

Türkan DOĞAN
DOKTORA TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI

TEZ DANIŞMANI
Doç.Dr.Lütfihak ALPKAN

GEBZE
2008

ÖZET

TEZİN BAŞLIĞI : STRATEJİ TİPLERİ ve STRATEJİK YÖNETİM SÜREÇLERİNİN FİRMA PERFORMANSINA ETKİLERİ

YAZAR ADI :TÜRKAN DOĞAN

Bu çalışmanın amacı, işletme bilimi literatürünün çeşitli disiplinlerinde kavramsal olarak tanımlanmış ve ampirik olarak incelenmekte olan stratejik karar alma ve planlama bileşenleri ile işletme stratejisi tiplerini bütünleştirerek, kapsamlı bir saha araştırması ile birbirleri arasındaki ilişkileri ve imalat performansı üzerindeki etkilerini ortaya koymaktır.

İşletme bilimi literatüründe stratejik karar alma ve planlama bileşenleri üzerine yapılan çalışmalar, bu çalışmada beş başlık altında tartışılmış ve araştırılmıştır. Bunlar; tarama yoğunluğu, planlama esnekliği, katılımcılık, biçimselleşme ve hatalardan öğrenmedir. Araştırmadaki diğer önemli değişken olan işletme stratejisi tipleri ise; öncülük, analizcilik ve tepkiciliktir. İmalat performansı ise beş ana başlıkta incelenmiştir. Bunlar; esneklik, kalite, maliyet, yenilik ve teslimat hızıdır.

Literatür taramasıyla yukarıda bahsedilen kavramlar arasındaki ilişkileri gösteren bir model geliştirilmiştir. Bu modeldeki ilişkiler hipotezlendirilmiş ve bunları test etmek için Kocaeli genelinde faaliyet gösteren 1200 imalatçı firmadan 600'ü örneklem olarak tesadüfi şekilde seçilmiş ve bunlardan 400 firmanın yöneticileri ile yüz yüze görüşme tekniğiyle anket uygulaması yapılmıştır.

Araştırma analizleri sonucunda hem stratejik karar alma ve planlama bileşenleri ve hem de işletme stratejisi tiplerinin imalat performansına etkileri üzerinde çok sayıda bulgular elde edilmiştir. Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik analizleri oldukça iyi sonuçlar ortaya koymuştur. Regresyon analizlerinin sonuçlarından elde edilen bulgular literatürdeki araştırmaları destekler özelliktedir. Bu istatistiksel bulguların yanında araştırmanın sonuçları tartışılmış, hem yöneticiler hem de araştırmacılar için öneriler sunulmuştur.

SUMMARY

TITLE OF THESIS: PERFORMANCE IMPACTS OF BUSINESS STRATEGY TYPES AND STRATEGIC MANAGEMENT PROCESSES

NAME OF THE AUTHOR: TÜRKAN DOĞAN

The purpose of this study is to investigate the associations among the dimensions of the process of strategic decision-making and planning and business strategy types being conceptually defined and empirically researched in the various disciplines of the science of business administration; and their operating and overall performance impacts via an extensive field research.

In this research, reviewing especially the prior research in the strategic management literature, five basic dimensions of strategic decision-making and planning process have been selected as the prominent aspects namely scanning intensity, planning flexibility, participation, formalization and learning from failure. The other predictor of performance in this literature seemed to be the types of business strategy namely prospecting, analyzing and reacting. On the other hand, the operations' performance was investigated under five main topics; which are flexibility, quality, cost, innovation and speed of delivery.

A research model has been developed based on the literature review depicting the relations among these variables. The relations in this model are hypothesized and in order to test them, 600 sample firms were randomly selected out of 1200 manufacturing firms operating in Kocaeli and a questionnaire survey was carried out using the face to face technique with 400 firms' executives who accepted to participate.

The results of the statistical analyses of this study have revealed many original and significant findings on the effects of strategic decision-making and planning process and business strategy types upon operations' performance. The reliability analyses of the scales used in the research have put forward

significant results. Regression analyses have been conducted to test the hypotheses and most of the results are found to be congruent with the literature. In addition to the statistical findings, the results have been conceptually discussed and concluded. Finally implications have been presented both for managers and future studies.

TEŞEKKÜR

Doktora tez alıőmam sűresince, her Őeyden nce zgűvenimi yerine getiren, ihtiyaç duyduėum her an engin bilgisini ve vaktini benimle paylaőan, deėerli hocam ve danıőmanım Do. Dr. Lűtfihak ALPKAN'a ok teőekkűr ediyorum.

Tez izleme komitesinde yer alan ve benden yardımlarını esirgemeyen deėerli hocalarım Doç. Dr. Adnan CEYLAN ve Doç. Dr. Ramazan KAYNAK'a ayrıca teőekkűr ederim. GYTE İőletme Fakűltesinin deėerli ėretim űyelerinden Prof. Dr. Oya ERDİL, Doç. Dr. Cemal ZEHİR, Yrd. Doç. Dr. Halim KAZAN ve Yrd. Doç. Dr. Hakan KİTAPÇI'ya ayrı ayrı teőekkűrlerimi sunarım.

Ona ayıramadıėım zamanlara gösterdiėi anlayıő için canım oėlum R. Berker DOėAN'a ve Őimdiye kadar tűm çalıőmalarımnda beni yalnız bırakmayan sevgili eőim Uėur DOėAN'a teőekkűr etmeyi bir borç bilirim ve bu mutluluėumu göremeyen annem Muteber SUNGUROėLU'na sonsuz teőekkűrler.

Tűrkan DOėAN

İÇİNDEKİLER DİZİNİ

	<u>Sayfa</u>
ÖZET	iv
SUMMARY	v
TEŞEKKÜR	vii
İÇİNDEKİLER DİZİNİ	viii
KISALTMALAR DİZİNİ	xii
ŞEKİLLER DİZİNİ	xiii
TABLolar DİZİNİ	xiv
1. GİRİŞ	1
2. STRATEJİK KARAR ALMA VE PLANLAMA	
BİLEŞENLERİNİN ÖZELLİKLERİ	3
2.1. Tarama Yoğunluğu	3
2.2. Planlama Esnekliği	5
2.3. Katılımcılık	8
2.4. Biçimselleşme	12
2.5. Hatalardan Öğrenme	17
3. İŞLETME STRATEJİSİ TİPLERİ	22
3.1. Savunmacı Stratejiler	24
3.2. Öncü Stratejiler	25
3.3. Analizci Stratejiler	26
3.4. Tepkici Stratejiler	26
4. İMALAT PERFORMANSI	28
4.1. Esneklik	29
4.2. Kalite	30
4.3. Maliyet	34
4.4. Yenilik	36
4.5. Teslimat Hızı	42
5. STRATEJİK PLANLAMA BİLEŞENLERİNİN VE STRATEJİK	
TERCİHLERİN PERFORMANSA ETKİLERİ	45
5.1. İmalat Performansının Stratejik Planlama ile İlgili Öncülleri	45
5.2. İmalat Performansının Strateji Tipleri ile İlgili Öncülleri	49

5.3. İmalat Performansının Genel Firma Performansına Etkileri	50
6. YÖNTEM	53
6.1. Kapsam	53
6.2. Araştırma Modeli ve Hipotezler	55
6.3. Ölçekler	59
6.4. Örneklem	60
7. BULGULAR	61
7.1. Katılan Firmaların Genel Özellikleri	61
7.2. Katılan Firmaların Stratejik Planlama Özellikleri	63
7.3. Ölçeklerin Güvenilirlikleri ve Tanımlayıcı İstatistikleri	66
7.4. Hipotezlerin Testleri	76
7.4.1. Stratejik Planlama Bileşenlerinin İmalat Performansına Etkileri	76
7.4.1.1. Stratejik Planlama Bileşenlerinin Esneklik Performansına Etkileri	76
7.4.1.2. Stratejik Planlama Bileşenlerinin Kalite Performansına Etkileri	77
7.4.1.3. Stratejik Planlama Bileşenlerinin Maliyet Performansına Etkileri	78
7.4.1.4. Stratejik Planlama Bileşenlerinin Yenilik Performansına Etkileri	78
7.4.1.5. Stratejik Planlama Bileşenlerinin Teslimat Performansına Etkileri	79
7.4.2. Strateji Tiplerinin İmalat Performansına Etkileri	82
7.4.2.1. Strateji Tiplerinin Esneklik Performansına Etkileri	82
7.4.2.2. Strateji Tiplerinin Kalite Performansına Etkileri	82
7.4.2.3. Strateji Tiplerinin Maliyet Performansına Etkileri	83
7.4.2.4. Strateji Tiplerinin Yenilik Performansına Etkileri	83
7.4.2.5. Strateji Tiplerinin Teslimat Performansına Etkileri	84
7.4.3. İmalat Performansının Firma Genel Performansına Etkileri	86
7.4.3.1. İmalat Performansının Pazar Performansına Etkileri	86
7.4.3.2. İmalat Performansının Karlılık Performansına Etkileri	86

7.5. Hipotezlenirilmemiş İlişkilerin Analizi	88
7.5.1. Stratejik Yönetim Değişkenlerinin ve Kontrol Değişkenlerinin Pazar Performansına Etkileri	88
7.5.2. Stratejik Yönetim Değişkenlerinin ve Kontrol Değişkenlerinin Karlılık Performansına Etkileri	89
7.6. Hipotezlenirilmemiş Farkların Analizi	90
7.6.1. Firma Yaşı İle Diğer Faktörlerin Kıyaslanması	90
7.6.1.1. Firma Yaşı ve Firmadaki Personel Sayısı İle İlgili ANOVA ve Duncan Testi Analiz Sonuçları	91
7.6.1.2. Firma Yaşı ve Analizcilik İle İlgili ANOVA ve Duncan Testi Analiz Sonuçları	91
7.6.1.3. Firma Yaşı ve Tepkicilik İle İlgili ANOVA ve Duncan Testi Analiz Sonuçları	92
7.6.2. Firma Büyüklüğü İle Diğer Faktörlerin Kıyaslanması	92
7.6.2.1. Firma Büyüklüğü ve Firmadaki Personel Sayısı İle İlgili ANOVA ve Duncan Testi Analiz Sonuçları	92
7.6.2.2. Firma Büyüklüğü ve Firma Yaşı İle İlgili ANOVA ve Duncan Testi Analiz Sonuçları	93
7.6.2.3. Firma Büyüklüğü ve Stratejik Plan Vadeleri İle İlgili ANOVA ve Duncan Testi Analiz Sonuçları	93
7.6.2.4. Firma Büyüklüğü ve Stratejik Planlamada Genel Müdürün Etkisi İle İlgili ANOVA ve Duncan Testi Analiz Sonuçları	94
7.6.2.5. Firma Büyüklüğü ve Stratejik Planlamada Fonksiyonel Birimlerin Etkisi İle İlgili ANOVA ve Duncan Testi Analiz Sonuçları	95
7.6.2.6. Firma Büyüklüğü ve Stratejik Planlamada Satış Artırma Hedefi İle İlgili ANOVA ve Duncan Testi Analiz Sonuçları	95
7.6.2.7. Firma Büyüklüğü ve Stratejik Planlamada Müşterileri Kullanma İle İlgili ANOVA ve Duncan Testi Analiz Sonuçları	96

7.6.2.8. Firma Büyüklüğü ve Stratejik Planlamada Sanayi ve Ticaret Odası Yayınlarını Kullanma İle İlgili ANOVA ve Duncan Testi Analiz Sonuçları	96
7.6.2.9. Firma Büyüklüğü ve Stratejik Planlamada Gazete ve Dergileri Kullanma İle İlgili ANOVA ve Duncan Testi Analiz Sonuçları	97
7.6.2.10. Firma Büyüklüğü ve Stratejik Planlamada Üniversite Yayınlarını Kullanma İle İlgili ANOVA ve Duncan Testi Analiz Sonuçları	97
7.6.2.11. Firma Büyüklüğü ve Tarama Yoğunluğu İle İlgili ANOVA ve Duncan Testi Analiz Sonuçları	98
7.6.2.12. Firma Büyüklüğü ve Biçimselleşme İle İlgili ANOVA ve Duncan Testi Analiz Sonuçları	98
7.6.2.13. Firma Büyüklüğü ve Analizcilik İle İlgili ANOVA ve Duncan Testi Analiz Sonuçları	99
7.6.2.14. Firma Büyüklüğü ve Tepkicilik İle İlgili ANOVA ve Duncan Testi Analiz Sonuçları	99
8.SONUÇ VE DEĞERLENDİRME	100
8.1. Bulguların Özeti ve Yorumu	100
8.2. Yöneticilere Öneriler	103
8.3. Araştırmanın Kısıtları ve Araştırmacılara Öneriler	104
KAYNAKLAR	105
EKLER	
Ek 1: Anket Soruları	120
ÖZGEÇMİŞ	125

KISALTMALAR DİZİNİ

bkz.: Bakınız

DPT: Devlet Planlama Teşkilatı

GSİS: Genel Sanayi İşyerleri Sayımı

GSYİH: Gayri Safi Yurt İçi Hasıla

GYTE: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü

KOBİ: Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler

örn.: Örnek

SPSS: Statistical Package for Social Sciences

TÜİK: Türkiye İstatistik Kurumu

vb.: ev benzerleri

ve ark.: ve arkadaşları

ŞEKİLLER DİZİNİ

<u>Şekil</u>	<u>Sayfa</u>
2.1. Örgüt ve Çevresi	4
6.1. Araştırma Modeli	56
7.1. Oluşan Model: Stratejik Planlama Bileşenlerinin İmalat Performansına Etkileri	80
7.2. Oluşan Model: Strateji Tiplerinin İmalat Performansına Etkileri	85
7.3. Oluşan Model: İmalat Performansının Genel Firma Performansına Etkileri	87

TABLolar DİZİNİ

<u>Tablo</u>	<u>Sayfa</u>
3.1. Miles ve Snow'un Örgüt Tipleri ve Stratejileri	23
6.1. Stratejik Planlama Bileşenlerinin İmalat Performansına Etkileri	57
6.2. Strateji Tiplerinin İmalat Performansına Etkileri	58
6.3. İmalat Performansının Firma Genel Performansına Etkileri	58
6.4. Ankette Kullanılan Ölçeklerin Kaynakları	59
6.5. Sektör Grupları	60
7.1. Firma Türü	61
7.2. Sermaye Yapısı	61
7.3. Firma Büyüklüğü	62
7.4. Firma Yaş Grupları	62
7.5. Planlama Süreleri (Yıl)	63
7.6. Stratejik Kararları Alan Üst Düzey Yöneticilerin Sahip Oldukları İş Tecrübesi	63
7.7. Stratejik Planlamanın Ağırlıklı Olarak Yapıldığı Birimler	64
7.8. Stratejik Planlamanın Yapılma Amaçları	64
7.9. Stratejik Planlamada Kullanılan Sözlü Bilgi Kaynakları	65
7.10. Stratejik Planlamada Kullanılan Yazılı Bilgi Kaynakları	65
7.11. Ankete Cevap Verenlerin Görev Grupları	66
7.12. Yapılandırılmış Değişkenler İçin Tanımlayıcı İstatistikler	67
7.13. Stratejik Planlama Bileşenleri İçin Faktör Analizi Sonuçları	69
7.14. İşletme Stratejisi Türleri İçin Faktör Analizi Sonuçları	70
7.15. İmalat Performansı İçin Faktör Analizi Sonuçları	71
7.16. Çevresel Rekabet Şartları İçin Faktör Analizi Sonuçları	72
7.17. Firma Performansı İçin Faktör Analizi Sonuçları	72
7.18. Değişkenler Arası Korelasyonlar	75
7.19. Stratejik Planlama Bileşenlerinin Esneklik Performansına Etkileri (H1 Grubu Hipotezlerin Testi)	77
7.20. Stratejik Planlama Bileşenlerinin Kalite Performansına Etkileri (H2 Grubu Hipotezlerin Testi)	77

7.21. Stratejik Planlama Bileşenlerinin Maliyet Performansına Etkileri (H3 Grubu Hipotezlerin Testi)	78
7.22. Stratejik Planlama Bileşenlerinin Yenilik Performansına Etkileri (H4 Grubu Hipotezlerin Testi)	79
7.23. Stratejik Planlama Bileşenlerinin Teslimat Hızına Etkileri (H5 Grubu Hipotezlerin Testi)	79
7.24. Stratejik Planlama Bileşenlerinin İmalat Performansına Etkileri	81
7.25. Strateji Tiplerinin Esneklik Performansına Etkileri (H6 Grubu Hipotezlerin Testi)	82
7.26. Strateji Tiplerinin Kalite Performansına Etkileri (H7 Grubu Hipotezlerin Testi)	83
7.27. Strateji Tiplerinin Maliyet Performansına Etkileri (H8 Grubu Hipotezlerin Testi)	83
7.28. Strateji Tiplerinin Yenilik Performansına Etkileri (H9 Grubu Hipotezlerin Testi)	84
7.29. Strateji Tiplerinin Teslimat Hızına Etkileri (H10 Grubu Hipotezlerin Testi)	84
7.30. Strateji Tiplerinin İmalat Performansına Etkileri	85
7.31. İmalat Performansının Pazar Performansına Etkileri (H11 Grubu Hipotezlerin Testi)	86
7.32. İmalat Performansının Karlılık Performansına Etkileri (H12 Grubu Hipotezlerin Testi)	87
7.33. İmalat Performansının Firma Genel Performansına Etkileri	88
7.34. Stratejik Yönetim Değişkenlerinin ve Kontrol Değişkenlerinin Pazar Performansına Etkileri	89
7.35. Stratejik Yönetim Değişkenlerinin Ve Kontrol Değişkenlerinin Karlılık Performansına Etkileri	90
7.36. Firma Yaşı ve Firmadaki Personel Sayısı İle İlgili ANOVA ve Duncan Analiz Sonuçları	91
7.37. Firma Yaşı ve Analizcilik İle İlgili ANOVA ve Duncan Analiz Sonuçları	91
7.38. Firma Yaşı ve Tepkicilik İle İlgili ANOVA ve Duncan Analiz Sonuçları	92
7.39. Firma Büyüklüğü ve Firmadaki Personel Sayısı İle İlgili ANOVA ve Duncan Analiz Sonuçları	92

7.40. Firma Büyüklüğü ve Firma Yaşı İle İlgili ANOVA ve Duncan Analiz Sonuçları	93
7.41. Firma Büyüklüğü ve Stratejik Plan Vadeleri İle İlgili ANOVA ve Duncan Analiz Sonuçları	93
7.42. Büyüklük ile Stratejik Plan Vadeleri Arasında Çapraz Tablo	94
7.43. Firma Büyüklüğü ve Stratejik Planlamada Genel Müdürün Etkisi İle İlgili ANOVA ve Duncan Analiz Sonuçları	94
7.44. Firma Büyüklüğü ve Stratejik Planlamada Fonksiyonel Birimlerin Etkisi İle İlgili ANOVA ve Duncan Analiz Sonuçları	95
7.45. Firma Büyüklüğü ve Stratejik Planlamada Satış Artırma Hedefi İle İlgili ANOVA ve Duncan Analiz Sonuçları	95
7.46. Firma Büyüklüğü ve Stratejik Planlamada Bilgi Kaynağı Olarak Müşterileri Kullanma İle İlgili ANOVA ve Duncan Analiz Sonuçları	96
7.47. Firma Büyüklüğü ve Stratejik Planlamada Bilgi Kaynağı Olarak Sanayi ve Ticaret Odası Yayınlarını Kullanma İle İlgili ANOVA ve Duncan Analiz Sonuçları	96
7.48. Firma Büyüklüğü ve Stratejik Planlamada Bilgi Kaynağı Olarak Gazete ve Dergileri Kullanma İle İlgili ANOVA ve Duncan Analiz Sonuçları	97
7.49. Firma Büyüklüğü ve Stratejik Planlamada Bilgi Kaynağı Olarak Üniversite Yayınlarını Kullanma İle İlgili ANOVA ve Duncan Analiz Sonuçları	97
7.50. Firma Büyüklüğü ve Tarama Yoğunluğu İle İlgili ANOVA ve Duncan Analiz Sonuçları	98
7.51. Firma Büyüklüğü ve Biçimselleşme İle İlgili ANOVA ve Duncan Analiz Sonuçları	98
7.52. Firma Büyüklüğü ve Analizcilik İle İlgili ANOVA ve Duncan Analiz Sonuçları	99
7.53. Firma Büyüklüğü ve Tepkicilik İle İlgili ANOVA ve Duncan Analiz Sonuçları	99

1. GİRİŞ

Küreselleşme, hızlı değişen çevresel şartlar ve artan rekabet nedeniyle işletmeler, önemli fırsat ve tehditlerle karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu ortam içerisinde stratejik yönetim alanındaki en temel sorulardan birisi, bir işletmenin rekabet avantajını nasıl kazanacağı ve sürdüreceğidir. Aynı sektörde faaliyet göstermelerine rağmen işletmelerin performans sonuçları arasında büyük farklar ortaya çıkmaktadır. Günümüzün giderek küreselleşen ve yoğun rekabetin yaşandığı pazarlarda başarılı olan işletmeler, hem uzun vadeli planlar yapan hem de kısa vadeli değişikliklere açık olan hızlı, esnek ve yenilikçi firmalardır. Bazı işletmelerin genelde neden daha başarılı olduklarını araştırırken seçtikleri stratejilerin türlerine ve strateji geliştirme süreçlerine de bakmak gerekmektedir.

Firmaların, yapısal olarak esnek ve müşteri tercihleri doğrultusunda üretim yapabilme imkânlarına sahip olabilmeleri, yeni rekabet ortamında faaliyet gösterebilme şanslarını artırmaktadır. Ancak firmaların öncelikle küresel rekabet ortamının gerektirdiği bir yapılanmaya gitmeleri gerekir. Bu yapılanmanın temeli küresel rekabetin gerektirdiği etkenlerin gerçekleştirilmesidir. Bu etkenler, kalite, düşük fiyat, esneklik, yenilik ve hızdır. İşletmeler, müşteri tercihleri doğrultusunda kaliteli ürünleri, düşük maliyetle üreterek, müşterilerin istediği yerde ve zamanda sunmak suretiyle başarılı olabilmektedirler. Bunun da yolu, verimlilik temelinde, kaliteli ve maliyet etkenli biçimde faaliyet göstermekten geçer. Bu nedenle, KOBİ'lerin verimlilik temelinde ve yeni rekabet ortamının gelişimini izlemeye ve adapte olmaya dayalı stratejik yönetim süreçlerini ve işletme stratejilerini geliştirip uygulamaları bir zorunluluk olmaktadır.

Bu araştırmanın amacı, stratejik karar alma ve planlama bileşenlerinin (tarama yoğunluğu, planlama esnekliği, katılımcılık, biçimselleşme, hatalardan öğrenme) ve işletme stratejisi tiplerinin (öncülük, analizcilik, tepkicilik) imalat performansı bileşenleri (esneklik, kalite, maliyet, yenilik,

teslimat hızı) üzerindeki etkileri ve bunların firma genel performansına (pazar büyümesi ve karlılık) yaptığı etkileri incelemektir.

Bu araştırmanın kapsamı Kocaeli ili ile sınırlı tutulmuştur. Ülkemizin en önemli sanayi kentlerinin başında gelen Kocaeli, sosyo-ekonomik gelişmişlik endeksi (DPT, 2003) sıralamasında dördüncü sırada yer almaktadır. 2001 yılı itibariyle ilin Gayri Safi Yurt İçi Hasıla (GSYİH)'sının sektörel dağılımı incelendiğinde, yüzde 55'lik pay ile birinci sıradaki sanayi sektörünü, hizmetler (%43) ve tarım (%2) sektörlerinin izlediği görülmektedir. Görüldüğü gibi ülke ekonomisinde önemli bir paya sahip bulunan Kocaeli ilinde bulunan imalat firmalarını araştırmak diğer illerimizde bulunan firmalara da ışık tutacaktır.

Bu araştırmanın pek çok yönden işletme literatürüne katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Stratejik karar alma ve planlama bileşenleri olan tarama yoğunluğu, planlama esnekliği, katılımcılık, biçimselleşme ve hatalardan öğrenme konularında yeterli araştırmanın yapılmadığı ve bu alanda bir boşluk olduğu görüldüğünden bu araştırmanın önemi artmaktadır. Yine aynı şekilde işletme stratejisi tipleri olan öncülük, analizcilik ve tepkicilik konularında literatürde göze çarpan eksiklikler bizi bu araştırmaya sevk etmiştir. Stratejik karar alma ve planlama bileşenleri ile işletme stratejisi tiplerinin imalat performansına olan etkileri ve bunlarında firma genel performansı üzerindeki etkisi daha önce araştırılmadığından bu konuda da bu araştırma ilk olacaktır.

Bu araştırmanın ikinci bölümünde stratejik karar alma ve planlama bileşenleri üçüncü bölümünde işletme stratejisi tipleri dördüncü bölümünde ise imalat performansı konuları ele alınacaktır. Beşinci bölümde stratejik planlama bileşenlerinin ve stratejik tercihlerin performans etkileri altıncı ve yedinci bölümlerde yöntem ve bulgular ele alınacak ve son olarak sekizinci bölümde sonuç ve değerlendirme yapılacaktır.

2. STRATEJİK KARAR ALMA VE PLANLAMA BİLEŞENLERİNİN ÖZELLİKLERİ

Bu kısımda tarama yoğunluğu, katılımcılık, biçimselleşme, hatalardan öğrenme ve planlama esnekliği konuları ele alınacaktır.

2.1. Tarama Yoğunluğu

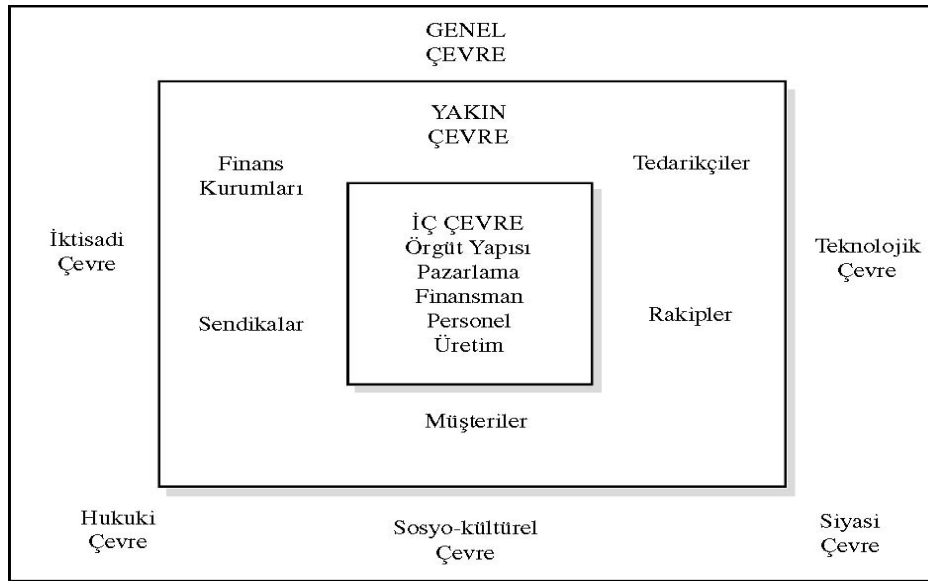
Literatürde tarama yoğunluğuna izleme, bilgi toplama ve takip şeklinde anlamlar yüklenmiştir. Çevresel tarama organizasyon çevresindeki olayların ve eylemlerin yönetsel düzeyde öğrenilmesi faaliyetidir (Hambrick, 1981).

Bugün tarama, yöneticiler için daha zararsız ama benzer sebepler yüzünden önemlidir. Tarama yöneticilere fırsatları görmelerini sağlayan çevresel olay ve eğilimler hakkında bilgi sağlar (Bluedorn et al 1994). Buna ek olarak belirsizliği ortadan kaldırmanın bir yoludur fakat taramanın belirsizliği giderme bileşeni iki kenarı keskin bir bıçaktır. Taramanın belirsizliği tamamen azalttığı inancı, yöneticilere çevreden gelen sinyalleri kolayca gözden kaçırmalarına sebep olan yanıltıcı bir güven duygusu verir. Bu yüzden tarama, eğer yöneticiler belirsizliğin sadece azaltılabileceğini tamamen ortadan kaldırılamayacağını bilirlerse belirsizlikle baş etmede yardımcı olabilir. Yöneticiler tarama uygulamalarını ne kadar iyi yaparlarsa yapsınlar her zaman tetikte olmalıdırlar (Barringer & Bluedorn 1999).

Barringer ve Bluedorn'a (1999) göre çevreyi gözlemlenimin yoğunluğunu tespit etmek için müşterilerden fikir toplama rutininin; rakiplerin politika ve taktiklerinin izlenmesinin; satışların, müşteri tercihlerinin ve teknolojinin gelecekteki durumlarının tahminin; özel pazarlama araştırmalarının; ticaret dergileri, hükümet yayınları ve haber medyasının ve tedarikçilerden, dağıtım kanalı üyelerinden bilgi toplamanın ne ölçüde yapıldığını incelemek gerekir. Ayrıca iktisadi, teknolojik ve demografik trendler ile müşteri ihtiyaç ve tercihleri, rakiplerin stratejileri ve tedarikçilerin

stratejileri gibi alanlardaki değişimler hakkında bilgi toplama sıklığı da kapsamlılığın bir göstergesidir (Barringer and Bluedorn 1999:441).

En isabetli stratejik tercihleri yapabilmek için veri toplamak amacıyla yapılan çevre analizi firmanın iç ve dış çevresindeki şartlarının ve bu çevrelerdeki çeşitli faktörlerin amaçlara ulaşmaya yapabileceği katkı ve/veya engellemeleri tespit etmek için yapılan çalışmalardır. Stratejik dış çevredeki ekonomik sistem, rakipler ve rekabet, müşteriler, nüfus hareketleri, toplumsal ve siyasi durum, politik risk, finansal kaynaklar ve teknoloji transferi gibi faktörler firma için arz ettikleri fırsat ve tehlikeler açısından incelenirler. İç çevre analizi ise firmanın güçlü ve zayıf yanlarının tespiti için örgüt içi temel faaliyetlerin dikkatle incelenmesidir (Alpkan, 2000).



Şekil 2.1. Örgüt ve Çevresi (Alpkan, 2000)

Dış çevrenin yakın ve genel diye ikiye ayrılmasının sebebi etkileşim farklılığıdır. Firma genel çevreyi pek fazla etkileme gücüne sahip değilken genel çevrede oluşan trendler tarafından derinden etkilenmektedir. Bu açıdan üst düzey yöneticilerin yapması gereken genel iktisadi, teknolojik, siyasi ve uluslararası gelişmeleri yakından takip edip çevresel gelişme ve değişmelere örgütü bir an evvel en iyi bir şekilde adapte edici tedbirler almaktır. Yakın çevre ise mevcut, ikame ve potansiyel rakiplerden ve pazarlık yapılan

tedarikçi ve müşterilerden oluşur ki, burada firma ile bu faktör arasında karşılıklı bir etkileşim söz konusudur. Bu etkileşimin daha yüksek olduğu daha da yakın bir çevre vardır ki o da firma ile aynı veya benzer stratejileri izleyen rakiplerdir. Üst yönetimin görevi bu etkileşimi firmanın lehine çevirecek tedbirleri almaktır (Hill and Jones, 1989).

Çevre analizinin amacı iç çevredeki güçlü ve zayıf yanları ve dış çevredeki fırsat ve tehditleri tespit etmektir. Böylece güçlü yanların üzerine gidilip zayıf yanlar iyileştirilebilir ve fırsatlar değerlendirilip tehditlerden kaçınılabılır; bu sayede gerçekçi bir stratejik plana ulaşılabilir. Aksi takdirde örgütün yönetici ve çalışanları çevredeki anahtar faktörleri belirlemez, gözlemler ve değerlendirmez; bu yüzden fırsatlar kaçar, tehditler fark edilmez ve örgütsel çöküş davet edilmiş olur (Alpkan, 2000).

2.2. Planlama Esnekliği

Strateji literatürü esnekliği, KOBİ'lerin rekabet avantajının doğal kaynağı ve planlamayı, çevredeki hızlı değişimin ortaya çıkardığı belirsizlikle başatmenin etkili bir aracı olarak görür (Gray ve Mabey, 2005 ; Spicer ve Sadler-Smith , 2006 ; Alpkan ve diğ., 2007). Barringer ve Bluedorn (1999) buna bağlı olarak planlama esnekliği anlayışının belirsiz ve karmaşık pazarlarda mücadele etmek durumundaki firmaların stratejik planlarını hızla değişen pazar şartlarına uyum sağlama yeteneğinin değerli bir stratejik aracı olarak ortaya koyar. Planlama faaliyetine böyle esnek bir yaklaşım firmaların, stratejik planlarını fırsatları takip edebilecek ve çevresel dalgalanmalarla (Kukalis,1989) baş edebilmesini ve bunun sonucu olarak da müşteri değeri ve sürdürülebilir rekabet konularında sürekli bir gelişim sağlaması beklenir (Alpkan ve diğ. 2007).

Barringer ve Bluedorn'un planlama esnekliği anlayışı, büyük oranda örgütsel esnekliği, organizasyonun çevresel değişikliklere zamanında, uygun

biçimde ve minimum performans kaybıyla cevap verme ve uyum sağlama kapasitesini temel alır (Das ve Elango,1995; Eppink,1978; Golden ve Powell,2000; Upton ,1995; Alpkın ve diğ.,2007).

Planlama esnekliği anlayışı; yüzeysel karşı kapsamlı, proaktife karşı reaktif (Greval ve Tansuhaj,2001) ya da saldırgana karşı savunmacı olmak demek değil değiştirebilir, adapte edilebilir ve cevap verebilir stratejik planlar hazırlamak ve gerektiğinde onları değiştirebilecek örgütsel yetenek demektir (Alpkın ve diğ.,2007). Kukalis'e göre (1991) stratejik planlama sistemindeki esnekliğin temeli kısa vadeli planlama ve beklenmedik çevresel değişikliklere uyum sağlamak için gerekli gözden geçirmeleri de kapsar (Alpkın ve diğ.,2007).

Fletcher ve Haris'e göre (2002), stratejik planları tekrar gözden geçiren ve sorgulayan ve periyodik planlar yapan KOBİ'ler sadece iş planlaması yaparak bu planı katı bir biçimde uygulayanlardan daha iyi performans göstermektedirler. Bununla birlikte esneklik konusunda yoğun olarak odaklanan daha büyük firmalar artan maliyet, çalışanlar üzerinde artan bir baskı ve örgütsel odaklanma eksikliği gibi olumsuz etkilerle karşılarlar (Das ve Elango,1995; Alpkın ve diğ.,2007). Katı planlar her ne kadar esnekliği azaltsa da büyük ölçekli firmalar için kaynaklarını koordine bir şekilde yönlendirebilmesini sağlayan net bir yön oluşturmaları için gereklidir. Büyük firmaların başarısız ve dağınık çabaları daha fazla esneklik ve performans yerine organizasyonun bozulmasına ve belirsizliğe neden olur (Kozan,1982; Alpkın ve diğ.,2007).

Daha oturmuş kültürü olan ve etkinliğini artırmak için daha büyük kaynaklar kullanan daha büyük firmalar formal planlamayı tercih edebilir ve bundan fayda sağlayabilir (Harris ve Ogbonna,2006; Leppard ve McDonald,1991; Alpkın ve diğ.,2007). Bunun aksine imkanları ve avantajları farklı olan daha küçük firmalar iç fonksiyonlarda etkin olmak yerine pazar alanı rekabetine öncelik veren KOBİ'lerin daha problem çözmeye yönelik, pratik ve hızlı olmaları gerekir (Saker ve Speed, 1992;). KOBİ'lerin çoğu için

değilse de birçoğu için rekabetin birincil itici gücü dış çevredeki öngörülebilir ve öngörülemez gelişmelerle başarılı bir biçimde baş edebilmelerini mümkün kılan planlama esnekliğidir (Alpkan ve diğ.,2007).

Birçok KOBİ yöneticisi için katı planların olumsuz yönü olabilir. Sofistike ve katı bir iş planı, planda yer alan katı faaliyet kurallarının ortaya çıkardığı uyumsuzluk yüzünden KOBİ'lerin çevresel dinamizme esnek biçimde tepki vermelerini engeller. Robinson ve Pearce'ye göre (1984), KOBİ'ler genelde detaylı planlama faaliyetlerinden kaçınmakta ve proaktif olarak hareket etmektense reaktif oryantasyonu tercih etmektedirler. Bu araştırmacılar aynı zamanda KOBİ'lerin sahip-yöneticilerinin detaylı bir konvansiyonel planlama için gerekli bilgi ve zamana sahip olamayabileceklerini söylemektedirler (Alpkan ve diğ.,2007). Öngörülen değişiklikler üzerine kurulu stratejik planlar (Krijnen,1979), öngörülemeyen bir şey olduğunda KOBİ'lerin gelecekteki değişimleri algılamasını ve etkilemesini kısıtladığından faaliyet doğrultularını bir deneme yanılma süreci içinde gözden geçirmeleri gerekir. Bu yüzden KOBİ'lerin çoğunluğunda değilse de bir çoğunda planlama faaliyeti basit operasyonel süreçlerin çevresel değişimlere sık sık uyarlanması biçimindedir (Golden ve Powell,2000;Alpkan ve diğ.,2007).

Sharfman ve Dean'e göre (1997), stratejistlerin uygulama ve formüle etme yetenekleri arasındaki çevrim hızı başka bir deyişle birkaç deneyerek adım atma yöntemi bulabilmesi ve daha sonra planlarını aldıkları geri beslemeye göre yenileyebilmesi örgütsel uyum sağlama yetisini artırır. Stratejik planlamadaki bu tür bir esneklik KOBİ'lerde üstün bir örgütsel performans ortaya çıkarır. Strateji ve operasyonel süreçlerdeki esneklik firmaların rekabet pazarındaki öngörülebilir ve öngörülemez değişikliklere etkinliğini azaltmadan hızlı bir şekilde cevap vermelerini mümkün kılar (Golden ve Powell, 2000; Alpkan ve diğ., 2007).

2.3. Katılımcılık

1980'lerin sonlarından itibaren güçlendirme çalışanların karar verme sürecine katılımı ile örgüte bağlılıklarını ve katılımlarını arttırmayı amaçlayan bir süreç olarak görülmüştür (Chisholm&Vansina, 1993). Katılımcı yönetim teorileri, performansı ve iş tatminini arttırmak üzere yöneticilerin çalışanlar ile karar verme gücünü paylaştığı fikrine dayalıdır (Örn. Cotton et al., 1988). Diğer bir ifade ile çalışan katılımı, çalışanların karar verme yetkisini arttırmak üzere örgütsel hiyerarşide mümkün olan en alt düzeydeki çalışanlara güç, bilgi, ödül ve eğitimlerin aktarılmasıdır (Bowen&Lawler, 1992).

Marshall ve Stohl (1993) katılımı; bireysel düzeyde bir çabadan çok çalışanlar arası bir ağ olarak görmüş ve çalışanların güçlendirme hissine sahip olmasının katılımdan çok tatmin duygusuyla ilişkili olduğunu bulmuşlardır. Chisholm ve Vansina (1993), çalışanların katılımının çalışanın ve örgütün gelişimine nasıl katkıda bulunduğunu incelemiş ve katılım ile güçlendirmenin bütünleşik olduğunu görmüşlerdir.

Thomas ve Velthouse (1990) ise, Conger ve Kanungo (1988)'nin çalışmalarına dayalı olarak katılımın tek basma güçlendirmeyi açıklamak için uygun olmadığını ve örgütün faaliyet başarısının; çalışanlar için görevlerin anlamlı olup olmadığı, çalışanların görevleri yerine getirmede kendini yetkin hissedip hissetmediği ve örgütün çalışanların fikirlerine ve kararlarına dayalı olarak faaliyetlerini yerine getirip getirmediğine de bağlı olduğunu ortaya koymuştur.

Thomas ve Velthouse (1990), güçlendirme ile ilgili hâlihazırdaki çalışmaların işin özellikleri veya lider davranışları gibi dış koşulları ve olayları vurguladığını görmüşler ve güçlendirmenin bunların yerine kişinin kendi ile ilgili süreçler olarak ele alınması gerektiğini savunmuşlardır. Bu süreçler çalışanın görevi ile ilgili değerlendirmelerini, çalışanın geçmiş deneyimlerini ve yorum biçimini içermektedir.

Sonuç olarak güçlendirme çalışanların karar verme sürecine katılımını destekleyen motivasyonel bir süreç ve gücün örgütsel olarak paylaşılması olarak incelenmiştir ve katılım güçlendirme ile ilgili tanımlamaları yapmada yetersiz bulunmuştur (Marshall ve Stohl, 1993; Chisholm and Vansina, 1993; Thomas ve Velthouse, 1990).

Çalışanların katılımının sağlanması ve onların güçlendirilmesi özellikle farklılaştırılmış, müşteriye özgü kişiselleştirilmiş, uzun dönemli müşteri ilişkisinin geliştirildiği, rutin olmayan, karmaşık ve kestirilemeyen (öngörülemeyen) işlerde önem taşımaktadır (Erdil ve ark. 2003).

Çalışanların katılımının sağlanması, hizmet ve ürün kalitesinin gerçekleştirilmesinde önemli bir araçtır. Nielsen ve Pederson (2001) çalışanların katılımı ve güçlendirilmesinin kalite, rekabet ve karlılık üzerine etkilerini ampirik bir çalışmayla araştırmışlardır. Daha fazla resmi yetki verilmesi yoluyla personel güçlendirmenin finans sektöründe hizmet kalitesini ve karlılığını olumlu yönde etkilediği görülmüştür. Nitekim müşteri tatminini esas alan TKY anlayışının dayandığı üç temel ilke; güçlendirilmiş çalışanlar, sürekli iyileştirme ve kalite geliştirme takımlarıdır (Zineldin, 1990). Ürün ya da hizmetin dikkatli bir şekilde tasarlanması, örgütün bütün sistemlerinin düzenli bir şekilde tasarım geliştirebilmesi müşteri memnuniyetini sağlamak için kaçınılmaz özelliklerdir. Bütün bu hedeflere ve ilkelere en yukarıdan en aşağıya kadar bütün örgütsel kademelerde yer alan yönetici ve çalışanların katılımıyla ulaşmak mümkündür (Oakland, 1992). TKY anlayışının temelinde çalışanların güçlendirilmesi, katılımı bulunmaktadır.

Bowen ve Lawler (1992), güçlendirmeyi çeşitli derecelere göre dörde ayırmaktadır (Erdil ve ark. 2003).

- 1) Örgütsel performansla ilgili bilginin çalışanlarla paylaşılması
- 2) Örgütsel performans ile ilişkili ödüllendirme

3) Örgütsel performansın çalışanlarca anlaşılması ve katkıda bulunulması için onlara gerekli bilginin sağlanması

4) Örgütsel yönetimde etkili olacak kararları vermeleri için çalışanları güçlendirmek.

TKY uygulamalarının temel stratejik hedefi operasyonel verimliliğin artırılması ve gelişen dinamik pazarlarda rekabet gücü kazanmak için süreçlerin sürekli yenilenmesinde çalışanların katılımını ve bağlılığını arttırmaktır (Dawson, 1994).

Toplam kalite yönetimi işletmedeki tüm çalışanların sorun belirleme, çözme, maliyetleri düşürme, kaliteyi sürekli geliştirme, teslimatı hızlandırma, yeni ürün tasarlama, mevcut ürünlerin geliştirilmesi ve üretim süreçlerinin yeniden gözden geçirilmesi gibi konularda çalışanların katılımını sağlamayı amaçlamaktadır (Eren, 2001).

Yönetimsel anlamda katılma, kararlarda sorumlu bir rol oynayacak kişilerin oluşturduğu bir grup yönetimi türüdür. Yönetim grubunu oluşturan kişiler hiyerarşik bakımdan aynı yetki seviyesinde oldukları gibi farklı seviyelerde bulunabilirler. Ancak, yönetim sorumluluğu grup kararlarına katılma açısından her katılan için eşit olabilir (Eren, 2004:400).

Yönetime katılma, tanımından da anlaşılacağı üzere üç önemli özellik taşımaktadır. Bunlardan birincisi, bir örgütün alt yönetim kademelerinin veya iş görenlerin örgüt politikası ve yönetimi konusundaki kararlara katılmaları; ikincisi, katılanların böyle bir yönetim türü ile psikolojik benlik gereksinmelerini tatmin edecekleri bir demokratik ortama kavuşmaları; üçüncüsü ise, yönetici (veya işveren) ile iş gören arasında bir diyalog ve işbirliğinin geliştirilerek örgütün daha gerçekçi ve ekonomik karar verme olanaklarına, diğer bir deyimle, yönetimsel etkinlik ve verimliliğe kavuşturulmasıdır (Eren, 2004:401).

Stratejik karar almada katılımcılık firmanın strateji ve faaliyetlerle ilgili temel kararların ne derecede görüş birliğiyle alındığını ya da bu işten resmen sorumlu olan yönetici tarafından mı alındığını tanımlar (Covin, et al.,2006).

Katılımcı karar alma en basit biçimiyle birleşik karar verme ya da karar alma sürecine birden fazla bireyin aktif olarak katıldığı, karar verme biçimidir (Locke, Schweiger & Latham, 1986). Katılımcı karar alma yöntemlerinin şemsiyesi altında nominal grup tekniği, delfi tekniği, şeytanın avukatlığı, dialektik sorgulama gibi bazı özel teknikler vardır. Bunlar katılımcı yönetimi sağlamaya yönelik yaygın özel grup karar alma teknikleridir.

Stratejik karar alma sürecinde görüş birliği sağlama arayışına odaklanmak karar alma sürecine aktif olarak katılan bireylerin tümünün ya da çoğunun uzlaşmasının sağlanması olarak tanımlanır.

Bu süreç (görüşbirliği) şu nedenlerden dolayı seçilmiştir.

1. Görüş birliği grup karar alma sürecinin önemli bir çıktısı olarak görünür (Dess & Priem 1995). Bu nokta da Whyte (1989, p.41) karar alma grubunun asıl görevinin üyelerinin birincil tercihlerinden bir görüş birliği ortaya çıkarmak olduğunu söylemiştir.

2. Daha önce sözü edilen grup karar alma tekniklerinden farklı olarak görüş birliği arama, birçok bireysel karar alma sürecinde belli karar alma süreci yapılarının varolmasını gerektirmez. Bunun yerine görüş birliği arama karar alma sürecine pek çok bireyin katıldığı durumların çoğunda gözlemlenebilecek çok basit bir karar vermeye katılımcılık biçimidir.

Stratejik yönetimin sorumluluğu normalde örgütün az sayıdaki stratejik yöneticisinin omuzlarındadır. Küçük işletmelerde stratejik yönetim sadece bir kişinin yani girişimcinin sorumluluğu iken büyük işletmelerde yönetim kurulu başkanı, en üst icraat yöneticisi (chief executive officer), en üst operasyon yöneticisi (chief operating officer), stratejik planlama yöneticisi ve bu

yöneticilerin yardımcıları gibi tüm örgütün performansından sorumlu genel yöneticiler ve bir ölçüde de işlevsel yöneticiler stratejik yöneticiler kümesini oluşturur. Örgütün strateji oluşturmaktan sorumlu yöneticileri arasındaki özgeçmiş, motivasyon, rol ve tecrübe farklılıkları yüzünden stratejik kararlar alınırken konsensüs oluşturmak zor olabilir, ancak genel müdürün çok güçlü olduğu hiyerarşik örgütlerde konsensüs oluşturmak çok önemli değildir (Alpkan, 2000).

Günümüz iş dünyasında eskiden şirketin en üstündeki birkaç yöneticinin hâkimiyetinde olan stratejik planlama faaliyetleri artık farklı disiplinlerden gelen nispeten daha alt kademedeki yöneticilerden oluşan takımlara devredilerek süreç demokratikleştirilmektedir, böylece daha yenilikçi ve pazarın gerçeklerine daha uygun stratejiler geliştirilebilmektedir (Byrne, 1996). Bu planlama faaliyetlerinde ve özellikle çevresel gözlem safhasında üst yönetim takımı diyebileceğimiz birçok stratejistten oluşan bir takım devreye girer. Gözlem ve analizlerin türü ve miktarı, stratejistler arasında bir takım ruhunun, ciddi çatışmaların ve güç mücadelelerinin varlığı veya yokluğu gibi etmenlerin etkisi altındadır (Jauch&Glueck, 1988). Katzenbach örgütün stratejik yöneticilerinin bir takım olarak kabul edilemeyeceğini çünkü üst düzey yöneticilerin aralarında iletişim, işbirliği, yardımlaşma ve uzlaşma kurmak için sık sık bir araya gelmeleri ve her karar üzerinde konsensüs oluşturmaya çalışmalarının gereksiz zaman kaybına yol açabileceği gibi otomatikman performanslarını da artırmayacağını vurgulasa da (Katzenbach, 1997) genel eğilim stratejistlerin “üst yönetim takımı” diye adlandırılması yönündedir (Alpkan, 2000).

2.4. Biçimselleşme

Biçimselleşme (formalleşme, resmileşme) işletme yapısının, faaliyetlerinin ve ilişkilerinin tanımlanıp kurullarla, prosedürlerle ve kontratlarla yapılması ve çalışanların görevlerinin, rollerinin, yetkilerinin ve sorumluluklarının belirlenerek yazılı hale getirilmesidir. İşletme faaliyetlerinin

kurallar, standartlar ve sistematik prosedürlerle belirlenerek, işletme içindeki değişik fonksiyonların koordinasyonunu sağlayacak şekilde işletme yapılarının dizayn edilmesi ve yönetsel fonksiyonların kimlerce ve nasıl yürütüleceğinin belirlenmesi ve bunların yazılı hale getirilmesi biçimselleşme olarak tanımlanabilir (Ruekert et al, 1985, 14; Wallace, 1995, 228; Walker, 1997, 76; Gatignon and Xuereb, 1997, 77; Hartline et al, 2000, 36).

Genellikle tanımlanmış mevkiler (konumlar), meşru politikalar, iş tanımları, organizasyon planları ve maliyet, kalite kontrolleri gibi değişkenlerin kullanılması biçimselleşmeye yol açar (Miller ve Dröge, 1986).

Hall (1987), bazen yazılı olmayan norm ve standartlar en az yazılı olanları kadar bağlayıcı olduğu için, kural ya da prosedürlerin yazılı olup olmamasının problem teşkil etmediğini belirtmesine rağmen, birçok çalışma değerlendirme ve analizlerinde yazılı sistemleri esas almaktadır.

Mesela Pugh, Hickson, Hinnings ve Turner (1968) biçimselleşmeyi "kuralların, prosedürlerin, yönetmeliklerin ve iletişimin yazılı olma düzeyi" olarak tanımlamışlardır.

Hage yine aynı noktaya işaret ederek biçimselleşme hakkında şunları söylemişlerdir (1965, s.259): "Organizasyonlar geçmiş deneyimlerden bir şeyler öğrenirler ve bu öğrendikleri doğrultusunda kurallar, prosedürler oluştururlar. Bazı organizasyonlar her bir işi en ince ayrıntısına kadar dikkatlice tanımlar ve iş gereklerine uyulmasını garanti altına alır. Diğer bazı organizasyonlar ise görev ve sorumlulukları daha yüzeysel tanımlar ve işin yapılmasını dikkatli bir şekilde kontrol etmez. Biçimselleşme ya da standartlaştırma, tanımlanmış görevler oranı ve görevleri tanımlayan kurallarda tahammül edilen sapmaların dağılımı ile ölçülür. Eğer bir organizasyonda tanımlanmış görevler oranı yüksek ve kurallardan sapmalar az ise, organizasyon yüksek oranda biçimselleşmiştir denebilir."

Hage, Aiken'le olan bir sonraki çalışmasında aynı tanımın üzerinden gitmektedir (1967, s.79). Biçimselleşme, bir organizasyonda kuralların kullanılma düzeyine işaret eder. Görev tanımlaması, hangi pozisyonlarda kimin ne yapması gerektiğini tanımlayan kural sayısının belirlenmesi anlamını taşırken; kural değerlendirmesi, kuralların ne derece kullanıldığının ölçülmesini ifade eder. Görev tanımlamasının değişkenleri, görev tanımıyla oluşturulan standartlara uyulma düzeyini gösterir. Diğer bir deyişle, görev tanımlaması, işin standartlaşma düzeyine işaret ederken; kural değerlendirmesi standart dışı davranışların ölçülmesi anlamını taşır.

Biçimselleşme objektif bir kavramdır. Biçimselleşme düzeyi, organizasyonun davranışları belirlemek için kural ve prosedürlerin ne ölçüde kullanıldığını belirtir (Hage & Aiken, 1969; Hall, 1987).

Aslında biçimselleşme düzeyi, karar veren yöneticilerin organizasyon üyeleri hakkındaki kanaatleri doğrultusunda şekillenir. Eğer üyelerin kendi kendilerine yetebilen, kendilerini kontrol altında tutabilen bireyler olduğu kanaatine varılırsa biçimselleşme düzeyi düşük olur. Aksi takdirde, üyelerin kendi kararlarını almakta ve kuralları uygulamakta yetersiz olduklarına hükmedilirse biçimselleşme yüksek olur (Hall, 1987, s.72).

Biçimselleşme, bir işin kim tarafından, nerde, nasıl yapılacağını belirlediği için, organizasyon üyeleri üzerinde önemli sonuçlar yaratır. Bu nedenle biçimselleşme, karar verme davranışını etkileyen en önemli kural ve prosedürlerin varlığı ile ifade edilir (Fredrickson, 1986). Yüksek düzeydeki biçimselleşme rol karmaşasını önler. Ancak aynı zamanda bireyin şahsi karar verme ve inisiyatif kullanma yetkisini de sınırlar (Fredrickson, 1986).

Mintzberg (1979), operasyonel alanda yüksek düzeyde biçimselleşen firmaların, diğer tüm alanlarda da biçimselleşme eğiliminde olduklarını ortaya koymuştur.

Kurallar, çok sıkı-katı bir yapı ile çok rahat gevşek yapı olan iki uç arasında farklılaşma gösterebilir (aynı durum prosedürler için de geçerlidir). Mesela, bir parçanın üretilmesi esnasında o işle ilgili yapılması gerekenleri ya da bilgi talep eden bir yazının nasıl yazılması gerektiğini ayrıntılarıyla anlatan açıklayan prosedürler yüksek düzeyde biçimselleşmeye iyi bir örnek teşkil eder. Biçimselleşmenin diğer ucunda ise sıra dışı durumların meydana geldiği ve hiçbir prosedürün oluşturulmadığı, bireylerin ne yapılması gerektiği konusunda takdir haklarını kullanmak zorunda kaldıkları düşük düzeydeki biçimselleşmeden bahsedilebilir (Hall, 1987).

Perrow (1967) programlanmış cevabı olmayan olağandışı bir durumu çözümede kullanılan inisiyatif, hatta belki de ilhamı, düşük düzeydeki biçimselleşmeye uç bir örnek olarak veriyor.

Biçimselleşme, stratejik karar verme sürecinin proaktif davranışlardan ziyade reaktif davranışlar tarafından oluşturulması sonucunu doğurur (Fredrickson, 1986). Örneğin Cyert ve March (1963) standart faaliyet prosedürünün başlatılması probleminin tanımlanmasında eğer karar uyarıcıları (tehditler ya da fırsatlar) biçimsel sistemde tanımlanmamışlarsa, bunların fark edilemeyeceklerini ya da göz ardı edilebileceklerini belirtiyor.

Stratejik yönetim kültürünün büyük çoğunluğunda faaliyet, bilinçli bir tercihin/seçimin sonucu olarak görülürken; Fredrickson (1986) biçimsel organizasyonlardaki karar faaliyetini; biçimsel yapıya sahip organizasyonların, standart prosedürleri uygulayarak otomatik bir şekilde sadece karar uyarıcısına tepki verdikleri bir durum olarak değerlendiriyor. Yani biçimsel yapıda, bilinçli bir tercihten ziyade süreci başlatan değişkenlerin ve olası tepkilerin önceden belirlendiği bir durum söz konusudur.

Yapısal biçimselleşme düzeyi, stratejik karar vermede organizasyonun kapsamlılık düzeyini de etkilemektedir (Fredrickson, 1986). Kural ve prosedürler firmanın belirlenmiş davranışlar geliştirmesine katkı sağlar ve karar verme faaliyetinin nasıl yürütüleceğini dikte eder.

Mesela, biçimselleşmiş araştırma prosedürleri, bilginin daha önce işe yarayan kaynaktan araştırılması ve geçmişte başarı getiren çözümlerin yeniden kullanılması imkânını artırır (Cyert ve March, 1963). Diğer bir ifadeyle, biçimsel prosedürler, geçmiş deneyimlerin gelecek faaliyetler için yol göstericilik ve rehberlik yapmasına imkân verir.

Charter da (1971), projelerin, belirlenen standartların altında ya da üstünde olmasına bağlı olarak otomatik bir şekilde kabul edilmesi veya reddedilmesine imkân veren "eşik seviyesi" analizinin uygulanmasıyla stratejik alternatiflerin nasıl değerlendirildiğini anlatarak, biçimselleşme-stratejik karar verme ilişkisini inceleyen literatüre önemli bir katkı sağlamıştır.

Bir firmanın stratejisi zamanla ortaya çıkabilir yani oluşabilir ya da faaliyetlere başlamadan planlanabilir. Bununla birlikte uygulanabilir stratejiler hem zamanla ortaya çıkan hem de planlanmış stratejilerin özelliklerinin bir karışımı olmaya eğilimlidir (Covin, et al., 2006: Mintzberg&Waters, 1985).

Planlanmış stratejiler niyet edilmiş stratejilerdir (Mintzberg&Waters, 1985). Mintzberg&Waters bir stratejinin tam planlı olması için en az 3 şartın yerine getirilmesi gerektiğini söylerler:

1. Organizasyon içindeki kesin niyetler nispeten gerçeği yansıtan bir detay seviyesinde bir araya getirilmelidir.
2. Niyetlerin gerçekten örgütsel olduğundan emin olmak için bunlar bütün katılımcıların görüş birliğinde olmasını gerektirir.
3. Bu kolektif niyetler tam olarak niyet edildiği şekilde anlaşılmalıdır ki hiçbir dış kuvvetin buna müdahale etmesi engellenebilsin.

Bunun tersine tamamen zamanla oluşan stratejilerde hiç niyet yokken faaliyet sürekli olmalıdır. Aslında, gerçekte bu iki strateji tipinin saf biçiminin bulunması mümkün görülmemektedir. Bunlar strateji oluşturma çizgisinin iki ayrı kutbunu temsil etmektedirler. Bu çizgi üzerinde hem planlı hem de zamanla oluşan unsurları içeren melez strateji oluşturma modelleri vardır.

Strateji oluşturma modelleri üzerinde farklı perspektifler olsa da “strateji iki ayak üzerinde yürümektir (Min&Wa, 1985)”. Strateji oluşturma süreci ne tamamen planlı ne de tamamen zamanla oluşur, ama her zaman her iki tipin unsurlarını içerir. Bu unsurların doğası ve önemi de strateji oluşturma modellerini farklılaştırır.

2.5. Hatalardan Öğrenme

“Beşinci disiplin (The fifth discipline)” adlı eserinde Peter M. Senge “öğrenen organizasyonları, insanların sürekli olarak gerçekten istedikleri sonuçları yaratmak için kapasitelerini genişlettikleri ve becerilerini geliştirdikleri, yeni düşünce ve fikirlerin beslendiği ve geliştiği, müşterek öğrenmenin nasıl gerçekleştirilebileceğinin öğretildiği yer” olarak tanımlamaktadır (Garvin, 1993).

Öğrenen organizasyonlar; bütün üyelerinin öğrenmesini kolaylaştıran ve onlara bu olanağı sağlayan ve kendini sürekli olarak değiştiren organizasyondur. Başka bir ifadeyle, öğrenen organizasyon; uyum ve değişim için sürekli kapasitesini ve becerisini geliştiren organizasyondur (Armstrong, 1994). Böylesi bir organizasyon yaşayan imajını yenilemek için tepki gösterici, uyum sağlayıcı stratejilerin ötesine giderek yaratıcılığı benimser (Barrow, 1993). Bu nedenle yeni bilgi kaynakları yaratma, bilginin transferi ve paylaşımı bu organizasyonlar için vazgeçilmez bir değerdir (Hastings, 1996). Öğrenen organizasyonlar yeni bilgi ve arayışların düşüncelerini yansıtarak davranışlarını değiştirirler. Yeni düşünce, öğrenme gerçekleşirse temel esastır. Bu yeni fikirler örgütsel iyileştirmenin

motorudurlar. Değişen koşullara uyum sağlamanın yolu sürekli öğrenmeden geçer. Ancak yeni fikirler öğrenen organizasyonu tek başına yaratamaz. İşin yapılma biçimindeki değişimler buna eşlik etmezse yalnızca potansiyel olarak iyileştirme var olur (Garvin, 1993).

Öğrenen organizasyon kendisini değiştirmeyi ve değişimden bir şeyler öğrenmeyi kültürel değerler ve yapısının bir parçası olarak görür. Yaratıcı öğrenme değişime uyumun ötesine giden, değişimi öngörülme yenilikçi bir süreçtir. Bu yaratıcı süreç bir organizasyonun tüm deneyimlerinin yeniden tasarlanması gerektirir (Luthans, 1995).

Ayrıca, öğrenen organizasyon bireylerin gelişmesine müsaade eden bir ortam yaratarak, elde ettiği potansiyelle sürekli bir dönüşüm içinde olan bir sistem yaratmayı amaçlıyor. Organizasyonun kilit noktasını grup potansiyelinin ortaya çıkarılması oluşturuyor. Sistem buna göre insanın inanılmaz potansiyelinin sinerji etkilerini göz önüne alarak grup potansiyelini ortaya çıkartıyor. Sonuçta ortaya çıkan grup potansiyeli organizasyonlar için önemli bir rekabet avantajı sağlıyor. Organizasyonun bütününde başarıya ulaşmak için ekip üyelerinin sürekli gelişimine önem verilir ve ortak bir vizyon oluşturulur (Senge,1998). Organizasyon üyelerin ön yargılardan sıyrılabilmesi, takımın kolektif zekasının bireysel zekaların üzerinde olması, takım üyelerinin üzerinde çalıştıkları sistemin etkilerini öğrenmesi için uygun ortam sağlıyor.

Günümüzde sürekli gelişme, esneklik, yaratıcılık ve kalite global rekabetin temel öğeleri haline gelmiştir. Gelecekteki trendleri tahmin edebilmek, geçmiş ve bugünkü trendleri tahmin etmekten tümü ile farklı yaklaşımlar gerektirmektedir. Bu durum sürekli öğrenme ve değişimi içselleştirmeyi zorunlu kılmaktadır. Öğrenme artık işin bir parçası haline gelmiştir. Ona eklenen “ekstra bir şey” değildir (Braham, 1998). Her şeyden önemlisi artık sadece bireylerin öğrenmesi yeterli olmamakta, organizasyonların da öğrenmesi zorunlu hale gelmiştir. Bu nedenle organizasyonun kolektif beceriler ve zekayı geliştiren ve öğrenen bir sistem

olarak dizayn edilmesi gerekmektedir. “Gerçek öğrenme yöneticilerin kontrolden, tahmin edilebilirlikten ve yeterlilikten vazgeçmelerini ve organizasyonun deneyimlerinden yararlanabilmesini sağlayacak bir esnek yapıya sahip olmasını gerektirir” (Luthans, 1995). Günümüzde işletmeler açısından en önemli rekabet avantajı, rakiplerinden daha hızlı bir şekilde öğrenme becerisine sahip olabilmesidir (Senge, 1993). Bu nedenle öğrenme şansa bırakılamaz.

Öğrenme kalitede sürekli iyileştirme ve verimliliğe giriş vesilesidir. Dolayısıyla öğrenmek hiçbir organizasyonun ihmal edemeyeceği stratejik bir araçtır. Öğrenme sadece bir defalık aktivite değil, sürekli olmalıdır. Öğrenene öncelik tanıyan aktif bir süreçtir (Boisot, 1998).

Tek döngülü öğrenme; bilinen hedefleri başarmaya yönelik olarak organizasyonun kapasitesini iyileştirmeyi kapsar. Rutin ve davranışsal öğrenmeyle alakalıdır. Tek döngülü öğrenmenin etkisi altında kalan bir organizasyon temel varsayımlarında önemi bir değişme olmaksızın öğrenme çalışır. Bu anlayışa göre örgütsel öğrenme hataları saptama ve düzeltme sürecidir. Organizasyonların büyük bir kısmı tek döngülü öğrenme ile meşgul olmaktadır. Hatalar ortaya çıkarıldığında düzeltme sürecinde esas alınan geleneksel yöntemler ve politikalarıdır (Robbins, 1996).

Çift döngülü öğrenme ise; organizasyonu, hedeflerini, doğasını ve kendisi çevreleyen değer ve inançları yeniden değerlemektedir. Öğrenmenin bu tipi örgütsel kültürün değişmesini kapsar. Öğrenen organizasyonlar çift döngülü öğrenmeyi kullanmaktadır. Bir hata ortaya çıkarıldığında organizasyonun hedefleri, politikaları ve standart programlarının bir karışımını kapsayan yöntemlerle düzeltilmektedir. Çift döngülü öğrenme, organizasyon içerisindeki köklü varsayımları değiştirmeye gayret eder (Robbins, 1996). Bu yöntem sorunlara yeni bir bakış açısı getirmek ve iyileştirmede çarpıcı sıçramalara zemin hazırlamak için köklü çözümler üretecek şekilde yeni fırsatlar sağlar. Çift döngülü öğrenme, hazır tepkide bulunan tek döngülü öğrenmenin ötesine giden bir yaratıcı tepki inşa eder

(Barrow, 1993). Ayrıca bilgiyi sadece kendi başımıza açıklamakla yetinirsek bir risk taşıyan rezerve sahip oluruz. Bu nedenle, çift döngülü öğrenme hem zımnî/gizli bilginin açığa çıkmasını hem de bilginin paylaşılmasını teşvik eden ekip halinde öğrenmeye olanak sağlar. Bireyin mevcut bilgi ile kendisini sınırlamasının önüne geçer. Çünkü sürekli yeni bilginin yaratılmasına zemin hazırlar. Aynı zamanda yeni kavramaların türetilmesine imkân tanıyarak yüksek düzeyde bir yaratıcı kapasite sağlar.

Takım halinde öğrenme, bireysel öğrenmeyi takım enerjisi haline getirerek birlikte öğrenme disiplini içinde diyalog tekniğinin kullanılmasını gerektirir. Bu tekniğin amacı bireysel akıl yürütmenin ortaya konulmasını, gerçek anlamda empati kurulmasını ve birlikte düşünme alışkanlığının gelişmesini sağlayarak hiç kimsenin tek başına oluşturamayacağı kadar iyi bir görüş ortaya koymaktır. Burada önemli olan yenilikçi eylemi koordine etmektir. Organizasyon üyeleri eleştiri korkusu ve cezalandırma olmaksızın (dikey ve yatay engelleri aşarak) birbirleriyle açıkça iletişim kurmaktadır. Örgütteki paylaşılmış vizyonu başarmak için ekip halinde öğrenme ve çalışma teşvik edilmektedir.

İşletmeler kendilerini sistematik olarak değerlemek ve iş görenlerin kolayca ulaşabilecekleri şekilde kayıtları tutmak için başarı ve başarısızlıkları gözden geçirmelidir. George Santayana “Geçmişteki hataları hatırlamayanlar, onları tekrarlamaya mahkumdurlar” şeklinde gözlemini ifade eder. Ne yazık ki, bugün pek çok yönetici geçmiş ile düşmanca bir tavır içine girmekte, değerli ve önemli bilgilerden kaçmak şöyle dursun bugünkü kusur ve hataları ortaya çıkarmada bile başarısız olmaktadır (Garvin, 1993). Onlar iş görenleri başarısızlıklarından dolayı katı bir biçimde cezalandırmak yerine yaratıcılığı bozmaksızın deneylerle ilgili sorumluluğun ve kontrolün sürdürülmesi gerektiğini düşünemezler. Örneğin; 150’den fazla yeni ürün üzerinde yapılan bir araştırmada “Başarısızlıklardan elde edilen bilginin sonraki başarıları elde etmede sık sık araçsallık rolü oynadığı, en çaresiz durumlarda başarısızlığın en son ve tek öğretici olduğu” sonucuna varılmıştır. Geçmiş hakkında periyodik olarak düşünmek ve hatalardan ders çıkarmak için yöneticilerin

gerekli süreci kurmaları gerekir. Çünkü öğrenilmesi gereken şeyler her zaman öğretilmez.

Hatalardan öğrenme firmanın stratejik hatalarını ve başarısız stratejilerini tanımlama, bu başarısızlıkların nedenini belirleme ve bu başarısızlıklardan ders çıkarmadaki yeterliliği olarak tanımlanır.

Stratejik öğrenmenin pek çok çeşidi olmasına rağmen şu anki araştırma belli bir boyut üzerinde yani hatalardan öğrenmeye odaklanır. Çünkü hayal kırıklığına yol açan sonuçlardan elde edilen bilgiler, gelecekteki girişimsel inisiyatiflerde başarılı olmak için gereklidir (Shepherd, 2003; Sitkin, 1996). Maidique ve Zirger (1985) başarısız ürünlerin, yeni girişimlerin başarılı olması için nelerin değiştirilmesi gerektiği hakkında bilgi toplamak için kullanılan uydular olduğunu düşündüğümüz zaman hatalardan öğrenmenin gerçekleştiğini ortaya koyar.

3. İŞLETME STRATEJİSİ TİPLERİ

İşletme stratejisi firmaların endüstri ya da pazarda nasıl rekabet ettikleri demektir (Varadarajan and Clark 1994; Walker and Ruekert 1987). İşletme stratejisinin iki önemli çalışması Miles&Snow'un (1978) hedeflenen ürün-pazar değişimi oranına odaklanan tipolojisi diğeri ise Porter'ın (1980) müşteriler ve rakipler üzerine odaklanan tipolojisidir (Olson et al., 2005).

Miles & Snow (1978) organizasyonların belirlediği alternatif yolları işaret ederek onların ürün-pazar bölgelerini (girişimcilik problemi) hedef alır ve bu bölgelerde rekabet avantajını ele geçirmek için gerekli yapıları ve süreçleri oluşturur (yönetimsel ve teknik problemler).

Miles&Snow firmaların bu konulara nasıl değindikleriyle ilgili 4 tipoloji tanımlar (Olson et al., 2005):

1. "Öncüler" sürekli olarak yeni ürün ve pazarlama fırsatlarını belirleyip bunlardan faydalanmaya çalışır.
2. "Savunmacılar" toplam pazarın bir bölümünü kendi hâkimiyetleri altında tutmaya ve sabit bir ürün ve müşteri portföyü yaratmaya çalışırlar.
3. "Analizciler" yeni ürün pazar bölgelerinde öncülerini takip ederken diğeryandan da sabit ürün-müşteri portföyünü korumaya çalışırlar.
4. "Tepkiciler" bu yatırımsal probleme sürekli olarak cevap vermezler.

Tablo 3.1. Miles ve Snow'un Örgüt Tipleri ve Stratejileri

Örgüt Tipleri	Temel Strateji Seti	Karakteristik Davranış
Savunmacılar <ul style="list-style-type: none"> ▪ Dar ürün pazarı alanları ▪ Örgütün sınırlı operasyon alanlarında uzman üst yöneticiler ▪ Yeni fırsatlar için kendi alanlarından dışarı çıkmazlar 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Seçilen pazar segmentinde agresif olarak davranırlar ▪ Bu alan dışındaki gelişmeleri umursamamak ▪ Mevcut pazarın daha da içine nüfus etmek ▪ Normal olarak; çekingen ve adimsal büyüme oluşur. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tek çekirdek teknolojisi, sık dikey entegrasyon, verimliliği sürdürmede mevcut teknolojiyi güncelleştirir. ▪ Kararlı yapı ve süreç ▪ Finans ve üretim fonksiyonları baskındır ▪ Planlamada yoğunlaşma vardır kapsamlı değildir ▪ Kendi içinde terfi etme ▪ Fonksiyonel yapı ▪ Emeğin geniş paylaşımı ve yüksek derece biçimselleşme ▪ Merkezleştirilmiş kontrol ▪ Dikey bilgi akışı ▪ Basit ve pahalı olmayan koordinasyon ▪ Yöneticiler geçmişteki verimliliği baz almaktadır.
Öncüler <ul style="list-style-type: none"> ▪ Devamlı pazar fırsatları araştırır ▪ Düzenli olarak acil çevresel değişimlere (eğilimlere) potansiyel tepki ▪ Değişimlerin yaratıcısıdır, rakiplerin vereceği cevaplara karşılıklı belirsizlik ▪ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Geniş pazar gelişmenin devamlılığı ▪ Çevresel şartlar eğilimler ve olayları geniş alanda ele alma ▪ Yeni pazarlar ve yeni ürünlerden önce büyüme ▪ Düzensiz büyüme çabası (gayreti) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verimli değil ▪ Yapıyı ve teknolojiyi değiştirme ▪ Sıkça prototip üretimi ve çoklu teknolojiler ▪ Makine üzerine değil insan üzerine teknolojiler ▪ Ar-Ge ve pazarlamada baskın koalisyonlar ▪ Anahtar içerdenmiş gibi dışardan yönetir. ▪ Yöneticilerin işinde kalma hakkı savunmacılardan daha kısıdır ▪ Planlama yoğun değildir ▪ Üretim tabanlı yapı ▪ Daha az işçi sınıfı paylaşımı daha düşük biçimselleşme ▪ Kontrol oryantasyon sonuçludur ▪ Merkezden uzaktaki karar vericilere doğru bilgi akışı ▪ Pahalı ve karmaşık koordinasyon ▪ Yönetimsel yetenekler benzer örgütlere karşı ölçülür ▪
Analizciler <ul style="list-style-type: none"> ▪ İki tip ürün pazarında çalışırlar; kararlı ve değişken ▪ Kararlı alanlarda resmi yapı ve prosesler sayesinde organizasyon rutin ve verimli olarak işler ▪ Düzensiz (belirsiz) alanlarda üst yöneticiler rakiplerini yakın takip ederler. Yeni fikirler için bunlar arasından gelecek vaat edenleri hızla benimserler. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ürün ve Pazar karışımı biraz kararlı, diğerleri değişken ▪ Pazar gözlemlenmesi seviyesinde başarılı taklit ▪ Değişimleri takip eder ▪ Normal olarak pazara nüfus ederek büyümek ▪ Ayrıca ürün ve pazar geliştirme ile büyüme ▪ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Çift teknoloji çekirdeği makul kabul edilebilir, verimlilik ▪ Baskın koalisyon pazarlama, uygulanan araştırmalar ve üretim ▪ Planlama yoğun ve kapsamlıdır ▪ Yapı; matris, fonksiyonel ve ürün biçimindedir ▪ Kontrol zordur; verimli ve etkili bir şekilde ticaret olmalıdır ▪ Koordinasyon hem basit hem de karmaşıktır ▪ Yönetimsel yetenekler çifttir: geçmişe yönelik verimlilik, benzer örgütlere yönelik etkinlik
Tepkiciler <ul style="list-style-type: none"> ▪ Üst yönetim sıkça kendi örgütsel çevrelerinde meydana gelen belirsizlik ve değişimi benimser ▪ Değişimlere karşı etkili bir tepki verme yetersizliği ▪ Yapısal ilişkiler ve istikrarlı strateji eksikliği nedeniyle çevresel baskıların zorlamasıyla nadiren yeni ayarlar yaparlar 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Örgütsel stratejileri uygulamada yönetim yetersiz kalır ▪ Yönetim stratejiye yoğunlaşmıştır fakat teknoloji, yapı ve süreçler stratejiye bağlı değildir ▪ Yönetim belirli strateji- yapı ilişkilerine odaklanır çevreyle ilgilenmez 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ İyi tanımlanmamış stratejiler ▪ Hazırlıktan ziyade olaya tepki verirler

Kaynak: Miles, R. E; & Snow, C.C. (1978). Organizational strategy, structure, and process. New York: McGraw-Hill.

Dinçer'e göre; Miles ve Snow stratejileri; savunmacı, fırsatçı, analizci ve tepkici olmak üzere dört grupta ele almaktadırlar.

Bu dört grup strateji, işletmenin mamul/pazar stratejileri olarak tanımlanmaktadır. Yazarlara göre, işletmeler kendi pazar çevreleriyle ürettikleri mal veya hizmetlerle bağ kurdukları için bu stratejileri, mamul/pazar kavramıyla tanımlamak daha uygun düşmektedir. Ayrıca yazarlar, tıpkı stratejilerin mamul/pazara göre tanımlanması gibi, işletmelerin de stratejik eğilimlerine göre adlandırılabileceğini belirtmektedirler. Mesela savunmacı stratejileri kullanan bir işletme, savunmacı işletme olarak tanımlanır (Dinçer, 2004:259: Miles & Snow 1980:200).

3.1. Savunmacı Stratejiler

Nispeten durgun mal veya hizmet alanlarında emin bir yer tutmak ve korumak amacına yöneliktir. Bu stratejiler, işletmeyi rakiplerine göre daha sınırlı bir alanda hizmet etmeye yöneliktir. Savunmacı işletmeler yüksek kalite, üstün hizmet ve düşük fiyat gibi avantajlara dayalı hâkimiyetini korumaya çalışır. Dolayısıyla bu tür işletmeler, sanayideki gelişmelerin önünde gitmezler. Mevcut faaliyet alanlarında kendilerini doğrudan etkilemeyen değişiklikleri, önemsemezler. Bunun yerine faaliyetlerinde etkililiği artırma ve hakim olduğu sınırlı alanda mümkün olan en iyi işi yapma konusu üzerinde yoğunlaşırlar. Bunu gerçekleştirebilecek stratejiler için genel ve fonksiyonel yönetimde ayırt edici rekabet üstünlüklerine sahip olmaya çalışırlar.

Örgüt muhafazakâr inanç ve değerlere sahiptir. Bu nedenle düşük risk stratejisi tercih edilmekte, yöneticiler güvenli pazarlarda faaliyette bulunmaya özen göstermektedir. Güvenli pazarlar ifadesi ise, geniş pazar ve müşteri yelpazesi yerine firmanın dar pazar kısmında yoğunlaşmayı tercih ettiği anlamına gelmektedir. Firma gerçekten yeni olan ürün veya pazarları araştırma, faaliyetlerini çeşitlendirme yoluna gitmemekte veya bu konularda çok az araştırma yapmakta ancak mevcut faaliyetlerinin etkinliğini

iyileştirmeye daha çok önem vermektedir. Koruyucu Kültür tipine sahip olan firmaların strateji oluşumu planlama ve analize önem verme, mevcut sorunlara iyi bulunmuş çözümlere öncelik verme şeklinde tanımlanabilir. Bu firmalar, transaksiyonel biçimde geçmişteki faaliyetini muhafaza ederek sürdürmeyi, tercih etmekte büyüme gelişme stratejisinin taşıdığı risklere girmeyi arzu etmemektedirler.

3.2. Öncü Stratejiler

Savunmacı stratejilerin aksine dışa dönüktür ve sürekli olarak yeni pazar fırsatlarını araştırır. Bu işletmeler, dışarıda meydana gelebilecek beklenmedik durumlar için daima hazırlıklıdır. Rakipleri kadar etkili değildirler, ancak devamlı rakiplerinin cevap vermesi gereken yenilikleri yaparlar. Bu tür stratejileri uygulayabilmek için, geniş bir alanda mamul/pazar hâkimiyetini sağlamaya çalışırlar.

Bu tip örgütler yenilikçidir. Yeni ürünler üretme, yeni pazarlara girmek suretiyle yöneticileri yüksek risklere girmekten hoşlanmaktadırlar. Bu örgütlerin faaliyet çabaları ya da endüstrileri de genellikle yeniliklere açıktır ve yöneticiler yeni fırsatlar bulmayı tercih ederek strateji ve yapılarında değişim ve belirsizlikler yaratmayı aramakta ve hatta bunu arzulamaktadırlar. Bu kültür sürekli değişimi ve belirsizliğin sağladığı risk ve fırsatları yakalamayı hedef aldığı için yöneticiler yüksek dereceli rekabetten ve rakiplerin sert tepkilerinden kaçınmamaktadırlar. Bu tür örgütler firma içinde eskiden beri devam eden faaliyetin etkinliğini arttırmak yerine değişen ürün ve pazarlara yönelmekte sürekli dinamizm ve değişim ortamında faaliyette bulunmaktadır. Bu firmaların strateji tipleri gelişme ve büyüme hedeflidir. Yöneticilerin ise tutumu, girişimci ve risk almaya dönüktür.

3.3. Analizci Stratejiler

Bu stratejiler de mevcut denge durumunu ve sınırlı mamul hattını korumaya çalışır. Ancak sanayi kolunda meydana gelen değişiklikleri mümkün olduğu kadar dikkatli bir şekilde takip eder ve gerekli olanları seçer. Analizci bir işletme yeni bir mal veya hizmet piyasasına ilk giren olmaz. Dikkatli bir şekilde yeni bir alana giren rakibini inceler, sonra mamulün tasarım, üretim ve dağıtımında daha etkili şekilde pazara girer.

Bu tip örgütlerde dengelilik ve değişim gibi iki farklı yön bir arada bulunmaktadır. Denge, biçimsel yapılar oluşturma ve mevcut faaliyetlerin etkinliğinin araştırılmasına ilişkindir. Değişim ise, rakiplerin faaliyet ve stratejileri kontrol edilerek ve onların davranış ve fikirleri dikkate alınarak geliştirilen temkinli stratejilerdir. Bu stratejilerde dengelilik (stability) ön plandadır, bu nedenle yöneticilerde geçmişten geleceğe doğru planlayıcı tutumu yanında, faaliyetleri rakiplerin faaliyetlerine uyarlayıcı bir değişim de öngörülmektedir. Risk alma rakiplerin ve endüstrinin değişimine uygun olarak yapılmaktadır. Bu strateji türü, durgun büyüme ya da endüstri ve rakip büyüdükçe kendini ona ayarlama niteliğindedir. Yöneticiler maceracı değil kontrollü ve temkinli büyüme ve değişim taraftarıdır.

3.4. Tepkici Stratejiler

Tepkici stratejiler ise, gerçek strateji sayılamaz. Bu tür işletmeler, çevrede kendilerine baskı geldiği zaman cevap vermeye çalışırlar. Dolayısıyla bunlar, ayırt edici rekabet üstünlüğünde yetersiz kalır. Kurulmuş mamul/pazar yapısını korumada, bazı rakipleri gibi saldırgan değildir ve risk yüklenmede isteksizdir. Bu açıdan mamul/pazar yönelimine uygun stratejiler olarak görülmezler.

Bu tip örgütlerde değişim baskıları rakiplerden ve çevreden gelmekte ancak buna yöneticiler etkili biçimde cevap verebilme yeteneğinden yoksun

bulunmaktadırlar. Yöneticiler bıçak kemiğe dayanınca, yani ortaya bir kriz çıktığında firmaya hissedarlardan, müşteriden, satıcılardan veya diğer bir yakın çevre elemanlarından gelen uyan ve baskılar nedeniyle ürün ve pazarlarda ve diğer işletme fonksiyonlarında ayarlamalar yapılmaktadır. Bu tür stratejiler, iflas etmemek ve yaşamak için yapılan ayarlamalar ya da uyarlamalar niteliğindedir. Çoğu kez tasarruf stratejileri krizden kurtulmak ve yaşayabilmek için bu tür kültürler içinde oluşmaktadır.

4. İmalat Performansı

Pek çok üretim imalat endüstrisinin aralarındaki rekabet artışının birincil kaynağı küreselleşmedir. İmalatçı firmalar daha belirsiz bir çevredeki hızlı değişimlere adapte olmak ve cevap vermek zorundadırlar. Müşteriler daha kararsızdır ve beklentileri sürekli değişir. Rakip firmaların benzer ürünlerini karşılaştırmakta, büyüyen ve küreselleşen pazarda geniş bir alternatif ürün yelpazesinden satın alma kararı vermektedirler.

Bu yüzden pazar paylarını ve kazançlarını artırmak ve hatta korumak isteyen firmalar üretimde, ürünlerinin kalitesini geliştirmede üretim maliyetlerini azaltmada ve teslimat hızını artırmada ani değişiklikler yapabilecek esneklik kapasitesine sahip olmalıdırlar. Bütün imalat faaliyetleri bu stratejik amaçlara göre tasarlanmalı ve yürütülmelidir. Stratejiler dinamik pazarda hızlı değişimlerin yoğun taranması ile belirlenmelidir (Alpkan, Ceylan, Aytekin 2002).

Firmalar üç seçenikle ürünlerini sunarlar. Bunlar:

- Sadece standart ürünler sunmak
- Sadece siparişe yönelik ürünleri sunmak
- Hem standart hem de siparişe yönelik ürünler sunmak

Sadece standart ürünler sunan firmalar örgütsel etkinlik üzerinde rekabet etmeli, sadece siparişe yönelik ürünler sunan firmalar bireysel müşteri ihtiyaçlarını karşılama konusunda rekabet etmeli, her ikisini sunan firmalar hem etkin hem de esnek olmalı.

Verimlilik sağlamak için gerekli teknoloji, emek, kontrol sistemi ve örgütsel yapı gereklilikleri esnekliği sağlamaya yönelik olanlarla çatışır. Bu anlayışın küçük firmaların yönetiminde uygulaması konusunda çok az ampirik çalışma yapılmıştır. Sonuçlar verimlilik yada esneklik stratejilerini izleyen küçük firmaların optimal performansı yakalayabildiğini fakat verimlilik ve

esneklik stratejilerini birlikte uygulamaya çalışan firmaların belirgin bir şekilde kötü performans gösterdiğini ortaya koymuştur (Ebben&Johnson, 2005).

4.1. Esneklik

Stratejik açıdan esneklik, işletmenin ürün çeşidini hızlı bir şekilde ve düşük maliyetle değiştirebilme yeteneğini ifade eder. Başka bir deyişle, bir işletmenin kullandığı imalat sürecini, eski bir ürün hattının üretiminden yeni bir ürün hattının üretimine dönüştürebilme hızının ölçüsüdür. Ayrıca, kısa dönemde, farklı miktarlarda üretim yapabilme ve yeni ürünlerle piyasaya hızlı bir şekilde girebilme yeteneği de esneklik olarak tanımlanmaktadır (Üreten.1999, s.72–73). Esneklik, işletmenin faaliyetlerinde hızlı değişim yapabilme yeteneğidir ve değişen müşteri ihtiyaçlarına uyum sağlamak için gereklidir. Esneklik değişim miktarı ve değişim hızı (miktar ve tepki boyutu) ile ölçülebilme özelliğine göre dört türde incelenebilir (Greasley, 1999, s.312–313):

Ürün Esnekliği: Değişen müşteri ihtiyaçlarına yeni ürün/hizmet tasarımlarıyla çabuk karşılık vermek.

Karma Esneklik: Geniş ürün/hizmet yelpazesi sağlamak.

Hacim Esnekliği: Talepteki değişimlere göre üretim miktarını arttırmak, azaltmak.

Teslim Esnekliği: Teslim zamanındaki değişimlere uyum sağlamak.

İmalatçının rolü, ürün farklılıklarıyla baş edebilmek için yeterince esnek olan ve düşük maliyet sağlayan süreçleri geliştirmeye devam etmektir (Hill, 1994, s.60). Genelde, imalat esnekliğine yüksek maliyetli çok amaçlı makineler kullanılarak ulaşılır. Doğru bir şekilde uygulanırsa, ileri imalat teknolojileri imalat esnekliğine ulaşma maliyetini azaltır (Ward et al., 1996, s.600).

Esnekliğe sahip olan işletmenin sağlayabileceği rekabet üstünlüklerinden bazıları şunlardır (Üreten, 1999, s.72–73):

- Müşteri tercih ve ihtiyaçlarındaki değişikliklere cevap verebilme yeteneği artar.
- Ürün değişikliklerini hızlı bir şekilde gerçekleştirilmesi nedeni ile ürünün hızlı ve zamanında teslimi mümkün olur.
- Makine hazırlık maliyetleri, dolayısıyla toplam işlem maliyetleri düşer.
- Müşteri tercihlerindeki ani kaymalar karşısında, sistemin yeni ve farklı ürünlerin üretimine kolaylıkla dönüşebilmesi sayesinde tesis ve makinelerin yeniden tasarımına ilişkin maliyetler düşer.

Esneklik; bir işletmenin rekabetçi kabiliyetini artırma açısından anahtar konumdadır. Belirsizlik esnek olmayan işletmeler için tehdit olabilirken, yüksek düzeyde esnek işletmeler için fırsatlar sağlayabilir (Sackett et al, 1997, s.362).

4.2. Kalite

Stratejik anlamda, işletmenin tüm faaliyetlerinde kalite önemlidir. Belki de hiçbir stratejik amaç başarı için kaliteden daha önemli değildir (Compton, 1999, s.74). Bir rekabet kriteri olarak kalite, 1970'lerin sonundan beri işletmelerin odak noktalarından birisi olmuştur. Kalitenin önemi kabul edildiği halde pek çok işletme bu boyutta rekabet etmekte başarısız olmuştur, işletmelerin kalite sahasında başarıyla rekabet edemeyişi, piyasada en iyi sonucu veren kalite boyutların netleştirmekteki başarısızlıklarından ötürüdür (Hill, 1994, s..57-58).

Garvin (1984) ürün kalitesinin temel öğelerini incelemek için bir çerçeve çizmiş ve etkin bir şekilde kullanabilecek 8 kalite boyutu belirlemiştir. Garvin bir ürünün kalitesini incelerken bu sekiz boyutu aşağıdaki şekilde kullanır ve açıklar (Garvin, 1984, s.25-39):

- **Performans:** Bir ürünün işlem yetenekleriyle ilgidir. Örneğin; bir otomobil için yakıt iktisadı, bir video için programlama kolaylığı ya da bir televizyon için görüntü netliği gibi ürünün temel faaliyetleri, performans boyutuna girer. Bu boyut, ölçülebilir olduğundan, ürünler nesnel olarak performans ölçütlerine göre sıralanabilir. Genel performans değerlemesi ise kişisel tepkiler ve öncelikler gözönüne alınarak yapılmalıdır.

- **Özellikler:** Ürün ve hizmetin temel fonksiyonlarını destekleyen ikinci dereceden niteliklerdir. Her ne kadar bunlar ürünün temel performansı için çok önemli olmasalar da performansı arttıırırlar. Bunlara örnek olarak telefondaki tekrar arama işlemi, arabanızdan ışıkları kapatmadan çıktığını bildiren alarm sesi verilebilir. Ürün performansı gibi özellikler de objektif ve ölçülebilir nitelikleri içerir. Bunların kalite farklılıklarına dönüştürülmesi kişisel tercihler tarafından belirlenir ve kullanıcı için önemlidir.

- **Güvenilirlik:** Belirli bir sürede ürünün bozulma ihtimalinin ölçütüdür. Örneğin; birinci arızaya kadar geçen zaman, arızalar arasındaki zaman ve birim zamandaki arıza sayıları bu boyutla değerlendirilir. Bu boyut, çok dayanıklı tüketim mallarına yöneliktir. Atıl zamanın maliyeti arttıkça ve bakım pahalılaştıkça bu boyutun önemi artmaktadır.

- **Uygunluk:** Ürünün tasarım ve kullanım özelliklerinin standartlara uyma oranıdır. Ürün uyumunun iyileştirilmesi, genellikle kalitenin iyileştirilmesi olarak kabul edilir, imalat esnasında oluşan ve tamirata yol açan hata ile imalat hedeflerine ulaşamama, otomobilin yakıt iktisat hedefi, bir aletin enerji etkinliği gibi tasarım hedeflerine ulaşmadaki başarısızlıklar bu boyuta örnek verilebilir.

- **Dayanıklılık:** Ürünün bozuluncaya kadar kullanım ölçütüdür. Kullanma süresi uzun olan bir ürün dayanıklı kabul edilir. Eğer çok pahalı değilse tamirat ürünün kullanım süresini uzatabilir. Bu açıdan güvenilirlik ile dayanıklılık arasında yakın bir bağ vardır.

- **Servis verilebilirlik:** Eğer bir ürünün tamirat işlemleri çabuk ve güvenilir bir şekilde yapılabiliriyorsa, bu ürünün iyi bir servise sahip olduğu söylenebilir. Belirli bir bozukluğu tamir etmenin ortalama süresi, bu boyutun sayısal ölçütüdür.

- **Estetik:** Özel yargılara dayanır ve kişisel zevkin yansımasıdır. Bu boyutta işletmenin herkesi memnun etmesi mümkün olmadığından hedef müşteri grupları belirlemek gerekir.

- **Algılanan kalite:** Kalitenin dolaylı bir ölçütüdür ve ürünün objektif ölçülerinden ziyade imalatçının algılanan özelliklerine bağlıdır. İşletmelere karşı duyulan sadakat bu boyutu tanımlar.

Bu sekiz boyutun kabul edilmesi stratejik amaçlar için önemlidir. Kalite temelinde rekabet etmeyi seçen bir işletme bunu çeşitli yollardan yapabilir. Bu sekiz boyutun aynı anda hepsini seçmesi gerekmez. Bunun yerine, bazı boyutlara özel önem göstererek bir bölümlenme stratejisi izleyebilir. Bunun için işletmenin dikkatli bir şekilde kendi kalite odağını hedeflemesinin önemi tavsiye edilir. Kalitenin her boyutu işletmeye kendi taleplerini empoze eder.

Bu kalite boyutları, tasarım kalitesi ve uygunluk kalitesi olarak iki grup içinde toplanabilir. Tasarım kalitesiyle ürünün fiziksel yapısı ve performans özellikleri birlikte tasarlanır. Boyut, ağırlık, hacim, dayanıklılık gibi fiziksel nitelikler ile renk, koku ve görünüş gibi estetik özellikler bir ürünün tasarım kalitesini belirlemektedir. Örneğin, bir sandalyenin deri veya plastikten mi yapılacağı tasarım kalitesi ile ilgilidir. Uygulama veya uygunluk kalitesi ise bir ürünün spesifikasyonları ne kadar iyi karşıladığını yansıtır. Uygunluk kalitesindeki uygunluk, müşteri ihtiyaçlarını tatmin ettiği sürece bir değere sahiptir. Aynı tür ürünler tasarım kalitesine bağlı olarak çok farklı olabilir. Fakat uygunluk kalitesine bağlı olarak ekseriyetle aynı olmaktadır (Kaydos, 1991, s. 19–20). İşletmelerin rekabet gücüne katkısı bakımından kalite, birkaç grupta toplanabilir (Efil, 1999, s.26):

1. Kalitesizlikten kaynaklanan maliyetlerin azaltılması ile işletmenin karı artar.
2. Hurda, fire ve israf oranının düşmesi ile verimlilik artar.
3. Kalitesiz mal ve hizmetlerin önlenmesi ile bir anlamda atıl kapasitenin kullanılması ile yatırım ihtiyaçları azalmakta ve yatırımlara ayrılan fonlardan tasarruf edilir. Diğer taraftan mevcut kapasite ile daha fazla mal ve hizmet sunma olanağına kavuşulduğu için pazar pozisyonu güçlenir.
4. Piyasada, kaliteli mal ve hizmet sunan bir işletme olarak tanınmak satışların artmasına ve yeni müşteriler kazanılmasına yardım eder.
5. Kalitenin sağlanması, korunması ve geliştirilmesi için geliştirilen sistem ve teknikler sayesinde işletmelerin verimlilikleri artarken, sistemdeki kayıpların en aza indirilmesi, maliyetleri aşağı çekmekte ve karlılığı arttırmaktadır.

Feigenbaum kalitenin işletmelerin temel faaliyet alanları üzerindeki stratejik etkisini tabloda görüldüğü şekilde açıklamıştır (Feigenbaum, 1986, s. 19).

Kalite başarılı işletmelerde, stratejiyi oluşturan karar ve faaliyetlerin temelindeki esas unsurdur. Bu işletmelerde kalite operasyonel olmaktan ziyade işletmeyi oluşturan sistemin ve kültürün bir parçası kabul edilmektedir. Bununla birlikte işletmelerin yeni ve temel bir yaklaşımla kaliteyi ele almaları başarılı olmaları için yeterli bir girişim olmamaktadır ve stratejik işletme planının kalite hedeflerini içerecek şekilde ifade edilmiş olması gerekmektedir (Juran, 1989, s.8-12). Kalite işletmelerin başarılı ve başarısız olmalarında büyük rol oynamakta ve işletmenin stratejik planının esasını oluşturmaktadır (Juran, 1992, s.300).

Kalitesizliğin neden olduğu birtakım maliyetler vardır. Bunların bir kısmı; hurda, ikinci kalite ürün, reklâm harcamaları, üretim kaybı ve kalite kontrol giderleri gibi ölçülebilir maliyetlerdir. Bir kısmı da hesaplaması ve tahmin edilmesi zor veya imkânsız olan; müşteri, pazar, imaj ve güven kaybı gibi maliyetlerdir. Bunlar görünmezler ama uzun vadede olumsuz etkileri çok fazla hissedilir (Karcioğlu, 2000, s. 108). Kısaca; düşük kalite kapasiteden

çalar, kaynakları israf eder, teslimatı geciktirir ve müşterileri kızdırır (Martinich, 1997, s.46).

İmalat, genellikle kalitenin uygunluğu üzerine odaklanır. Diğer boyutlar da rekabetçi avantaj olarak görülür. Fakat bunlar imalat, pazarlama ve Ar-Ge arasında iyi bir uyuma ihtiyaç duyar. Bir imalat işletmesinin sahip olabileceği en temel yetenek, amaçlanan kalite düzeyine uygunluktur (Ward et al., 1996, s.600).

Kalite sınırları sürekli genişleyen bir kavramdır. Teknoloji, değişen koşullar, ihtiyaçlar kaliteye farklı boyutlar kazandırmaktadır. Kalite niteliği bakımından dinamik bir özellik taşımakla, tüketici ihtiyaçlarına paralel olarak gelişmekte ve değişmektedir. Bu durumda işletmeler de gelişen ve değişen çevreye uyum sağlayabilmelidir.

Kaliteye dayalı stratejiler yöneticilerin işletmeyi, değişen tüketici ihtiyaçları ve tüketici gruplarının beklentileri ile rekabet olanaklarına göre tanımlanması gerekmektedir. Kalite kökenli bir işletme, elde edeceği piyasa bilgisini tüketici ihtiyaçlarını karşılamak ve rekabet üstünlüğü sağlamak için kullanacaktır. Bu konum, çeşitli yazarlarca işletmelerin yerine getirmeleri zorunlu iki yönlü bir standart olarak değerlendirilmektedir. Yani, işletme bir yandan tüketicilerle yakın ilişkiler kuracak, diğer yandan rekabet üstünlüğü elde etmeye çalışacaktır. Bu yaklaşımın rekabet avantajı kazandırmada ve bunu sürdürmede etkin bir unsur olduğu görülmektedir (Akgeyik, 1998, s. 114).

4.3. Maliyet

Fiyat; pek çok piyasada ve özel olarak da ürün hayat eğrisinin büyüme ve olgunluk aşamalarında çok önemli bir pazar kazanma kriteridir. Böyle

olduğunda imalatın görevi, piyasanın fiyata karşı duyarlılığını desteklemek için gerekli düşük maliyetleri sağlamak olacaktır. Pazar kazanmak amacıyla ürünün fiyatı düşük tutulduğunda, bu durum imalat fonksiyonuna mevcut karları korumak ya da karlılığını devam ettirebilmek için maliyetlerin düşürülmesine açık bir görev yükleyecektir (Hill, 1994, s.48-49).

Özellikle etkili üretim sistemi ve düşük-maliyetli kaynak geçişi ile çalışan bir işletme kendi rakiplerinden daha düşük maliyetlerde standart ürünleri yapmaya muktedir olabilir (Martinich, 1997, s.39).

Maliyete etki eden unsurlar çeşitli şekilde sınıflandırılmıştır. Örneğin Riley maliyet etkenlerini, yapısal ve yönetsel olarak iki grupta ele almıştır. Yapısal maliyet etkenleri; bir işletmenin herhangi bir ürün grubunun maliyet yapısını etkileyen temel ekonomik yapısı ile ilgili stratejik seçimleri kapsar (Shank and Govindarajan, 1993, s.20–21). Bunlar;

•**Ölçek:** İmalat, Ar-Ge ve pazarlama kaynaklarına yapılacak yatırımların ne kadar olacağı.

•**Kapsam:** Dikey bütünleşme derecesi. Yatay bütünleşme daha çok ölçek ile ilgilidir.

•**Deneyim (Tecrübe Eğrileri):** Tekrarlanan şeylerin geçmişte ne kadar yapıldığı.

•**Teknoloji:** İşletmelerin değer zinciri aşamalarında hangi teknolojileri kullanacağı.

•**Zorluk:** Müşterilere sunulacak ürün veya hizmet hattının hangi genişlikte olacağı.

Yapısal maliyet etkenleri performans ile ölçeklenmezken, yönetsel etkenler ölçeklenebilir. Bunun anlamı, her bir yapısal etken için "çok" her zaman daha iyi demek değildir. Daha karmaşık ve zor bir ürün hattı daha iyi veya daha kötü anlamına da gelebilir. Örneğin dinamik bir çevrede, çok fazla deneyim, çok az deneyim kadar kötü olabilir. Fakat yönetsel etkenlerin her

biri için "daha fazla", genellikle iyidir. Yönetmel etkenlerin başlıcaları şunlardır (Shank and Govindarajah 1993,s.22):

- İşgücünün sürekli iyileştirme amacına katılımı.
- Toplam kalite yönetimi (ürün ve süreç kalitesi hakkındaki inanç ve hedefler).
- Kapasite kullanımı (fabrika yapısında mevcut kapasite düzeyi seçenekleri).
- Fabrika yerleşim etkinliği.
- Ürün özellikleri (maliyetleri arttırmadan veya rakiplerden düşük tutarak).
- İşletme değer zinciri içinde tedarikçiler ve/veya müşterilerle iyi ilişkilerin yürütülmesi.

İşletmeler çoğu zaman maliyet azaltmak için direkt işgücü maliyetine yönelirler, işletmeler bütün maliyet etkenleri üzerinde verimliliklerini arttırmak zorunda oldukları halde, en büyük maliyet etkenlerine odaklanmak en iyi sonucu verecektir. Genel imalat giderleri ve malzemeler tipik olarak toplam maliyetin % 85-90'ını oluşturduğu için daha çok dikkat etmeyi gerektirir. Fakat sıklıkla yapılamaz. Direkt işgücü maliyetinin azaltılması ve kontrolüne yönelik geleneksel vurgu halen maliyet azaltma görevine tahsis edilen vasıtaların çoğunu kapsamaktadır. Toplam maliyetlerden ziyade maliyetin bir cephesine yoğunlaşmak bazı fırsatların kaybedilmesine yol açabilir (Hill, 1994, s.49).

4.4. Yenilik

Yenilikçilik yeni ürünler hizmetler ya da iç uygulamaları yaratmak için ortaya çıkan fırsatları görmek ve kullanmakla ilgilidir (Van de Ven, 1986). Bir yenilik, işletme içi uygulamalarda, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir ürün (mal veya hizmet), veya süreç, yeni bir pazarlama yöntemi ya da yeni bir organizasyonel yöntemin gerçekleştirilmesidir (Oslo Kılavuzu 2005).

Bir yenilik için asgari koşul, ürün, süreç, pazarlama yöntemi veya organizasyonel yöntemin firma için yeni (veya önemli derecede iyileştirilmiş) olmasıdır. Bu, firmaların ilk defa geliştirdikleri ve diğer firma veya organizasyonlardan uyarlamış oldukları ürünler, süreçler ve yöntemleri kapsar.

Dört tür yenilik ayrımı yapılmaktadır. Ürün yenilikleri, süreç yenilikleri, pazarlama yenilikleri ve organizasyonel yenilikler (Oslo Kılavuzu).

Bir ürün yeniliği, mevcut özellikleri veya öngörülen kullanımlarına göre yeni ya da önemli derecede iyileştirilmiş bir mal veya hizmetin ortaya konulmasıdır. Bu; teknik özelliklerde, bileşenler ve malzemelerde, birleştirilmiş yazılımda, kullanıcıya kolaylığında ve diğer işlevsel özelliklerinde önemli derecede iyileştirilmeleri içermektedir. Örneğin, 1937 yılında Amerikalı Sylvan Goldman, bugün kullandığımız market arabalarını geliştirerek dünya çapında büyük bir pazar yaratmıştır.

Bir süreç yeniliği, yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir üretim veya teslimat yönteminin gerçekleştirilmesidir. Bu yenilik, teknikler, teçhizat ve/veya yazılımlarda önemli değişiklikleri içermektedir. Teknolojik süreç yeniliğinin en klasik örneği, Toyota tarafından, 1950'lerde geliştirilen "tam zamanında üretim" sistemidir. Bu sistem sayesinde sadece ihtiyaç duyulan ürünler ve parçalar, ihtiyaç duyuldukları anda ve miktarda üretilir. Sistem, stok miktarını minimumda tutarken verimliliği artırır ve değişikliklere hızla cevap verme esnekliği sağlar.

Bir pazarlama yeniliği, ürün tasarımı veya ambalajlaması, ürün konumlandırması, ürün tanıtımı (promosyonu) veya fiyatlandırmasında önemli değişiklikleri kapsayan yeni bir pazarlama yöntemidir. VitrA'nın çocuklar için geliştirdiği "Junior Banyo" pazarlama yeniliğine güzel bir örnek. Özellikle anaokulu ve kreşleri hedef alan bu ürünler, çocuk ergonomisi düşünülerek tasarlanmıştır. Farklı renk seçeneğinin yanında standart formdaki

ve kurbağa formundaki ürünler; çizgi karakterlerin yer aldığı karo serileri; çocukların boylarına göre değişen ürün ebatları basit fikirlerden yola çıkarak firmanın pazarda kendine özel bir yer edinmesine katkı sağlıyor.

Bir organizasyonel yenilik, firmanın ticari uygulamalarında, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerinde yeni bir organizasyonel yöntem uygulamasıdır. Organizasyonel yeniliğe bir örnek, 1990'lerden itibaren öncelikle Toyota ve Komatsu gibi Japon firmalarında uygulanmaya başlanan, daha sonra diğer ülkelerde de yaygınlaşan "sürekli iyileştirme" (Kaizen) yaklaşımıdır. Buna göre, işçiler de dahil olmak üzere bir firmadaki tüm çalışanlar yaptıkları işle ilgili süreçleri iyileştirme konusunda söz sahibidir ve sürekli olarak bu iyileştirme fikirlerine kafa yorurlar. Kaizen sayesinde Toyota, 50 yılı aşkın bir süredir dünyanın en düşük maliyetli ve en yüksek kaliteli otomobil üreticisidir.

Yenilik, ya radikal fikirler sonucu daha önce denenmemiş ürün, hizmet veya yöntemlerin geliştirildiği büyük atılımlarla oluşur (radikal yenilik), ya da adım adım yapılan, bir dizi geliştirme ve iyileştirme faaliyetini içeren çalışmaların bir sonucu olarak ortaya çıkar (artımsal yenilik) ya da taklit edilir. Cep telefonu, radikal yeniliğe iyi bir örnektir. Daha sonra geliştirilen kameralı, MP3 çalarlı, değiştirilebilir kapaklı cep telefonları ise artımsal yeniliktir.

Yenilikçilik boyutu, teknolojiye gelişme ve yeniliğe verilen önemle ürün ve hizmet yeniliği ortaya konulmasına işaret etmektedir (Antoncic and Hisrich, 2001, p. 498).Yenilikçilik, firmanın yenilik faaliyetleriyle meşgul olma kapasitesi, yani organizasyon içerisinde yeni süreç, ürün ve fikirlerin sunulmasıdır. Bu yenilik yapma kapasitesi işletme performansını etkileyen en önemli faktörlerden birisidir (Hult et. al., 2004, p. 429).

Yenilikçilik, sorun ve ihtiyaçlar için yaratıcı ve olağan dışı çözümler araştırmayı kapsamaktadır. Ürün yeniliği, yeni pazarların geliştirilmesi ve örgütsel fonksiyonların yerine getirilmesi için yeni süreç ve teknolojilerin

geliştirilmesini içermektedir (Chang, 1998, p. 191). Yenilikçilik, yeni ürün ve hizmetleri tanıtmada yaratıcılığı ve deneyselliği, yeni ürün çeşitlerini, teknolojiye lider olmayı ve yeni süreçlerin geliştirilmesinde araştırma ve geliştirmeyi destekleme konusundaki istekliliği ifade etmektedir (Lumpkin and Dess, 2001, p. 431).

Firmanın yenilikçiliği, örgüt üyelerinin teknolojik ve pazarla ilgili değişimlerin üstesinden gelebilmek için yenilikçi ürün ve hizmetler ortaya koymalarında onları cesaretlendirerek firma performansını arttırmaktadır (Matsuo, 2006, p. 244). Hurley ve Hult (1998, p. 44), yenilikçiliği organizasyonun yeniliğe olan yönelimi olarak değerlendirmiştir.

Firma yenilikçiliği iki farklı bakış açısıyla kavramlaştırılmaktadır. Birinci bakış açısı yenilikçiliği, davranışsal bir değişken yani firma tarafından ortaya konan yenilik oranı, ikinci bakış açısı da organizasyonun değişmeye olan istekliliği olarak değerlendirmektedir (Calantone et al., 2002, p. 517).

Schumpeter (1934, p. 66) yeniliği geniş olarak şöyle tanımlamıştır: yeni bir ürün ya da ürün kalitesinin ortaya konması ve yeni bir üretim yönteminin ortaya konması (bu yeni bir bilimsel keşfe dayanabilir ancak bu mutlaka gerekli değildir. Bu bir ürünle ticari olarak ilgilenmenin yeni bir yöntemi de olabilir; yeni bir pazarın açılması, yeni hammadde ya da yarı- mamul kaynaklarının kullanımı da olabilir).

Yenilik, önceden kurulmuş bir sistemin yerine, aynı amacı veya daha geniş bir amacı yerine üstlenebilecek yeni ve orijinal bir sistem demektir. Çeşitli araştırmalar yeniliğin farklı boyutlarını ortaya koymuştur. Yenilik ekonomiye ilişkin bir ifadedir ancak düşünsel ve mantıki bir yöne de sahiptir (Eren, 1982, s. 17). Organizasyonlar yenilik kavramına önem vererek çeşitli avantajlar sağlamaktadırlar. Bu avantajlar şunlardır (Eren, 1990, s. 220):

1. Yeni ve düşük maliyette bir ürün
2. Kalite bakımından daha mükemmel bir ürün
3. Müşteriler bakımından yeni görev ve fonksiyonları yerine getirebilecek bir ürün
4. Fiyat ve fonksiyon açısından geliştirilmiş ürün
5. Pazardaki müşteri sayısı ve potansiyelini arttıracak bir dağıtım ve reklâm yönetimi

Yenilik, şirketin genel başarısının sağlanabilmesi için, yaratıcı ve yeni çözümlerin araştırılması, yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi ve yeni teknoloji kaynaklarının kullanılmasını ifade etmektedir (Liu et al., 2002, p. 370). Yenilik, girişimcilik sürecinin anahtar fonksiyonudur. Yenilik, daha yeni, daha iyi ve daha fonksiyonel ürün ve hizmetlerle karşılaşılan bir sürece işaret etmektedir. Başka bir ifadeyle, teknolojik gelişmelerin insanlığın yararına ve birçok soruna çözüm getirecek ve verimliliği arttıracak şekilde uygulama alanına aktarılmasına “Yenilik” adı verilmektedir. Yaratıcılık, risk alma, gelişme, değişme, esneklik ve girişimcilik gibi kavramlar yenilik kavramının temel boyutlarıdır. Bu durumda yenilik, yaratıcılık sonucu elde edilen fikirlerin uygulanmış hali olarak da ifade edilebilir (Arıkan, 2002, s. 91).

Yenilik, girişimcinin fırsatları pazarlanabilir fikirlere dönüştürdüğü sürece verilen isimdir; fakat bu durum yeniliğin sadece iyi bir fikir olduğunu göstermektedir. Aniden akla gelen bir fikirle, düşünme, araştırma, deneyim ve çalışma sonucu oluşan fikirler arasında büyük fark vardır. Girişimcinin, iyi bir fikri çeşitli aşamalardan geçirmiş olması beklenir (Kuratko and Hodgetts, 1995, p. 71). Yeniliğin pek çok kaynağı vardır. Bunlar, beklenmeyen olaylar, sistemin ihtiyaçları, sektördeki ve pazardaki değişimler, demografik özellikler, algılamadaki farklılıklar olarak özetlenebilir (Arıkan, 2002, s. 92).

Yenilik, verimlilik kavramında son derece önemli bir yer tutmasına rağmen, literatürdeki önemi son zamanlarda kavranmaya başlanmıştır. Bir işletme, yenilikleri mümkün olduğunca kadar ekonomik, yani en ucuz şekilde ve kendisine faydalı olacak en yeni, en iyi ve en fonksiyonel ürünleri üreterek

gerçekleştirebileceği ölçüde verimli olabilecektir. İşletmeler, yenilik çalışmaları ile kaynaklarını daha rasyonel kullanmaktadırlar; bu durum da üretim maliyetlerinin düşmesine ve üretimin artmasına sebep olmaktadır. Ayrıca, yeni mal ve hizmetler üreten firmaların, uzun dönemde hem iç, hem de dış pazarlarda diğer firmalarla rekabet etmesi daha kolay olacaktır (Ergün, 2001, s. 33).

Büyük firmalarda yenilik çalışmalarını engelleyen bazı durumlar mevcuttur. Özellikle üst yönetimin, yenilik çalışmalarını büyük ölçüde etkileyecek olan çalışanlar ve müşteriler ile az temas kurması büyük firmaların en büyük engelidir. Büyük firmalar yeniliği gerçekleştiren uzman kişileri, daha çok problem çıkartan kişiler olarak algılamaktadırlar. Yenilikleri gerçekleştirmenin uzun bir dönem gerektirmesi, büyük firmaların kısa dönemde karlarını maksimize etme düşüncesiyle ters düşmektedir. Büyük firmaların sahip olduğu aşırı rasyonellik düşüncesi de yenilik çalışmalarını engellemektedir; çünkü yeniliğin kendisi özgür bir ortamı gerektirmektedir. Ayrıca, büyük firmalarda gereğinden fazla bürokratik engel bulunmaktadır. Örneğin, küçük bir firmanın birkaç saatte gerçekleştirebildiği bir deneyi, büyük bir firmada gerçekleştirmek bazen birkaç gün veya hafta sürmektedir. Bununla beraber, büyük firmaların ödül ve kontrol sistemlerinin, sürprizden meydana gelen yenilikleri ortaya çıkarmak için tasarlanmadığı da görülmüştür (Arıkan, 2002, s. 95).

Organizasyonlarda yenilik ve yaratıcılığın desteklenmesi ve yayılması için şu noktalara dikkat edilmesi gerekmektedir (Filton, 1991, p. 19):

1. Aşırı baskı altında olmayan dinamik personelin dikkatini çelmeyen ilginç, düzenli ama karmaşık olmayan bir çalışma ortamı
2. Yaratıcı çalışma için bol miktarda araç gereç ve kaynak eser
3. Yüksek moral gücü
4. Orta ve uzun vadeli planlar
5. Bireysel faaliyetlere izin verme
6. Arada bir plansız çalışma yöntemlerine izin verme

7. Problemlerin farklı şekillerde tekrar yorumlanmasına imkan sağlama
8. Yeni fikirler için yeterli miktarda personel, zaman ve kaynak tahsisi
9. Başarısızlığa uğrayan fikirlerin sorumluluğunun işletmeye mal edilmesi
10. Yetenek ve kabiliyeti takdir etmek
11. Başarıya ulaşan yaratıcı kişileri ödüllendirmek

Örgütsel yenilikle ilgili uygulamalı çalışmalar yenilikle işletme performansı arasında pozitif yönde ve doğrudan bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır (Damanpour et al., 1989, pp. 587- 601; Han et al., 1998, pp. 30-45). Bir firmanın öğrenme yetenekleri, yeniliklerin ortaya konmasında önemli bir rol oynamaktadır (Sinkula et al., 1997, pp. 305- 318). Roberts çalışmasında yüksek düzeyde yenilik ile karlılığın artması arasında bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur (Hitt et al., 2001, p. 484).

Önceki çalışmalar yenilikçiliğin bir organizasyonda yenilikçi davranışları kolaylaştırdığını ortaya koymaktadır (Matsuo, 2006, p. 243). Örgütsel yenilikle ilgili uygulamalı çalışmalar yenilik ve işletme performansı arasında doğrudan ve pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir (Matsuo, 2006, p. 244; Damanpour et al., 1989, pp. 587- 601; Han et al., 1998, pp. 30- 45).

Yenilik, gerek iç ve dış ortamda ortaya çıkan değişimlere bir tepki gerekse çevreyi etkilemek için atılan bir adım olarak örgütün değişimi için gerekli bir araç durumundadır (Hult et al., 2004, p. 431). Yenilik yapma yeteneği, firma performansı üzerinde pozitif etkiye sahiptir (Calantone et al., 2002, p. 516).

4.5. Teslimat Hızı

Herhangi bir ürünün veya hizmetin müşteri tarafından talep edilmesi ile bu talebin yerine getirilmesi arasındaki zaman teslim zamanıdır. Teslim zamanının uzun veya kısa olması, müşterinin hangi işletmeyi seçeceği

açısından önemlidir (Greasley, 1999, 312–313). İşletmeler, düşük maliyette ve yüksek kalitede ürüne sahip olmayabilir; fakat ürünlerinin teslimatını güvenilir ve hızlı biçimde sağlamalıdır. Uzun dönemli başarı için hızlı ve zamanında teslimat önemlidir (Ward et al., 1996, s.600). Bazı piyasalarda pazar payı, en azından kısmen işletmenin rakiplerinden daha hızlı teslimat yapmasıyla veya istenen tarihte rakiplerinden daha iyi teslim yapabilmesiyle kazanılabilir. Bundan dolayı, bu şekilde rekabet eden ürünler için bu ihtiyacı karşılayabilecek bir üretim süreci gereklidir. Teslimat hızı konusuna iki açıdan bakılabilir (Demirdöğen, 1994, s.50):

Birincisi, proses ön zamanının müşterinin istediği teslim zamanından kısa olması durumudur ki buna, fiili kapasiteyi arttırmak ve siparişi tamamlamak için gerekli ön zamanın istenen teslim tarihinden büyük olması nedeniyle ulaşmak zordur. Bunu çözmek; kapasiteyi kısa bir dönem için arttırma (fazla mesai yapmak), mevcut işi yeniden planlama veya bunların bir bileşimini kullanmak ile mümkün olabilir.

İkinci bakış açısı ise, proses ön zamanının müşterinin istediği teslim zamanından büyük olması durumudur. Bu durumda üretim müşterinin teslim isteğini ya kısa dönemde kapasiteyi arttırarak veya stok tutarak karşılanabilir. Böylece teslimat tarihinden önce üretilen ürünlerin veya parçaların tamamlanmasıyla işlem zamanı azaltılır ve bu tür siparişleri kazanmayı sağlar (Demirdöğen, 1994, s.50). Stok sistemi kullanmak, teslimat süresini kısaltmada faydalı olabilir. Fakat gelecek talepleri karşılamakla ilgili bazı dezavantajları da vardır. Rekabetçi durumlarda hız hem maliyetleri azaltmak hem de teslim zamanı kısaltmak için kullanılabilir (Greasley, 1999, 312). Fakat aşırı hız, zamanın etkin kullanımı ile eş anlamlı değildir. Zamanın etkin kullanımı ile faaliyetlerin yerine getirilmesi işletmelerin rekabetçi avantaj konumunda daima lider kalmasını sağlayacaktır (Tersine, 1995, s.8).

Teslimatın hızı kadar teslimatın güvenilir olması da çok önemlidir. Güvenilirlik; herhangi bir ürün/hizmet için müşteriye söz verilen teslim süresini gerçekleştirmeyi temsil eder. Bu yüzden teslim süresinin kısalması

ya da teslimat hızının artması, tutarlı biçimde olmaz ise müşteri memnuniyetine yol açmaz. Güvenilirlik, müşterinin ürün/hizmeti teslim alabileceği süre içinde alabileceğine güvendiğinde (inandığında) memnuniyeti arttırabilir (Greasley, 1999, 312-313). Geç kalan teslimatlar gelecek maliyetleri ve gelirleri de etkiler (Martinich, 1997, s.46). Yani; ürün maliyetinin yükselmesine ve fırsatların kaybolmasına neden olabilir. Dolayısıyla da bu durum da gelirlerin azalmasına sebep olur.

İşletmeler tam zamanında kendi teslimatlarını yapmazlarsa, piyasadaki rekabet etkinliklerini kaybederler. Bu yüzden teslimat hızı kadar teslimat güvenilirliği de çok önemlidir. Teslimat güvencesi veya tam zamanında teslim, anlaşılmış tarihte sipariş edilmiş ürünün tedariki anlamına geldiğinden teslimat güvencesi imalat ve dağıtım fonksiyonlarının her ikisiyle esasen ilgilidir (Hill, 1994, s.53). Dolayısıyla teslimat hızı ve güvenilirliğinde, imalat kabiliyetinin başarısı kadar departmanlar arasındaki uyum (özellikle imalat ve pazarlama arasındaki uyum) teslimat hızı ve güvenilirliğine etki etmektedir.

5. STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİNİN VE STRATEJİK TERCİHLERİN PERFORMANSA ETKİLERİ

Bu kısımda imalat performansının stratejik planlama ile ilgili öncülleri, imalat performansının strateji tipleri ile ilgili öncülleri ve imalat performansının genel firma performansına etkilerine değinilecektir.

5.1. İmalat Performansının Stratejik Planlama ile İlgili Öncülleri

Karar alma sürecinin temel değişkenlerinden biri olan tarama yoğunluğu kişisel tecrübe ve bilgilerle yetinilmeyip bilgi toplanması ve analizinin yapılması, içsel ve dışsal bilgi kaynaklarının kullanılması, bilginin kalitesinin yorumlanması ve yöneticilerin müşterek kararlar için uzlaşması gibi etmenleri içine almaktadır (Alpkan, 2000: Hickson et al., 1989).

Bir karar alınacağıında konu ve alternatifler hakkında bilgi toplanması temel faaliyetlerdendir ve örgüt içinde bu işi yapacak rutin mekanizmalar mevcuttur (Cray et al, 1988). Bu yüzden yoğun bir çevre analizi kapsamlı bir karar alma sürecinin en önemli öğelerinden birisidir. Çevre analizi örgütün çevresindeki olaylar ve trendlerin yöneticiler tarafından öğrenilmesi faaliyeti olup (Hambrick, 1981), kökeni eski Yunan'da savaşçıların stratejik ve taktik kararlar alabilmek için istihbarat toplama çabalarına dayandırılmaktadır ve günümüzde de hemen hemen aynı amaçlar için yapılmaktadır (Barringer and Bluedorn 1999). Çevreyi gözleme fırsatları fark etmeyi kolaylaştırdığından ve çevredeki olaylar ve gelişmeler hakkında bilgi sağlandığından yöneticiler için çok önemlidir (Alpkan, 2000: Bluedorn et al, 1994). Böylece tarama yoğunluğunun yüksek olması uygulamada imalat süreçlerinin daha iyi yönetilmesi için gerekli olan iç ve dış çevresel bilgiyi kuruma sağlayarak imalat performansının artmasına katkı yapacaktır.

Planlama sürecinin bir başka temel özelliği olan planlama esnekliği bir firmanın stratejik planının çevresel fırsatlar veya tehditler ortaya çıktığında değişme kapasitesidir. Planlama esnekliği anlayışı ilk defa Kukalis tarafından, çevresel ve firma özelliklerinin stratejik planlama sistemlerinin yapısını nasıl etkilediğini araştırmak için öne sürülmüştür. Kukalis firmaların kompleks yapılı çevrelerin esnek planlama sistemleri uygulayarak performanslarını artırdıkları teorisini öne sürmüştür.

Esnek planlama sistemleri firmaların fırsatları yakalamak ve çevresel değişikliklere ayak uydurmak için stratejik planlarında gerekli değişiklikleri çabuk bir şekilde gerçekleştirmelerini sağlar (Stevenson and Jarrillo-Mossi, 1986). Kukalis çok kompleks çevrelerde firmaların kendi iç çevrelerinde sık sık meydana gelen değişiklikler yüzünden esnek planlama sistemlerine ihtiyacı olduğu teorisini ortaya koymuştur. Böylece planlama esnekliği uygulamada imalat süreçlerinin çevresel beklentilere daha iyi adapte olmasını sağlayarak imalat performansını artıracaktır.

Katılımcılık planlama sürecinin bir başka yapı taşıdır. Son yıllarda çalışan katılımını arttırmaya yönelik yönetim tekniklerini ele alan çalışmalarda artış görülmektedir (Örn. Lazear, 1998; Greenberg and Baron, 1997; Cohen and Ledford, 1994; Goodman et al., 1988). Bu çalışmalara göre yöneticiler çalışanların katılımını arttırmakta ve çalışanlara otonomi sağlamaktadır.

Eisenberger ve arkadaşları (1990) çalışanların örgütlerin çalışanların katkılarına değer verdiğini algıladıklarında daha fazla örgütsel bağlılığa sahip olduklarını göstermişlerdir. Bowen ve Lawler(1992) güçlendirmenin "hala gelişmekte olan bağlılık ve katılım modellerinin bir parçası olduğunu" söylemektedir. "Güçlendirmeyi içeren modeller performansla ilgili geri besleme ihtiyacını ve işle ilgili prosedürleri etkilemede ve karar almada, gücü vurgular" (Bowen and Lawler, 1992).

Çalışanların örgütün amaçlarına bağlılığı ve örgütün başarısında sorumluluk hissetmesi örgütü sahiplenmeleri ile ilişkilidir. Bu sahiplenme çalışanların kendi görüşlerinin örgütsel açıdan önemsendiği, fark yarattığı ve değer gördüğü inancından kaynaklanır. Bu yüzden yöneticiler çalışanların insiyatifini ve söz hakkını ellerinden alırlarsa, çalışanların bağlılığını ve güvenini kazanmak; örgütün, çalışanların başarısını sahiplenmelerini ve örgüte bağlılıklarını da azaltmış olurlar. Çalışanların bağlılığını ve güvenini kazanmak; örgütün, çalışanların değerlendirmelerine ve insiyatiflerini kullanmalarına izin vermesini gerektirir (Campbell, 2000).

Yüksek çalışan katılımına sahip örgütlerin örgütsel performansı da araştırmaların konusu olmuştur (Arthur, 1994). Yüksek katılımın güçlendirme üzerindeki etkileri de hem zihinsel hem de motivasyonel olarak ele alınmıştır. Zihinsel açıdan yüksek katılım, çalışanların örgüte olan güvenlerini geliştirir, kontrol alanı hissini artırır ve örgütsel kimlik sağlar.

Katılımcılık çalışanlara; ücret, terfi, eğitim ve çalışanların kariyerlerini ve çıktılarını etkileyen diğer insan kaynakları faaliyetleri konusundaki kararları, hatta üst düzey politikaları ve stratejik kararları etkileme fırsatı verir (Bowen and Lawler, 1992). Çalışanlara verilen bu fırsatlar çalışanların işle ilgili sonuçlar üzerinde etkili olduklarını algılamalarına neden olur ve çalışanları örgütsel faaliyetlere katılım düzeyinin artması çalışanların yönetme ve örgüte güvenini de artırır çünkü çalışanlar yönetimin kendilerine samimi yaklaştığını ve yalnızca kendi yaptıkları işlerde değil, örgütün tüm başarısı için yaptıkları katkılara değer verildiğini hissederler.

Katılımcılık güven ve kontrol hissini artırarak nihai olarak performans, bağlılık ve tatmine yol açan bir unsurdur (Eylon, 1997). Nyhan (2000), kamu sektöründe yaptığı çalışmada ise, çalışan katılımı, performansla ilgili geri besleme ve güçlendirmenin çalışan güvenini arttığını bu sayede de örgüte daha fazla bağlandıklarını ortaya koymuştur.

Stratejik karar verme de katılımıcılığın yüksek olması astları karar vermeye teşvik ederek onların motivasyonunu, bağılılığını ve yaratıcılığını arttırdığı (Sims, 1996), karar verme iş yükünün tüm organizasyon genelinde etkin bir şekilde dağılımını gerçekleştirdiği ve organizasyonun, çevresinde meydana gelen değışikliklere hemen, hızlı bir şekilde tepki vermesine imkan verdiği (Morris, 1968) için firma performansını bir bütün olarak artırır. Böylece katılımcı planlama, uygulamada motivasyonu ve bilgi paylaşımını artırarak imalat performansına katkı yapacaktır.

Bu sürecin bir başka ögesi de biçimselleşmedir. Khandwalla (1977) biçimselleşmenin uyum sağlamayı, açık iletişim kanallarını kullanmayı ve hızlı rekabetçi tepkiler vermeyi güçleştirdiği için firma performansını düşürdüğünü öne sürmektedir. Ancak literatürde biçimselleşme düzeyinin az olmasının, organizasyon için, daha yüksek düzeyde kayıplara yol açtığını düşünenler de var (Baum ve Wally, 2003; Adler ve Boyrs, 1996; Brocker vd., 1992). ISO 9000 gibi iş yapış şekilleri ve iş ilişkilerinde biçimselleşmeyi öngören toplam kalite programlarının genellikle bütün olarak performansı artırması (ya da en azından artırmaya yönelik olması) biçimselleşme düzeyi ile firma performansı arasında doğru orantılı bir ilişki bulunduğunun göstergesidir.

Biçimselleşmenin yeniliği azalttığı bazı araştırmalarda ortaya konmuştur. Fakat yine yapılan bazı araştırmalarda ise biçimselleşmenin olduğu işletmelerde, eski deneyimlerden ders alındığı ve büyük çaplı projelerde koordinasyona yardım ettiğinden yeniliği artırdığı ileri sürülmektedir. Biçimselleşme düzeyini işletmenin işletmenin yaptığı işin özellikleri belirlemektedir. Ancak durumsallık teorisi yapılan işin ve çalışanların özelliklerine bağılı olarak biçimselleşme ve davranışsal çıktılar arasındaki ilişkinin farklılık göstereceğini belirtmektedir (Adler and Borys, 1996, 62). Rutin işlerde yüksek biçimselleşme, rutin olmayan işlerde ise düşük biçimselleşme çalışanlar tarafından benimsenmektedir.

Biçimselleşmenin yüksek olduğu işletmelerde işlevsel performans yüksek olmaktadır. Bu ise görev ve sorumlulukların yazılı olması ve yapılan işlerin belirli prosedürlerle yapılıyor olmasına bağlanabilir. Ayrıca kurallar tekrar eden faaliyetleri ve işlemleri rutinleştirir (Ruekert et al, 1985, 14; Carson et al, 1999, 17). Rutin olarak yapılan faaliyetler tekrarlanırken daha az enerji ve zaman harcanmaktadır. Aynı zamanda faaliyetlerin rutinleşmesi hata olasılığını da azaltmaktadır. Böylece biçimselleşme, uygulamada daha istikrarlı, düzenli ve verimli olunmasını sağlayarak imalat performansını artıracaktır.

Bu sürecin son ögesi olan hatalardan öğrenme ise firmanın stratejik hatalarını ve başarısız stratejilerini tanımlama, bu başarısızlıkların nedenini belirleme ve bu başarısızlıklardan ders çıkarmadaki yeterliliği olarak tanımlanır.

Öğrenen organizasyonlarda yönetim; hiyerarşiden ekiplere, sınırlardan bağlantılara, işe odaklılıktan insan ve süreç odaklılığa, analizden aktiviteye, hata korkularından risk almaya, formal yetkililikten etkileşime (tam katılım: açık iletişim, iş birliği ve ekip çalışması), statükoculuktan değişimciliğe, güvencilikten istekçiliğe doğru köklü bir değişim içine girmiştir (Ulrich, 1998). Böylece hatalardan öğrenme firma için işlenmiş, yorumlanmış ve içselleştirilmiş bilgi ürettiği için sonraki dönemlerdeki uygulamaların performansını artırması beklenir.

5.2. İmalat Performansının Strateji Tipleri ile İlgili Öncülleri

Firma performansı kısmen firmanın iş stratejisinin ne kadar etkin ve yeterli uygulandığına bağlıdır (Galbraith and Kazanjian 1986; Walker and Ruekert 1987). İş stratejilerinin uygulanma süreci pazarlama aktivitelerinin ne kadar başarılı olduğunu gösterir (Slater and Olson 2001; Walker and Ruekert 1987). Bu aktivitelerin ne kadar başarılı olduğu nasıl organize edildiğine (Mintzberg 1979; Vorhies and Morgan 2003; Weitz and Anderson 1981) ve

firmanın müşteri oryantasyonunu göz önüne alarak ortaya koyduğu spesifik davranışlara, rakip analizi, yenilik ve maliyet yönetimine bağlıdır. (Chen 1996; Day and Nedungadi 1984; Deshpandé, Farley, and Webster 1993; Gatignon and Xuereb 1997; Porter 1980). İş stratejisi firmaların endüstri ya da pazarda nasıl rekabet ettikleri demektir (Varadarajan and Clark 1994; Walker and Ruekert 1987). İş stratejisinin iki önemli çalışması Miles&Snow'un (1978) hedeflenen ürün-pazar değişimi oranına odaklanan tipolojisi diğeri ise Porter'ın (1980) müşteriler ve rakipler üzerine odaklanan tipolojisidir (Olson et al., 2005).

5.3. İmalat Performansının Genel Firma Performansına Etkileri

İmalat stratejisi ile genel firma performansı arasında bir ilişkinin varlığı imalat stratejisi literatürü tarafından uzun zamandır desteklenmektedir. Örneğin, Skinner (1969), Hayes ve Wheelwright (1984) gibi uzak geçmişteki bazı çalışmalar imalat stratejisi ile genel firma performansı arasındaki ilişkiyi kavramsal olarak ele almışken, daha yakın geçmişteki bazı araştırmalar ise örneğin, Swamidass ve Newell (1987), Vickery ve arkadaşları (1993), Ward ve arkadaşları (1994) bu iki faktör arasındaki ilişkiyi deneysel olarak incelemişler ve arada önemli bir ilişki olduğunu göstermişlerdir. Literatüre bakıldığında imalat stratejisinin alt bileşenleri genellikle bir bütün olarak ele alındığı görülmekte ve firma genel performansı üzerinde pozitif yönde etkiler olduğu ortaya konmaktadır (örneğin; Tracey ve arkadaşları (1999), Wart ve arkadaşları (1995), Richardson ve arkadaşları (1985), Swamidass ve Newell (1987), Alpkan, Ceylan ve Aytekin (2002)).

Swamidass ve Newell (1987) performansın spesifik bir imalat stratejisi olan esneklik ile olumlu yönde ilişkili olduğunu göstermiştir. Meredith ve arkadaşları (1994), esnekliğe sahip olan işletmelerde satışlar, karlılık ve pazar payının artacağını ifade etmiştir. Vonderembse ve arkadaşları (1995), farklı ürün miktarlarını karşılayabilen işletmelerin müşteri memnuniyetini temin

etmiş olacağıın, dolayısı ile genel firma performansını olumlu etkileyeceğini göstermiştir.

Bir takım çalışmalar kalitenin performans ile bağlantılı olduğunu göstermiştir. Örneğin, Ferdows ve DeMeyer (1990) ve Noble (1995) etkin üretim stratejilerinin temelinde kalite olduğunu iddia etmektedirler. Dünya sınıfı üreticileri tanımlayan çeşitli çalışmalar, en iyi rekabetçilerin çeşitli üretim yeteneklerine dayalı olarak rekabet edebildiklerini öne sürmektedirler (örneğin, Flynn ve arkadaşları (1995), Ward ve arkadaşları (1996), Collins ve arkadaşları (1998)).

Innis ve Lalonde'nin (1994) çalışmalarında fiyat değişkeni, diğer değişkenler arasında en yüksek dereceyi alan özellik olmuştur. Bir üretici firmanın rekabetçi fiyat teklif edebilme yeteneği, tedarik zinciri boyunca elde ettiği malzemelerin maliyetlerinden etkilenmektedir (Bresticker, 1992: Davis, 1993). Diğer yandan üreticinin belirlediği fiyat, hem kendi karlılığını hem de elde edebileceği pazar büyüklüğünü ve dolayısıyla işletmenin genel anlamdaki performansını pozitif yönde etkileyecektir (örneğin, Tracey ve ark., 1999).

İşletmenin rekabet avantajı sağlayabilmek için çözümlemesi gereken en önemli konulardan biri teslimatın hızıdır. Örneğin; Stark (1989), Goldhar ve Lei (1991), Lalonde ve Powers (1993) ve Holcomb (1994) teslimat süresinin kısa olmasının performansı arttıracığını göstermişlerdir. Yine, Stalk ve Hout (1990) ve Blackburn (1991) siparişlere hızlı cevap verebilme sonucunda müşteri memnuniyeti, satış hacmi ve pazar payını arttıracığını göstermiştir. Dolayısıyla, imalat stratejisinin teslimat hızı bileşeni ile işletmenin genel performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

Matsuo (2006), Firmanın yenilikçiliği, örgüt üyelerinin teknolojik ve pazarla ilgili değişimlerin üstesinden gelebilmek için yenilikçi ürün ve hizmetler ortaya koymalarında onları cesaretlendirerek genel firma

performansını arttırdığını ifade etmektedir. Hurley ve Hult (1998), yenilikçiliği organizasyonun yeniliğe olan yönelimi olarak değerlendirmiştir.

Yeni ürün ve hizmetlerin firmanın genel performansı ilişkisi üzerinde literatürü incelediğimizde Schollhammer (1982), Covin and Slevin (1991), Zahra (1993), Damanpour (1996), Burgelman and Rosenblom (1997), Knight (1997), Tushman and Anderson (1997) gibi araştırmacılar dikkat çekmektedir.

6. YÖNTEM

Bu çalışma, teorik ve uygulamalı bir çalışma tarzında kurgulanmıştır. Çalışmamızın teorik kısmı için gerekli olan bilgiler, yerli ve yabancı literatür taranarak derlenmiştir. Alan araştırması için gerekli olan veriler anket yöntemiyle toplanmıştır. Anketler, yüz yüze görüşme yöntemiyle doldurulmuş; elde edilen veriler, SPSS 11,5 (Statistical Package for Social Sciences)'te analiz edilmiştir.

Bu kısımda araştırmamızın kapsamı, hipotezleri, araştırma modeli, araştırmamızda kullanılan ölçekler ve örneklem konusunda bilgi verilecektir.

6.1. Kapsam

Ülkemizin en önemli sanayi kentlerinin başında gelen Kocaeli, sosyo-ekonomik gelişmişlik endeksi (DPT, 2003) sıralamasında dördüncü sırada yer almaktadır. 2001 yılı itibariyle ilin Gayri Safi Yurt İçi Hasıla (GSYİH)'sının sektörel dağılımı incelendiğinde, yüzde 55'lik pay ile birinci sıradaki sanayi sektörünü, hizmetler (%43) ve tarım (%2) sektörlerinin izlediği görülmektedir. Diğer taraftan 1987–2001 döneminde yıllık ortalama büyüme hızları itibariyle %3,6 ile hizmetler, ilin en hızlı büyüyen sektörü olmuştur.

DPT'nin yapmış olduğu ülke ve dünya ölçeğinde rekabet gücünün en yüksek algılandığı yatırım alanları anketi sonucuna göre, Kocaeli ilinde, “plastik ve kauçuk ürünleri imalatı”, “başka yerde sınıflandırılmamış makine ve teçhizat imalatı”, “ana metal sanayii” ile “metalik olmayan diğer mineral ürünlerin imalatı” sektörleri öne çıkmaktadır.

Plastik ve kauçuk ürünleri imalatı; özel sektör işgücü verimliliği, İl Sanayi ve Ticaret Odalarının tercihleri, ihracat yoğunlaşma, tamamlanan teşvik ve yabancı sermaye yatırımları göstergelerinin her birinde öne çıkmıştır. Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) 2002 Genel Sanayi İşyerleri

Sayımı (GSİS) il içi yüzde göstergesi itibarıyla plastik ve kauçuk ürünleri imalatı hem il içinde öne çıkmakta, hem de il içindeki sektörel pay ülke payından oldukça büyük olmaktadır. Türkiye ortalamasına göre verimliliğin yüksek olduğu bu sektör, işyeri ve istihdam oranları itibarıyla tek bir alt sektöre bağımlı yapıdan farklı olarak çeşitlendiği görülmektedir.

Özel sektör işgücü verimliliği, yabancı sermaye yatırımları ve ihracat göstergelerinde öne çıkan başka yerde sınıflandırılmamış makine ve teçhizat imalatı ilde 2000–2004 dönemindeki toplam ihracatın yaklaşık olarak %20'sinin gerçekleştiği sektördür. Türkiye ortalaması üstünde verimliliği olan sektör, plastik ürünleri imalatına benzer şekilde alt sektörler itibarıyla çeşitlilik sergilemektedir.

İl Sanayi ve Ticaret Odalarının tercihleri arasında yer alan ana metal sanayii, il toplam ihracatının %10'unun gerçekleştiği sektör olarak ihracat il içi yüzde göstergesinde ilk üç sırada yer almaktadır. Diğer öne çıkan sektörlerle benzer şekilde verimlilikte Türkiye ortalaması üstünde değer almıştır. Sektörde bir ya da iki alt sektörün baskınlığından ziyade çeşitlilik görülmektedir.

Metalik olmayan diğer mineral ürünlerin imalatı; 2000–2004 dönemindeki il toplam ihracatının %50'sinin gerçekleştiği sektör olarak öne çıkmaktadır. Sektörün GSİS il içi yüzde, verimlilik ve alt sektörel çeşitlilik yapısı diğer öne çıkan sektörlerle benzemektedir.

İldeki sektörel yapı, diğer sanayi kentleri ile karşılaştırıldığında görece olarak katma değeri yüksek ve teknoloji-yoğun işkollarını içermektedir. Her ne kadar İstanbul merkezli sanayinin yeni mekân taleplerine göre şekillenmiş olsa da, il bir bütün olarak “sanayi kümelenme” alanı olarak ortaya çıkmıştır (DPT; 2003).

Bu çalışma, işletmelerin stratejik planlama bileşenlerinin ve işletme stratejisi türlerinin neler olduğu ile bunların işletmelerin imalat performansına etkilerini ve imalat performansı bileşenlerinin firma genel performansı üzerindeki etkilerini araştırmak amacıyla yapılmıştır. Yukarıda Türkiye sanayinde önemli bir yeri olan Kocaeli ilinin sanayi yapısı hakkında bilgi vermeye çalıştık. Bu bilgilerin ışığı altında bizde Kocaeli ilinde amprik bir araştırma yapmayı uygun gördük.

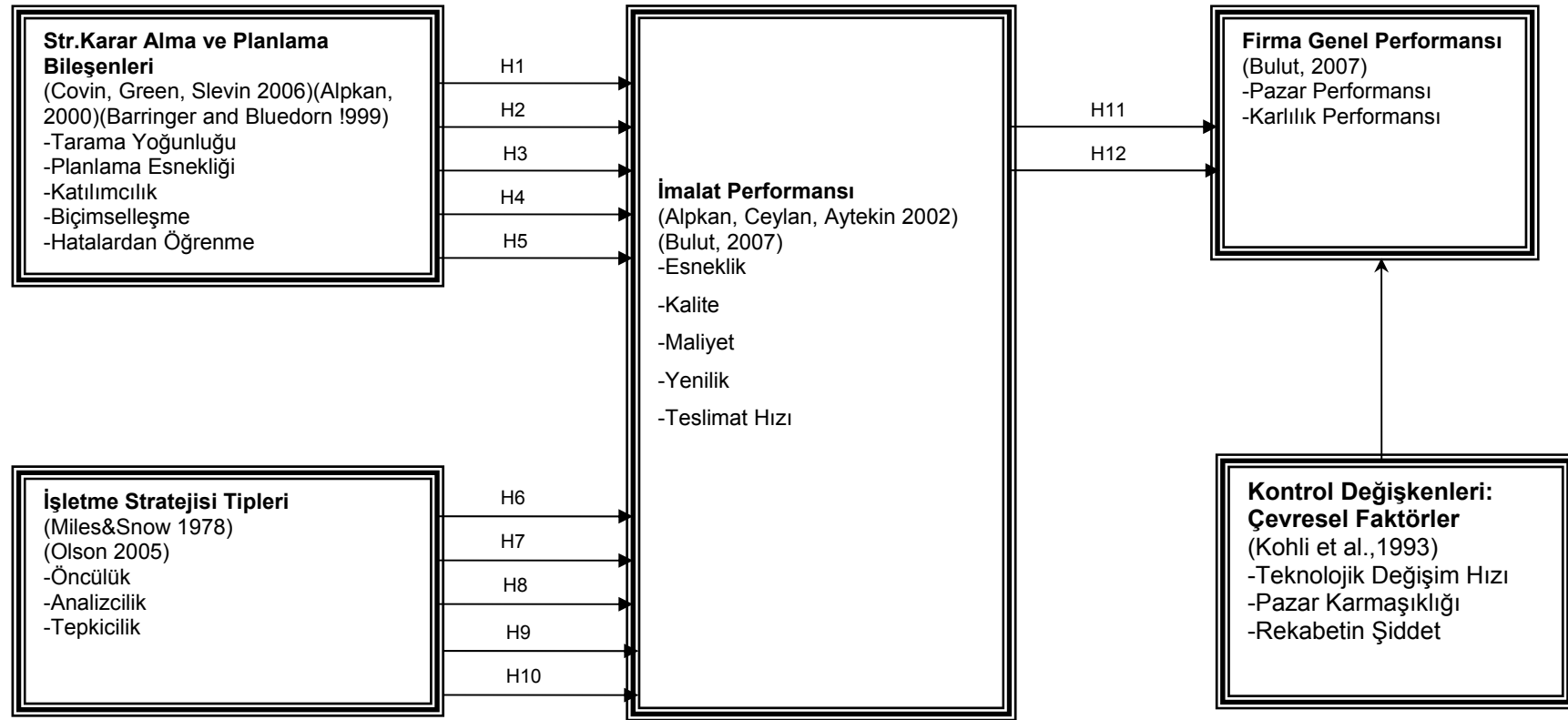
Özetle bu çalışmada aşağıdaki sorulara cevap aramaya çalışılmıştır:

- İşletmelerde stratejik planlama hangi amaçlar için kimler tarafından kaç yıl için yapılmaktadır?
- İşletmeler stratejik planlama yaparken hangi yazılı ve sözlü bilgi kaynaklarından yararlanmaktadırlar?
- İşletmelerde strateji ve faaliyetlerle ilgili temel kararlar kimler tarafından nasıl alınmaktadır?
- İşletmelerin stratejik planlama süreçlerinin imalat performansına etkileri nasıldır?
- İşletmelerin tercih ettiği strateji türlerinin imalat performansına etkileri nasıldır?
- Teknolojik değişim hızı, pazar karmaşıklığı ve rekabetin şiddeti firmaların genel performansını nasıl etkilemektedir?
- İşletmelerin imalat performanslarının firma genel performansına etkileri var mıdır?

6.2. Araştırma Modeli ve Hipotezler

Bu kısımda araştırmanın teorik modeli ve hipotezlerine yer verilecektir.

ARAŞTIRMA MODELİ



Şekil 6.1. Araştırma Modeli

Tablo 6.1. Stratejik Planlama Bileşenlerinin İmalat Performansına Etkileri

Hipotez H1	Stratejik planlama bileşenleri esneklik performansını artırır.
Hipotez H1a	Tarama yoğunluğu esneklik performansını artırır.
Hipotez H1b	Planlama esnekliği esneklik performansını artırır.
Hipotez H1c	Katılımcılık esneklik performansını artırır.
Hipotez H1d	Biçimselleşme esneklik performansını artırır.
Hipotez H1e	Hatalardan öğrenme esneklik performansını artırır.
Hipotez H2	Stratejik planlama bileşenleri kalite performansını artırır.
Hipotez H2a	Tarama yoğunluğu kalite performansını artırır.
Hipotez H2b	Planlama esnekliği kalite performansını artırır.
Hipotez H2c	Katılımcılık kalite performansını artırır.
Hipotez H2d	Biçimselleşme kalite performansını artırır.
Hipotez H2e	Hatalardan öğrenme kalite performansını artırır.
Hipotez H3	Stratejik planlama bileşenleri maliyet performansını artırır.
Hipotez H3a	Tarama yoğunluğu maliyet performansını artırır.
Hipotez H3b	Planlama esnekliği maliyet performansını artırır.
Hipotez H3c	Katılımcılık maliyet performansını artırır.
Hipotez H3d	Biçimselleşme maliyet performansını artırır.
Hipotez H3e	Hatalardan öğrenme maliyet performansını artırır.
Hipotez H4	Stratejik planlama bileşenleri yenilik performansını artırır.
Hipotez H4a	Tarama yoğunluğu yenilik performansını artırır.
Hipotez H4b	Planlama esnekliği yenilik performansını artırır.
Hipotez H4c	Katılımcılık yenilik performansını artırır.
Hipotez H4d	Biçimselleşme yenilik performansını artırır.
Hipotez H4e	Hatalardan öğrenme yenilik performansını artırır.
Hipotez H5	Stratejik planlama bileşenleri teslimat hızı performansını artırır.
Hipotez H5a	Tarama yoğunluğu teslimat hızı performansını artırır.
Hipotez H5b	Planlama esnekliği teslimat hızı performansını artırır.
Hipotez H5c	Katılımcılık teslimat hızı performansını artırır.
Hipotez H5d	Biçimselleşme teslimat hızı performansını artırır.
Hipotez H5e	Hatalardan öğrenme teslimat hızı performansını artırır.

Tablo 6.2. Strateji Tiplerinin İmalat Performansına Etkileri

Hipotez H6	Strateji tipleri esneklik performansını artırır.
Hipotez H6a	Öncülük esneklik performansını artırır.
Hipotez H6b	Analizcilik esneklik performansını artırır.
Hipotez H6c	Tepkicilik esneklik performansını artırır.
Hipotez H7	Strateji tipleri kalite performansını artırır.
Hipotez H7a	Öncülük kalite performansını artırır.
Hipotez H7b	Analizcilik kalite performansını artırır.
Hipotez H7c	Tepkicilik kalite performansını artırır.
Hipotez H8	Strateji tipleri maliyet performansını artırır.
Hipotez H8a	Öncülük maliyet performansını artırır.
Hipotez H8b	Analizcilik maliyet performansını artırır.
Hipotez H8c	Tepkicilik maliyet performansını artırır.
Hipotez H9	Strateji tipleri yenilik performansını artırır.
Hipotez H9a	Öncülük yenilik performansını artırır.
Hipotez H9b	Analizcilik yenilik performansını artırır.
Hipotez H9c	Tepkicilik yenilik performansını artırır.
Hipotez H10	Strateji tipleri teslimat hızı performansını artırır.
Hipotez H10a	Öncülük teslimat hızı performansını artırır.
Hipotez H10b	Analizcilik teslimat hızı performansını artırır.
Hipotez H10c	Tepkicilik teslimat hızı performansını artırır.

Tablo 6.3. İmalat Performansının Firma Genel Performansına Etkileri

Hipotez H11	İmalat performansı pazar performansını artırır.
Hipotez H11a	Esneklik performansı pazar performansını artırır.
Hipotez H11b	Kalite performansı pazar performansını artırır.
Hipotez H11c	Maliyet performansı pazar performansını artırır.
Hipotez H11d	Yenilik performansı pazar performansını artırır.
Hipotez H11e	Teslimat hızı pazar performansını artırır.
Hipotez H12	İmalat performansı karlılık performansını artırır.
Hipotez H12a	Esneklik performansı karlılık performansını artırır.
Hipotez H12b	Kalite performansı karlılık performansını artırır.
Hipotez H12c	Maliyet performansı karlılık performansını artırır.
Hipotez H12d	Yenilik performansı karlılık performansını artırır.
Hipotez H12e	Teslimat hızı karlılık performansını artırır.

6.3. Ölçekler

Aşağıdaki tabloda anketimizde kullanılan ölçeklerin kaynakları belirtilmiştir.

Tablo 6.4. Ankette Kullanılan Ölçeklerin Kaynakları

<u>Stratejik Planlama Bileşenleri</u>	
Tarama Yoğunluğu Planlama Esnekliği Katılımcılık Biçimselleşme Hatalardan Öğrenme	Barringer and Bluedorn, 1999; Alpkın, 2000 Barringer and Bluedorn, 1999 Covin, Green, Slevin, 2006 Covin, Green, Slevin, 2006 Covin, Green, Slevin, 2006
<u>İşletme Stratejisi Türleri</u>	
Öncülük Analizcilik Tepkicilik	Olson et al, 2005; Miles and Snow, 1978 Olson et al, 2005; Miles and Snow, 1978 Olson et al, 2005; Miles and Snow, 1978
<u>İmalat Performansı</u>	
Teslimat Hızı Yenilikçilik Maliyet Avantajı Kalite Esneklik	Alpkın, Ceylan, Aytekin, 2002 Bulut, 2007 Alpkın, Ceylan, Aytekin, 2002 Alpkın, Ceylan, Aytekin, 2002 Alpkın, Ceylan, Aytekin, 2002
<u>Çevresel Rekabet Şartları</u>	
Teknolojik Değişim Hızı Pazar Karmaşıklığı Rekabetin Şiddeti	Kohli et al., 1993 Kohli et al., 1993 Slevin and Covin, 1997
<u>Genel Firma Performansı</u>	
Karlılık Pazar Performansı	Bulut, 2007 Bulut, 2007

6.4. Örneklem

Kocaeli ilinde Kocaeli Sanayi Odası verilerine göre faaliyette bulunan 1200 imalatçı firma ana kütle olarak belirlenmiştir. Katılım oranı ana kütle için 1/3'ü, örnekleminde 2/3'ü olarak gerçekleşmiştir. Anketler anketör kullanılarak yüz yüze görüşme tekniği ile yapılmıştır.

Tablo 6.5. Sektör Grupları

SIRA NO	SEKTÖR	ANA KÜTLE	ÖRNEKLEM (1)	KATILANLAR	KATILIM ORANI (2)	
1	PLASTİK EŞYA SANAYİİ GRUBU	98	49	33	0,34	0,67
2	TAŞIT ARAÇLARI VE YAN SANAYİİ GRUBU	95	48	24	0,25	0,50
3	TAŞ VE TOPRAĞA DAYALI SANAYİİ GRUBU	74	37	24	0,32	0,65
4	ANA KİMYA SANAYİİ GRUBU	63	32	19	0,30	0,59
5	DİĞER SANAYİİ GRUBU	61	30	27	0,44	0,90
6	METAL ANA SANAYİİ GRUBU	54	27	15	0,28	0,56
7	İLAÇ VE DİĞER KİMYASAL ÜRÜNLER SANAYİİ	50	25	11	0,22	0,44
8	YAPIM VE MLZ. ÜRT. PLN. VE BKM. SANAYİİ GRUBU	48	24	15	0,31	0,63
9	METAL BORU KAZAN VE KAPLAR İMALATI	48	24	17	0,35	0,71
10	ÇELİK YAPI VE MALZEMELERİ SANAYİİ	42	21	12	0,29	0,57
11	ORMAN ÜRÜNLERİ VE MOBİLYA SANAYİİ	41	21	14	0,34	0,67
12	PETROL VE SİNAİ GAZLAR SANAYİİ GRUBU	41	20	11	0,27	0,55
13	KAĞIT ÜRÜNLERİ VE BASIM SANAYİİ GRUBU	39	19	9	0,23	0,47
14	METAL EŞYA SANAYİİ GRUBU	39	20	14	0,36	0,70
15	DİĞER METAL EŞYA SANAYİİ GRUBU	38	19	9	0,24	0,47
16	DİĞER MAKİNALAR YAPIM VE ONARIM SANAYİİ GRUBU	38	19	18	0,47	0,95
17	GIDA MADDELERİ SANAYİİ GRUBU	37	18	15	0,41	0,83
18	LASTİK VE PLASTİK ÜRÜNLERİ ÇEŞİTLİ	37	19	9	0,24	0,47
19	KABLO VE DİĞER ELEKTRİK ALETLERİ	36	18	12	0,33	0,67
20	ÖZEL ENDÜSTRİ MAKİNALARI VE GEREÇLERİ YAP. VE ONR.	35	17	17	0,49	1,00
21	HADDEHANELER GRUBU	34	17	18	0,53	1,06
22	ALİMİNYUM PROFİL VE DOĞRAMA İMALAT SANAYİİ GRUBU	33	17	12	0,36	0,71
23	ELEKTRİK MAKİNALARI SANAYİİ GRUBU	32	16	9	0,28	0,56
24	ET-TAVUKÇULUK YEM VE DİĞER GIDA	30	15	10	0,33	0,67
25	YAPIM İŞLERİ SANAYİİ GRUBU	29	14	13	0,45	0,93
26	UN-UNLU VE ŞEKERLİ MADDELER SANAYİİ	28	14	13	0,46	0,93
TOPLAM		1200	600	400	0,33	0,67

(1) Örneklem anakütlenin yarısı olarak tesadüfen seçilmiştir.

(2) Katılım oranı ana kütle için 1/3'ü örnekleminde 2/3'ü olarak gerçekleşmiştir.

7. BULGULAR

Bu kısımda katılımcıların demoğrafik özellikleri, ölçeklerin güvenilirliği ve tanımlayıcı istatistikleri ile, hipotezlerin testi ve hipotezlenendirilmemiş ilişkilerin analizlerine yer verilecektir.

7.1. Katılan Firmaların Genel Özellikleri

Tablo 7.1. Firma Türü

Firma Türü	Firma Sayısı	Yüzde
Anonim Şirket	245	61,3
Limited Şirket	141	35,3
Şahıs İşletmesi	7	1,8
Kolektif Şirket	2	,5
Diğer	5	1,3
Toplam	400	100,0

Yukarıdaki Tablo 7.1'de ankete katılan firmaların firma türleri belirtilmiştir. Toplam 400 firmadan %61,3'lük bir oranla 245 firma anonim, %35,3'lük bir oranla 141 firma da limited şirkettir. Bu durumda ankete katılan firmaların %96,6'sının sermaye şirketi olduğunu söyleyebiliriz.

Tablo 7.2. Sermaye Yapısı

Sermaye Yapısı	Firma Sayısı	Yüzde
Tam Yerli	328	83,5
Tam Yabancı	26	6,6
Yerli Ağırlıklı	25	6,4
Yabancı Ağırlıklı	14	3,6
Toplam	393	100,0

Tablo 7.2'den de anlaşılacağı üzere anketimize katılan firmalar %83,5'lik oranla tam yerli sermaye ile çalışan firmalardır. 26 firma ise tam yabancı sermayeli olup genelin içindeki payı %6,6'dır. %6,4'lük oranla 25 yerli ağırlıklı, %3,6'lık oranla 14 firma da yabancı ağırlıklıdır.

Tablo 7.3. Firma Büyüklüğü

Firma Büyüklüğü (Personel Sayısı)	Firma Sayısı	Yüzde
Küçük (-50)	163	41,2
Orta (50-250)	163	41,2
Büyük (+250)	70	17,7
Toplam	396	100,0

Ortalama Personel Sayısı: 221

Yukarıdaki Tablo 7.3'de ankete katılan firmalarda çalışan personel gruplarına ilişkin sayılar ve yüzdeler verilmektedir. Ankete katılan 400 firmadan 396'sı çalışan sayılarını belirtmişlerdir. 163 firmada çalışan sayısı 50'den az olup genel içindeki oranları %41,2'dir. 50 ila 250 kişi çalıştıran firma sayısı yine 163 olup bunların yüzdesi de aynıdır. Çalışan sayıları 250'den çok olan firma sayısı 70 olup genel içindeki oranı %17,7'dir. Buna göre, en yoğun olan gruplar küçük ve orta ölçekli firmalardan oluşmaktadır.

Tablo 7.4. Firma Yaş Grupları

Firmanın Yaşı (Yıl)	Firma Sayısı	Yüzde
-9	111	28,2
10-19	106	27,0
20-29	78	19,8
30-39	98	24,9
Toplam	393	100,0

Ortalama Firma Yaşı:25,4

Yukarıdaki Tablo 7.4'de ankete katılan firmaların yaş gruplarına ilişkin sayılar ve yüzdeler verilmektedir. Buna göre 10 yaşın altındaki firma sayısı 111 olup, oranı %28,2'dir. 10 ila 19 yaş arası firmaların sayısı 106 olup, oranı %27'dir. 78 firma 20 ila 29 yaş grubunda ve 98 firmada 30 ila 39 yaş grubunda bulunmaktadır.

7.2. Katılan Firmaların Stratejik Planlama Özellikleri

Tablo 7.5. Planlama Süreleri (Yıl)

Yıl	Firma Sayısı	Yüzde
1-	107	27,0
1-3	160	40,3
3-5	74	18,6
5+	55	14,1
Toplam	397	100,0

Yukarıdaki Tablo 7.5'de görüldüğü üzere, stratejik planlamayı işletmelerin %40,3'ü 1 ile 3 yıllık zaman süresi içinde yapmaktadırlar. 3 ile 5 yıllık bir zaman süresi için plan yapan işletmelerin oranı %18,6'dır. 107 firma 1 yıl veya 1 yıldan az süreler için yaptıkları planları da stratejik plan olarak ifade etmişlerdir. 5 yıldan fazla süreler için plan yapan işletmelerin sayısı 55 olup, oranı %14,1'dir.

Tablo 7.6. Stratejik Kararları Alan Üst Düzey Yöneticilerin Sahip Oldukları İş Tecrübesi

İş Tecrübesi Alanı	Firma Sayısı	Yüzde
Üretim/Satın Alma	185	46,6
Pazarlama/Satış	129	32,5
Muhasebe/Finans	50	12,6
Ar-Ge	24	6,0
Personel	9	2,3
Toplam	397	100,0

Stratejik kararları alan üst düzey yöneticilerin sahip oldukları iş tecrübesi %46,6'lık oranla üretim ve satınamadır. Bunu %32,5'lik oranla pazarlama ve satış, %12,6'lık oranla muhasebe ve finans takip etmektedir. Ar-ge'nin payı ise %6'dır.

Tablo 7.7. Stratejik Planlamanın Ağırlıklı Olarak Yapıldığı Birimler

Birimler	Yüzde
Yönetim Kurulu	27
Genel Müdür	18
Stratejik Planlama Bölümü	11
Genel Müdür Yardımcıları	10
Fonksiyonel Birimler	9
İlgili Alt Birimler	8
Part-Time (Yarı zamanlı) Danışman	5
Diğer	12
Toplam	100

Yukarıdaki Tablo 7.7’de stratejik planlamanın kim veya kimler tarafından yapıldığına ilişkin sorumuza verilen cevapların frekans dağılımları açıklanmaktadır. Bu tablodan anlaşıldığına göre stratejik planların yapılmasından %27 oranında yönetim kurulu, %18 oranında da genel müdür sorumlu olmaktadır. Stratejik planlamayı %11’lik oranla şirketlerin stratejik planlama bölümleri yapmaktadır.

Tablo 7.8. Stratejik Planlamanın Yapılma Amaçları

Amaçlar	Yüzde
Toplam Satışları Artırma	15
Firmanın Piyasa Değerini Artırma	13
Firmanın Pazar Payını Artırma	13
Satış (Ciro) Karlılığını Artırma	11
Müşteri Memnuniyetini Artırma	11
Toplam Maliyetleri Azaltma	9
Toplam Faktör Verimliliğini Artırma	8
Özsermaye Karlılığını Artırma	7
Çalışan Memnuniyetini Artırma	6
Diğer	8
Toplam	100

Tablo 7.8’de ankete cevap veren işletmelerin stratejik amaçlara verdikleri önceliklerin dağılımı açıklanmaktadır. Buna göre toplam satışları artırmak %15’lik oranla ilk önceliği almaktadır. Firmanın piyasa değerini artırma ile firmanın Pazar payını artırma %13 ile ikinci sırayı, satış (ciro) karlılığını artırma ile müşteri memnuniyetini artırma %11’lik oranla üçüncü sırayı paylaşmaktadır.

Tablo 7.9. Stratejik Planlamada Kullanılan Sözlü Bilgi Kaynakları

Sözlü Bilgi Kaynakları	Yüzde
Müşteriler	28
Satıcılar (Perakendeciler, Bayiler, vs.)	15
Rakipler	14
Kamu Kuruluşları (Siyasiler, Bürokratlar, Üniversiteler, Meslek Kuruluşları)	14
Tedarikçiler (Toptancılar, Satıcılar, vs.)	13
Diğer	16
Toplam	100

Yukarıdaki Tablo 7.9'da, stratejik planlama çalışmalarında başvuru sözlü bilgi kaynaklarının frekans dağılımları verilmektedir. Buna göre, işletmelerin en önemli sözlü bilgi kaynaklarının, oransal dağılımları itibari ile %28 ile müşteriler, %15 ile satıcılar, %14 ile rakipler ve kamu kuruluşları oldukları görülmektedir.

Tablo 7.10. Stratejik Planlamada Kullanılan Yazılı Bilgi Kaynakları

Yazılı Bilgi Kaynakları	Yüzde
Firma İçi Yönetim Bilişim Sistemlerinin Raporları	19
Sanayi ve Ticaret Odaları Yayınları	14
Danışmanlık Firmalarının Raporları	10
Resmi Gazete ve Yönetmelikler	10
Devlet İstatistik Enstitüsü Yayınları	10
Gazete ve Mecmualar	8
Devlet Planlama Teşkilatı Yayınları	8
Üniversite Yayınları	7
Diğer	15
Toplam	100

Yukarıdaki Tablo 7.10'da stratejik planların yapılmasında başvuru ve kullanılan yazılı bilgi kaynaklarının neler olduğuna ilişkin cevapların frekans dağılımı görülmektedir. Bu tablodan da anlaşıldığına göre kuruluşlarca itibar gören ve kullanılan yazılı bilgi kaynakları sırasıyla %19 ile firma içi yönetim bilişim sistemlerinin raporları, %14 ile sanayi ve ticaret odaları yayınları, %10 ile danışmanlık firmalarının raporları, yine %10 ile resmi gazete ve

yönetmelikler ve tekrar %10 ile devlet istatistik enstitüsü yayınları oluşturmaktadır.

Tablo 7.11. Ankete Cevap Verenlerin Görev Grupları

Görev Grupları	Kişi Sayısı	Yüzde
Üst yönetim	248	64,08
Orta kademe	118	30,49
Sahip	13	3,36
Yönetim kurulu	8	2,07
Toplam	387	100,00

Ankete cevap verenlerin 248'i üst yönetim, 118'i orta kademe, 13'ü sahip ve 8'i yönetim kurulunda görev yapmaktadır.

7.3. Ölçeklerin Güvenilirlikleri ve Tanımlayıcı İstatistikleri

Değişkenler arasındaki korelasyon analizleri ve ileri sürülen hipotezlerin regrasyon analizleri ile test edilmesinden önce temel bileşenlere ayırma yöntemiyle keşifsel faktör analizi yapılmıştır. Varimax dönüşümü sonuçlarına göre gruplanan sorular, alınan cevaplara göre birleştirilerek güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur. Bir ölçümün hatadan bağımsız kalma derecesinin ifadesi güvenilirliktir. Başka bir deyişle, güvenilirlik analizi bir değişken içerisindeki sorular arasındaki ortalama ilişkiyi değerlendirip ölçümün içsel tutarlılığını açıklamaktadır. Ölçme kurallarına, veri kayıt ve kodlamasına uygun olması tutarlılıktır.

Güvenilirliğin hesaplanması için değişik yöntemler vardır. Bunlardan bir tanesi de alfa yöntemidir (Cronbach Alpha Katsayısı). Cronbach Alfa Katsayısı, ölçekte yer alan K adet sorunun homojen bir yapıyı açıklamak üzere bir bütün oluşturup oluşturmadıklarını araştırır. Alfa katsayısı aralıkları ile güvenilirlik durumu şöyledir; Alfa 0,00 ile 0,40 aralığında ise ölçek güvenilir değildir, alfa 0,40 ile 0,60 aralığında ise ölçek düşük güvenilirliktedir, alfa 0,60 ile 0,80 aralığında ise ölçek oldukça güvenilirdir, alfa 0,80 ile 1,00 aralığında

ise ölçek yüksek derecede güvenilirliğe sahiptir (Akgül ve Çevik, 2003, 435-436). Ayrıca, literatürde kademeli bir ayırım yapılmadan genel olarak 0,70'in üzerindeki değerlerin kabul gördüğü de ifade edilmektedir (Dilek, 2005, 157).

Değişkenlere ilişkin Cronbach Alfa güvenilirlik katsayıları hesaplaması sonucunda bütün değişkenlerin güvenilirliklerinin (tepkicilik 65,23 ve rekabetin şiddeti 65,69 dışında) literatürde kabul gören 0,70'in üzerinde olduğu ortaya çıkartılmıştır (Tablo 7.12).

Tablo 7.12. Yapılandırılmış Değişkenler İçin Tanımlayıcı İstatistikler

YAPILANDIRILMIŞ DEĞİŞKENLER	Cronbach's alpha	Ortalama	Std. sapma
BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER			
STRATEJİK PLANLAMA BİLEŞENLERİ			
TARAMA YOĞUNLUĞU	88,74	4,17	0,55
PLANLAMA ESNEKLİĞİ	80,59	4,03	0,59
KATILIMCILIK	79,36	3,88	0,71
BİÇİMSELLEŞME	82,12	3,77	0,80
HATALARDAN ÖĞRENME	78,50	3,96	0,61
STRATEJİ TÜRLERİ			
ÖNCÜLÜK	72,94	4,26	0,58
ANALIZCİLİK	73,50	3,35	0,77
TEPKİCİLİK	65,23	3,25	0,79
ÇEVRESEL FAKTÖRLER			
TEKNOLOJİK DEĞİŞİM HIZI	86,37	3,50	0,97
PAZAR KARMAŞIKLIĞI	79,79	3,03	0,81
REKABETİN ŞİDDETİ	65,69	3,51	0,78
BAĞIMLI DEĞİŞKENLER			
İMALAT PERFORMANSI			
TESLİMAT HIZI	71,93	4,17	0,76
YENİLİKÇİLİK	84,26	3,74	0,73
MALİYET AVANTAJI	84,99	3,44	0,76
KALİTE	85,46	3,95	0,81
ESNEKLİK	75,78	3,67	0,76
FİRMA GENEL PERFORMANSI			
PAZAR PERFORMANSI	76,80	4,19	0,64
KARLILIK	93,95	3,72	0,91

Araştırmada kullanılan bazı ölçekler farklı bir kültürde ve farklı bir örnekleme kullanıldığından, verilerin faktör analizine tabi tutulması

gerekmektedir. Varimax dönüşümü sonunda değişkenler 18 faktöre yüklenmiştir.

Stratejik planlama bileşenleri için yapılan faktör analizi sonucuna göre açıklanan toplam varyans %58,15 olup 5 faktöre yüklenmiştir (Tablo 7.13). Bunlar sırasıyla tarama yoğunluğu, planlama esnekliği, katılımcılık, biçimselleşme ve hatalardan öğrenme faktörleridir. Orijinal ölçekte olan dokuz soru faktörlere istenilen şekilde yüklenemediği için çıkarılmıştır. Bunlar tarama yoğunluğuna yönelik olan “Şirketimizin belli bir misyonu vardır.”, “Şirketimizin belli temel amaç ve hedefleri vardır.” ve “Stratejik planlama aşamasında pazardaki dağıtıcı firmalar ile ilgili bilgiler toplanır.”, planlama esnekliğine yönelik olan “Yeni bir teknolojinin ortaya çıkması halinde buna adaptasyonda zorlanmayız.”, “Müşteri beklenti ve ihtiyaçlarında önemli değişimler olması halinde stratejik planlarımızı yeni duruma adapte olacak şekilde değiştirmekte zorlanmayız.” ve “Tedarikçilerimizin stratejilerinde önemli değişimler olması halinde stratejik planlarımızı yeni duruma adapte olacak şekilde değiştirmekte zorlanmayız.”, katılımcılığa yönelik olan “Firmamızda strateji ve faaliyetlerle ilgili temel kararlar bir tek üst düzey sorumlu tarafından alınır.”, biçimselleşmeye yönelik olan “Ancak deneme yanılma yoluyla stratejik yönelimimizin tam olarak nasıl olması gerektiğini öğreniriz.” ve “Önceden stratejik planlama yapmayız, fırsatlar oluştuğu uygun stratejik hamleleri yaparız.” sorularıdır.

Tablo 7.13. Stratejik Planlama Bileşenleri İçin Faktör Analizi Sonuçları

İFADELER	FAKTÖRLER				
	TARAMA YOĞUNLUĞU	PLANLAMA ESNEKLİĞİ	KATILIMCILIK	BIÇİMSELLEŞME	HATALARDAN ÖĞRENME
Stratejik planlama aşamasında genel ekonomik gelişme ve beklentilerle ilgili bilgiler toplanır	,749				
Strateji belirlenirken firmamızın güçlü ve zayıf yanları tespit edilir	,721				
Stratejik planlama aşamasında genel teknolojik gelişme ve beklentilerle ilgili bilgiler toplanır	,714				
Bir strateji belirlendikten sonra buna uygun plan ve bütçeler yapılır	,696				
Belirlenen strateji uygulandıktan sonra sonuçların etkinliği değerlendirilir	,670				
Strateji belirlenirken çevredeki fırsat ve tehlikeler incelenir	,653				
Bir strateji belirlenmeden önce çeşitli alternatif stratejiler belirlenir	,648				
Stratejik planlama aşamasında pazardaki tedarikçimiz olan (ör: hammadde sağlayıcıları) firmalar ile ilgili bilgiler toplanır	,636				
Stratejik planlama aşamasında pazardaki müşteri ihtiyaç ve tercihleri ile ilgili bilgiler toplanır	,572				
Stratejik planlama aşamasında genel demografik gelişme ve beklentilerle ilgili bilgiler toplanır	,544				
Stratejik planlama aşamasında pazardaki rakip firmalar ile ilgili bilgiler toplanır	,510				
Kanuni düzenlemelerde önemli değişimler olması halinde stratejik planlarımızı yeni duruma adapte olacak şekilde değiştirmekte zorlanmayız		,752			
Beklenmedik bir tehdit/tehlikenin ortaya çıkması halinde stratejik planlarımızı yeni duruma adapte olacak şekilde değiştirmekte zorlanmayız		,743			
Beklenmedik uygun bir fırsatın ortaya çıkması halinde stratejik planlarımızı yeni duruma adapte olacak şekilde değiştirmekte zorlanmayız		,733			
Sektörü yakından etkileyen politik gelişmeler olması halinde stratejik planlarımızı yeni duruma adapte olacak şekilde değiştirmekte zorlanmayız		,698			
Ekonomik şartlarda ani değişiklikler olması halinde stratejik planlarımızı yeni duruma adapte olacak şekilde değiştirmekte zorlanmayız		,695			
Yeni ve güçlü bir rakibin pazara girmesi halinde stratejik planlarımızı yeni duruma adapte olacak şekilde değiştirmekte zorlanmayız		,578			
Strateji ve faaliyetlerle ilgili temel kararlar alınırken görüş birliği aramak yaygın bir uygulamadır.			,810		
Temel kararlar alınırken çok büyük ölçüde yetki ve bilgi paylaşımı yapılır			,748		
Strateji ve faaliyetlerle ilgili temel kararlar alınırken her kademedен yöneticinin katılımı esastır.			,683		
Firmamızda strateji ve faaliyetlerle ilgili temel kararlar görüş birliği (konsensüs) ile alınır.	,402		,624		
Kurumsal stratejik planlamamızı resmi süreçler kullanarak periyodik ve kapsamlı bir şekilde yaparız				,736	
Rekabet hamlelerimizin temelinde önceden hazırlanmış resmi ve detaylı stratejik planlar vardır				,736	
Önemli rekabet hamleleri yapmadan önce stratejilerimiz dikkatli bir şekilde planlanmış ve benimsenmiştir.				,698	
Başarılı olamayan stratejik plan uygulamalarının başarısızlık nedenlerini tespit etme konusundaki kurumsal yeteneğimiz iyidir					,811
Başarılı olamayan stratejik plan uygulamalarından ders çıkartma konusundaki kurumsal yeteneğimiz iyidir					,804
Başarılı olamayan stratejik plan uygulamalarını zamanında fark etme konusundaki kurumsal yeteneğimiz iyidir					,597

Rotasyon Yöntemi : Varimax ; Açıklanan Toplam Varyans:%58,15

İşletme stratejisi türleri için yapılan faktör analizi sonucuna göre açıklanan toplam varyans %51,56 olup 3 faktöre yüklenmiştir (Tablo 7.14). Bunlar sırasıyla öncülük, analizcilik ve tepkicilik faktörleridir. Tepkicilik boyutunun güvenilirliği (65,23) 0,70'in altında olmasına rağmen oldukça güvenilir bir değerdir.

Tablo 7.14. İşletme Stratejisi Türleri İçin Faktör Analizi Sonuçları

İFADELER	FAKTÖRLER		
	ÖNCÜLÜK	ANALİZCİLİK	TEPKİCİLİK
Ürün yenilikçiliği açısından sınırları zorlamayı severiz	,747		
Ürün kalitesi açısından sınırları zorlamayı severiz	,708		
Genellikle yeni ve ürün hizmetlerle pazara ilk giren biz olmaya çalışırız	,677		
Yeni ürün performansını iyileştirmek için maliyet azaltma veya kalite arttırma konusunda en iyisini yapmaya çalışırız	,646		
Fark ettiğimiz fırsatları mutlaka değerlendirmeye çalışırız	,638		
Öncü rakiplerimizin pazara sunduğu yenilikleri geliştirip, müşteri açısından kullanımını kolaylaştırmaya çalışırız		,824	
Öncü rakiplerimizin pazara sunduğu yenilikleri geliştirip, müşteri açısından kullanım maliyetlerini azaltmaya çalışırız		,774	
Öncü rakiplerimizin pazara sunduğu yeniliklerin başarı ve başarısızlıklarını değerlendirip daha gelişmiş yeniliklerle pazara girmeyi tercih ederiz		,759	
Yeni ve ürün hizmetlerle pazara ilk giren rakiplerimizin faaliyetlerini yakından takip ederiz		,565	
Fark ettiğimiz fırsatları değerlendirmeye geçmeden önce ilk denemeyi rakiplerimizin yapmasını bekleriz		,441	
Yenilik, fiyat, kalite konularında uzun vadeli stratejiler geliştirmek yerine dönemsel müşteri beklentilerine göre taktiksel önceliklerimizi belirleriz			,718
Yenilik, fiyat, kalite konularında uzun vadeli stratejiler geliştirmek yerine kısa vadeli taktikler geliştirmeyi tercih ederiz			,710
Duruma göre taktik geliştirerek rakiplerin hamlelerine ve müşterilerin beklentilerine cevap vermeyi tercih ederiz.			,699
Rakiplerin hamlelerine göre fiyat / kalite oranımızı belirleriz			,612

Rotasyon Yöntemi: Varimax; Açıklanan Toplam Varyans: %51,56

İmalat performansı için yapılan faktör analizi sonucuna göre açıklanan toplam varyans %61,67 olup 5 faktöre yüklenmiştir (Tablo 7.15). Bunlar sırasıyla teslimat hızı, yenilikçilik, maliyet avantajı, kalite ve esneklik faktörleridir. Orijinal ölçekte olan beş soru faktörlere istenilen şekilde yüklenemediği için çıkarılmıştır. Bunlar kaliteye yönelik olan “Müşteri gözünde ürün ve hizmet kalitemizin artması.” ve “Rakiplere kıyasla ürün ve hizmet kalitemizin artması”, esnekliğe yönelik olan “İmalat süreçlerindeki esnek üretim yeteneğinin arttırılması.”, “İş önceliklerini siparişlerin durumuna göre değiştirebilme esnekliğinin artması.” ve “İmalatta çalışan personelin değişken ve farklı görevlerde çalışabilme yeteneğinin artması.” sorularıdır.

Tablo 7.15. İmalat Performansı İçin Faktör Analizi Sonuçları

İFADELER	FAKTÖRLER				
	TESLİMAT HIZI	YENİLİKÇİLİK	MALİYET AVANTAJI	KALİTE	ESNEKLİK
Tam zamanında teslimat yeteneğinin artırılması	,804				
Teslimatla ilgili önceden verilmiş olan sözleri tutma yeteneğinin artırılması	,790				
İmalat sürecinin başlaması ile teslimatın yapılması arasındaki sürenin azaltılması	,783				
Bitmiş ürünlerin teslimat hızının artırılması	,782				
Siparişin alınması ile teslimatın yapılması arasındaki sürenin azaltılması	,754				
Dağıtım ve teslimat ile ilgili zorlukların en aza indirilmesi	,748				
Yeni ürün ve hizmet projelerinin sayısı		,775			
Mevcut ürün yelpazesinde yeni ürünlerin oranı		,771			
Yeni ürünleri rakiplerden önce pazara sunabilme		,724			
Geliştirilen yeni ürün ve hizmetlerin kalitesi		,697			
İş süreç ve yöntemlerine dair geliştirilen yenilikler		,668			
İdari yapı ve zihniyetin çevresel şartlara göre yenilenmesi		,600			
Patent alabilecek ya da patent alınmış yeniliklerin sayısı		,576			
İç ve dış lojistik süreçlerdeki toplam maliyetlerin azaltılması			,807		
İmalat sürecindeki toplam maliyetlerin azalması			,789		
Girdi maliyetlerinin azalması			,788		
İşlem maliyetlerinin azalması			,759		
Personel maliyetlerinin azalması			,642		
Personelin verimliliğinin artması			,512		
Hatalı ve defolu nihai veya ara mamul sayısının azalması				,843	
Müşterilerden gelen ürün iadelerinin sayısının azalması				,810	
İsraf iskarta ve yeniden işlemlerin sayısının azalması				,810	
Müşteri şikâyetlerinin azalması				,715	
Farklı müşteri siparişlerine göre standart olmayan ürünler üretebilme yeteneğinin artması					,729
Standart olmayan ürünlerin üretimi için mevcut donanım ve personeli esnek bir şekilde kullanabilme yeteneğinin artması					,729
Değişen iş önceliklerinin durumuna göre her bir işe atanan teçhizatın değiştirilebilmesi					,678
Farklı spesifikasyonlardaki ürün siparişlerini reddetme sıklığının azalması					,634

Rotasyon Yöntemi: Varimax ; Açıklanan Toplam Varyans: %61,57

Çevresel rekabet şartları için yapılan faktör analizi sonucuna göre açıklanan toplam varyans %57,95 olup 3 faktöre yüklenmiştir (Tablo 7.16). Bunlar sırasıyla teknolojik değişim hızı, pazar karmaşıklığı ve rekabetin şiddetidir. Bu son değer (65,69) yine 0,70'in altında olmasına rağmen oldukça güvenilir bir değerdir. Orijinal ölçekte olan iki soru faktörlere istenilen şekilde yüklenemediği için çıkarılmıştır. Bunlar rekabetin şiddetine yönelik

olan “Sektörümüzdeki firmaların başarısızlık oranı çok yüksektir.” ve “Sektör çok riskli olduğu için tek bir hataya bile tahammül yoktur.” sorularındır.

Tablo 7.16. Çevresel Rekabet Şartları İçin Faktör Analizi Sonuçları

İFADELER	FAKTÖRLER		
	TEKNOLOJİK DEĞİŞİM HIZI	PAZAR KARMAŞIKLIĞI	REKABETİN ŞİDDETİ
Bu endüstrideki üretim süreçlerinin teknolojik gelişme hızı çok yüksektir	,858		
Bu endüstrideki ürünlerin teknolojik gelişme hızı çok yüksektir.	,836		
Bizim endüstrimizde teknolojik ilerlemeler sayesinde pek çok yeni ürün fikirlerinin gerçekleştirilmesi mümkün olmaktadır.	,802		
Bizim endüstrimizdeki hızlı teknolojik değişim büyük fırsatlar sağlar	,768		
Rakiplerin davranışları karmaşık, birbirine benzemez ve anlaşılmaz niteliktedir		,813	
Müşteri ihtiyaçları son derece karmaşık, birbirine benzemez ve anlaşılmaz niteliktedir		,791	
Pazarda, rakiplerin stratejileri ve faaliyetleri sürekli değişir		,729	
Pazarda, müşteri ihtiyaçlarındaki değişimler çok hızlıdır	,431	,545	
Çok farklı ve karmaşık ürün kombinasyonları geliştirilmiştir	,432	,512	
Pazarda, ürünler, hızlı bir şekilde eskir (demode olur)		,511	
Sektörümüzdeki firmalar arasında çok şiddetli bir fiyat rekabeti yaşanmaktadır			,810
Sektörümüzdeki firmalar arasında rekabetin şiddeti çok yüksektir			,721
Sektörde kar marjları çok düşüktür			,655
Sektörümüzdeki firmalara yönelik müşteri sadakati çok zayıftır			,607

Rotasyon Yöntemi : Varimax ; Açıklanan Toplam Varyans: %57,95

Firma genel performansı için yapılan faktör analizi sonucuna göre açıklanan toplam varyans %79,52 olup, iki faktöre yüklenmiştir (Tablo 7.17). Bunlar sırasıyla pazar performansı ve karlılık faktörleridir.

Tablo 7.17. Firma Performansı İçin Faktör Analizi Sonuçları

İFADELER	FAKTÖRLER	
	KARLILIK	PAZAR PERF.
Ciro Karlılığı (Kar/Toplam satışlar)	,909	
Firmanın genel karlılık durumu	,908	
Aktif Karlılığı (Kar/Toplam varlıklar)	,907	
Müşteri memnuniyeti		,841
Toplam satışlar		,802
Pazar payı büyüklüğü	,433	,694

Rotasyon Yöntemi : Varimax Açıklanan Toplam Varyans: %79,52

Değişkenler arasında ilişki olup olmadığını gösteren ve böyle bir ilişki tespit edildiğinde, bunun yönünü ve gücünü belirleyen analize korelasyon analizi denir (Akgül ve Çevik, 2003, 356). Başka bir ifadeyle korelasyon, iki değişken arasındaki ilişkinin büyüklüğünü, yönünü ve önemini ortaya koyan yöntemdir.

Araştırmada iki değişken arasında ilişki olup olmadığını tespit etmek için Pearson Korelasyonu kullanılmaktadır. Pearson katsayısı “r” harfi ile sembolize edilmekte ve -1 ile +1 arasında değişmektedir. +1’e yaklaştıkça pozitif ve güçlü bir ilişkinin varlığından ve -1’e yaklaştıkça negatif yönde güçlü bir ilişkinin varlığından söz edilebilir. Eğer sifıra eşit ise doğrusal ilişki yok demektir (Akgül ve Çevik, 2003, 356). Genellikle, $r > 0,70$ ise değişkenler arasında “güçlü ilişki” bulunduğu kabul edilmektedir. Eğer $0,40 < r < 0,70$ ise orta derece ilişki ve $0,20 < r < 0,40$ ise “zayıf bir ilişki” olduğu söylenir. Eğer $r < 0,20$ ise “ihmal edilecek ilişki” olarak nitelendirilmektedir. (Özdemir, 1999, 408). Ancak Sosyal Bilimlerde kullanılan değişkenler arasındaki ilişkilerde korelasyon katsayıları nispeten daha düşük çıkmaktadır. Tablo 7.18’de değişkenler arasındaki korelasyon katsayıları verilmiştir.

Pearson korelasyon katsayıları aslında, iki değişken arasındaki basit regresyon ile aynı anlamı taşıdığından Tablo. 7.18’de verilen korelasyon katsayıları, değişkenler arası ilişkilerin bir anlamda test edilmesi amacıyla kullanılabilir. Buradan yola çıkılırsa Tablo 7.18’de ($p < 0,01$ ve $p < 0,05$ seviyesinde) anlamlı olan her ilişki için pozitif ya da negatif yönde bir ilişki olduğu iddia edilebilir. Katılımcılık ($r: ,443$; $p < 0,01$), biçimselleşme ($r: ,572$; $p < 0,01$); hatalardan öğrenme ($r: ,462$; $p < 0,01$) ve öncülük ($r: ,418$; $p < 0,01$) ile tarama yoğunluğu arasında anlamlı birebir pozitif yönlü ilişki içinde oldukları görülmektedir. Biçimselleşme ($r: ,503$; $p < 0,01$) ve hatalardan öğrenme ($r: ,483$; $p < 0,01$) ile katılımcılık arasında anlamlı birebir pozitif yönlü ilişki vardır. Hatalardan öğrenme ($r: ,478$; $p < 0,01$) ile biçimselleşme arasındaki korelasyon yine pozitif yönlüdür. Yenilikçilik ($r: ,408$; $p < 0,01$) ile öncülük arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır. Pazar performansı ($r: ,448$; $p < 0,01$) ve karlılık performansı ($r: ,414$; $p < 0,01$) ile teslimat hızı arasında pozitif yönlü bir ilişki

mevcuttur. Pazar performansı ($r:0,442$; $p<0,01$) ile yenilikçilik arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır. Esneklik ($r:0,453$; $p<0,01$) ile yenilikçilik arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Karlılık performansı ($r:0,427$; $p<0,01$) ile maliyet avantajı arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır. Karlılık performansı ($r:0,564$; $p<0,01$) ile pazar performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Aynı zamanda değişkenlere ilişkin ortalama ve standart sapmalarda hesaplanmıştır. Bu bulgular da Tablo 7.12'de görülmektedir.

Tablo. 7.18. Değişkenler Arası Korelasyonlar

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1	TARAMA YOĞUNLUĞU																	
2	PLANLAMA ESNEKLİĞİ	,306 **																
3	KATILIMCILIK	,443 **	,154 **															
4	BIÇİMSELLEŞME	,572 **	,142 **	,503 **														
5	HATALARDAN ÖĞRENME	,462 **	,286 **	,483 **	,478 **													
6	ÖNCÜLÜK	,418 **	,164 **	,269 **	,279 **	,397 **												
7	ANALİZCİLİK	,229 **	,119 *	,201 **	,203 **	,186 **	,185 **											
8	TEPKİCİLİK	,043	,059	,019	,060	,048	-,027	,356 **										
9	TEKNOLOJİK DEĞİŞİM HIZI	,208 **	,066	,242 **	,352 **	,227 **	,170 **	,172 **	,098									
10	PAZAR KARMAŞIKLIĞI	,176 **	,032	,212 **	,270 **	,159 **	,104 *	,234 **	,149 **	,494 **								
11	REKABETİN ŞİDDETİ	,063	,150 **	,032	,085	,042	,081	,106 *	,189 **	,021	,210 **							
12	TESLİMAT HIZI	,314 **	,137 **	,194 **	,314 **	,223 **	,293 **	,091	,055	,172 **	,048	-,056						
13	YENİLİKÇİLİK	,336 **	,140 **	,329 **	,381 **	,365 **	,408 **	,073	-,091	,332 **	,227 **	,091	,369 **					
14	MALİYET AVANTAJI	,211 **	,109 *	,204 **	,286 **	,210 **	,187 **	,172 **	,126 *	,110 *	,176 **	,084	,302 **	,316 **				
15	KALİTE	,355 **	,295 **	,286 **	,258 **	,213 **	,193 **	,100 *	,011	,010	,041	,033	,286 **	,253 **	,322 **			
16	ESNEKLİK	,272 **	,220 **	,249 **	,319 **	,339 **	,234 **	,215 **	,060	,105 *	,216 **	,217 **	,229 **	,453 **	,433 **	,359 **		
17	PAZAR PERFORMANSI	,351 **	,205 **	,227 **	,255 **	,266 **	,385 **	,045	-,038	,097	,010	-,052	,448 **	,442 **	,285 **	,352 **	,247 **	
18	KARLILIK	,226 **	,057	,185 **	,242 **	,169 **	,201 **	,096	,065	,151 **	,107 *	-,163 *	,414 **	,392 **	,427 **	,208 **	,200 **	,564 **

** p<0,01 (Çift Yönlü Kuyruk Testi)

* p<0,05 (Çift Yönlü Kuyruk Testi)

7.4. Hipotezlerin Testleri

Oluşan model teorik modelde ortaya konulan değişkenler arasındaki ilişkilere yönelik yapılan analizler sonucu meydana getirilmiştir. Basit regresyon analizi korelasyon analizindeki iki değişken arasındaki bire bir ilişkinin yönü ve gücü hakkında bilgi sağlarken, çoklu regresyon analizi iki veya daha fazla bağımsız değişkenin bir başka bağımlı değişken üzerindeki etkilerinin araştırıldığı bir analizdir (Hair, Bush ve Ortinau, 2003). Tablolardaki F değerleri kurulan modelin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını göstermektedir ($p < 0,01$ veya $p < 0,05$). R^2 değeri (belirlilik veya tanımlayıcılık katsayısı) bağımlı değişkendeki değişimin bağımsız değişkenler tarafından ne kadar tanımlanabildiğini gösteren bir ölçüdür.

7.4.1 Stratejik Planlama Bileşenlerinin İmalat Performansına Etkileri

Bu kısımda stratejik planlama bileşenlerinin (tarama yoğunluğu, planlama esnekliği, katılımcılık, biçimselleşme ve hatalardan öğrenme) imalat performansına (esneklik, kalite, maliyet, yenilik ve teslimat hızı) etkilerini regresyon yöntemiyle test edeceğiz.

7.4.1.1 Stratejik Planlama Bileşenlerinin Esneklik Performansına Etkileri

Stratejik planlama bileşenlerinin esneklik performansı üzerindeki etkisini göstermek üzere yapılan regresyon analizi neticesinde, modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Analiz sonuçlarına göre planlama esnekliği, biçimselleşme ve hatalardan öğrenmenin, esneklik üzerinde olumlu etkisinin olduğu ($p < 0,05$); tarama yoğunluğu ve biçimselleşmenin ise istatistiksel olarak anlamlı olmadığı ortaya çıkmaktadır (Tablo 7.19).

Tablo 7.19. Stratejik Planlama Bileşenlerinin Esneklik Performansına Etkileri (H1 Grubu Hipotezlerin Testi)

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER: STRATEJİK PLANLAMA BİLEŞENLERİ	BAĞIMLI DEĞİŞKEN: ESNEKLİK PERFORMANSI			
	STANDARDİZE BETA KATSAYILARI	T DEĞERİ	P DEĞERİ	HİPOTEZLERİN KABUL / RED DURUMU
TARAMA YOĞUNLUĞU	,030	,489	,625	<i>H1a Red</i>
PLANLAMA ESNEKLİĞİ	,126	2,562	,011	<i>H1b Kabul</i>
KATILIMCILIK	,038	,669	,504	<i>H1c Red</i>
BİÇİMSELLEŞME	,175	2,864	,004	<i>H1dKabul</i>
HATALARDAN ÖĞRENME	,187	3,252	,001	<i>H1e Kabul</i>
		<i>R2: ,165</i>	<i>F:15,531</i>	<i>P: ,000</i>

7.4.1.2 Stratejik Planlama Bileşenlerinin Kalite Performansına Etkileri

Stratejik planlama bileşenlerinin kalite performansı üzerindeki etkisini göstermek üzere yapılan regresyon analizi neticesinde, modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Analiz sonuçlarına göre tarama yoğunluğu, planlama esnekliği ve katılımcılığın kalite üzerinde olumlu etkisinin olduğu ($p < 0,05$); biçimselleşme ve hatalardan öğrenmenin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı ortaya çıkmaktadır (Tablo 7.20).

Tablo 7.20. Stratejik Planlama Bileşenlerinin Kalite Performansına Etkileri (H2 Grubu Hipotezlerin Testi)

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER: STRATEJİK PLANLAMA BİLEŞENLERİ	BAĞIMLI DEĞİŞKEN: KALITE PERFORMANSI			
	STANDARDİZE BETA KATSAYILARI	T DEĞERİ	P DEĞERİ	HİPOTEZLERİN KABUL / RED DURUMU
TARAMA YOĞUNLUĞU	,214	3,584	,000	<i>H2a Kabul</i>
PLANLAMA ESNEKLİĞİ	,211	4,326	,000	<i>H2b Kabul</i>
KATILIMCILIK	,156	2,779	,006	<i>H2c Kabul</i>
BİÇİMSELLEŞME	,049	,804	,422	<i>H2d Red</i>
HATALARDAN ÖĞRENME	-,044	-,776	,438	<i>H2e Red</i>
		<i>R2: ,186</i>	<i>F:17,954</i>	<i>P: ,000</i>

7.4.1.3 Stratejik Planlama Bileşenlerinin Maliyet Performansına Etkileri

Stratejik planlama bileşenlerinin maliyet performansı üzerindeki etkisini göstermek üzere yapılan regresyon analizi neticesinde, modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Analiz sonuçlarına göre biçimselleşmenin, maliyet üzerinde olumlu etkisinin olduğu ($p < 0,05$); biçimselleşmenin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı ortaya çıkmaktadır (Tablo 7.21).

Tablo 7.21. Stratejik Planlama Bileşenlerinin Maliyet Performansına Etkileri (H3 Grubu Hipotezlerin Testi)

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER: STRATEJİK PLANLAMA BİLEŞENLERİ	BAĞIMLI DEĞİŞKEN: MALİYET PERFORMANSI			
	STANDARDİZE BETA KATSAYILARI	T DEĞERİ	P DEĞERİ	HİPOTEZLERİN KABUL / RED DURUMU
TARAMA YOĞUNLUĞU	,027	,424	,671	<i>H3a Red</i>
PLANLAMA ESNEKLİĞİ	,046	,891	,374	<i>H3b Red</i>
KATILIMCILIK	,051	,855	,393	<i>H3c Red</i>
BİÇİMSELLEŞME	,211	3,310	,001	<i>H3d Kabul</i>
HATALARDAN ÖĞRENME	,059	,990	,323	<i>H3e Red</i>
		<i>R2: ,094</i>	<i>F: 8,153</i>	<i>P: ,000</i>

7.4.1.4 Stratejik Planlama Bileşenlerinin Yenilik Performansına Etkileri

Stratejik planlama bileşenlerinin yenilik performansı üzerindeki etkisini göstermek üzere yapılan regresyon analizi neticesinde, modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Analiz sonuçlarına göre biçimselleşme ve hatalardan öğrenmenin, yenilik üzerinde olumlu etkisinin olduğu ($p < 0,05$); tarama yoğunluğu, planlama esnekliği ve katılımıcılığın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı ortaya çıkmaktadır (Tablo 7.22).

Tablo 7.22. Stratejik Planlama Bileşenlerinin Yenilik Performansına Etkileri (H4 Grubu Hipotezlerin Testi)

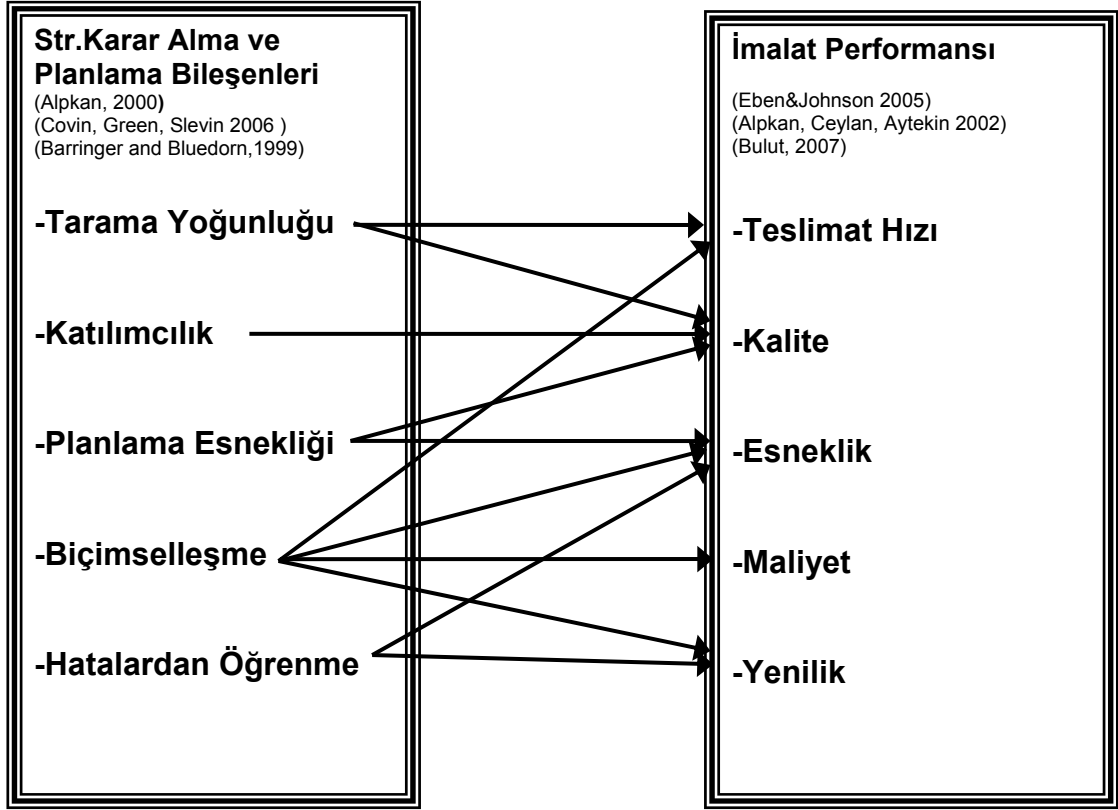
BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER: STRATEJİK PLANLAMA BİLEŞENLERİ	BAĞIMLI DEĞİŞKEN: YENİLİK PERFORMANSI			
	STANDARDİZE BETA KATSAYILARI	T DEĞERİ	P DEĞERİ	HİPOTEZLERİN KABUL / RED DURUMU
TARAMA YOĞUNLUĞU	,097	1,646	,101	H4a Red
PLANLAMA ESNEKLİĞİ	,017	,360	,719	H4b Red
KATILIMCILIK	,104	1,882	,061	H4c Red
BİÇİMSELLEŞME	,186	3,123	,002	H4d kabul
HATALARDAN ÖĞRENME	,176	3,132	,002	H4e kabul
		R2: ,205	F:20,276	P: ,000

7.4.1.5 Stratejik Planlama Bileşenlerinin Teslimat Performansına Etkileri

Stratejik planlama bileşenlerinin teslimat hızı üzerindeki etkisini göstermek üzere yapılan regresyon analizi neticesinde, modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Analiz sonuçlarına göre tarama yoğunluğu ve biçimselleşmenin, teslimat hızı üzerinde olumlu etkisinin olduğu ($p < 0,05$); planlama esnekliği, katılımıcılık ve hatalardan öğrenmenin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı ortaya çıkmaktadır (Tablo 7.23).

Tablo 7.23. Stratejik Planlama Bileşenlerinin Teslimat Hızına Etkileri (H5 Grubu Hipotezlerin Testi)

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER: STRATEJİK PLANLAMA BİLEŞENLERİ	BAĞIMLI DEĞİŞKEN: TESLİMAT PERFORMANSI			
	STANDARDİZE BETA KATSAYILARI	T DEĞERİ	P DEĞERİ	HİPOTEZLERİN KABUL / RED DURUMU
TARAMA YOĞUNLUĞU	,174	2,826	,005	H5a Kabul
PLANLAMA ESNEKLİĞİ	,046	,904	,366	H5b Red
KATILIMCILIK	-,006	-,109	,913	H5c Red
BİÇİMSELLEŞME	,192	3,082	,002	H5d Kabul
HATALARDAN ÖĞRENME	,040	,684	,494	H5e Red
		R2: ,129	F:11,68	P: ,000



Şekil 7.1. Oluşan Model: Stratejik Planlama Bileşenlerinin İmalat Performansına Etkileri

Tablo 7.24. Stratejik Planlama Bileşenlerinin İmalat Performansına Etkileri

Hipotez H1	Stratejik planlama bileşenleri esneklik performansını artırır.	
Hipotez H1a	Tarama yoğunluğu esneklik performansını artırır	<i>Red</i>
Hipotez H1b	Planlama esnekliği esneklik performansını artırır.	Kabul
Hipotez H1c	Katılımcılık esneklik performansını artırır.	<i>Red</i>
Hipotez H1d	Biçimselleşme esneklik performansını artırır.	Kabul
Hipotez H1e	Hatalardan öğrenme esneklik performansını artırır.	Kabul
Hipotez H2	Stratejik planlama bileşenleri kalite performansını artırır.	
Hipotez H2a	Tarama yoğunluğu kalite performansını artırır.	Kabul
Hipotez H2b	Planlama esnekliği kalite performansını artırır.	Kabul
Hipotez H2c	Katılımcılık kalite performansını artırır.	Kabul
Hipotez H2d	Biçimselleşme kalite performansını artırır.	<i>Red</i>
Hipotez H2e	Hatalardan öğrenme kalite performansını artırır.	<i>Red</i>
Hipotez H3	Stratejik planlama bileşenleri maliyet performansını artırır	
Hipotez H3a	Tarama yoğunluğu maliyet performansını artırır.	<i>Red</i>
Hipotez H3b	Planlama esnekliği maliyet performansını artırır.	<i>Red</i>
Hipotez H3c	Katılımcılık maliyet performansını artırır.	<i>Red</i>
Hipotez H3d	Biçimselleşme maliyet performansını artırır.	Kabul
Hipotez H3e	Hatalardan öğrenme maliyet performansını artırır.	<i>Red</i>
Hipotez H4	Stratejik planlama bileşenleri yenilik performansını artırır.	
Hipotez H4a	Tarama yoğunluğu yenilik performansını artırır.	<i>Red</i>
Hipotez H4b	Planlama esnekliği yenilik performansını artırır.	<i>Red</i>
Hipotez H4c	Katılımcılık yenilik performansını artırır.	<i>Red</i>
Hipotez H4d	Biçimselleşme yenilik performansını artırır.	Kabul
Hipotez H4e	Hatalardan öğrenme yenilik performansını artırır.	Kabul
Hipotez H5	Stratejik planlama bileşenleri teslimat hızı performansını artırır.	
Hipotez H5a	Tarama yoğunluğu teslimat hızı performansını artırır.	Kabul
Hipotez H5b	Planlama esnekliği teslimat hızı performansını artırır.	<i>Red</i>
Hipotez H5c	Katılımcılık teslimat hızı performansını artırır.	<i>Red</i>
Hipotez H5d	Biçimselleşme teslimat hızı performansını artırır.	Kabul
Hipotez H5e	Hatalardan öğrenme teslimat hızı performansını artırır.	<i>Red</i>

7.4.2 Strateji Tiplerinin İmalat Performansına Etkileri

Bu kısımda strateji tiplerinin (öncülük, analizcilik ve tepkicilik) imalat performansına (esneklik, kalite, maliyet, yenilik ve teslimat hızı) etkilerini regresyon yöntemiyle test edeceğiz.

7.4.2.1 Strateji Tiplerinin Esneklik Performansına Etkileri

Strateji tiplerinin esneklik performansı üzerindeki etkisini göstermek üzere yapılan regresyon analizi neticesinde, modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Analiz sonuçlarına göre öncülük ve analizciliğin esneklik üzerinde olumlu etkisinin olduğu ($p < 0,05$); tepkiciliğin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı ortaya çıkmaktadır (Tablo 7.25).

Tablo 7.25. Strateji Tiplerinin Esneklik Performansına Etkileri (H6 Grubu Hipotezlerin Testi)

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER: STRATEJİ TİPLERİ	BAĞIMLI DEĞİŞKEN: ESNEKLİK PERFORMANSI			
	STANDARDİZE BETA KATSAYILARI	T DEĞERİ	P DEĞERİ	HİPOTEZLERİN KABUL / RED DURUMU
ÖNCÜLÜK	,201	4,090	,000	<i>H6a Kabul</i>
ANALİZCİLİK	,178	3,381	,001	<i>H6b Kabul</i>
TEPKİCİLİK	,002	,035	,972	<i>H6c Red</i>
		<i>R2: ,085</i>	<i>F:12,325</i>	<i>P: ,000</i>

7.4.2.2 Strateji Tiplerinin Kalite Performansına Etkileri

Strateji tiplerinin kalite performansı üzerindeki etkisini göstermek üzere yapılan regresyon analizi neticesinde, modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Analiz sonuçlarına göre öncülüğün kalite üzerinde olumlu etkisinin olduğu ($p < 0,05$); analizcilik ve tepkiciliğin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı ortaya çıkmaktadır (Tablo 7.26).

Tablo 7.26. Strateji Tiplerinin Kalite Performansına Etkileri (H7 Grubu Hipotezlerin Testi)

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER: STRATEJİ TİPLERİ	BAĞIMLI DEĞİŞKEN: KALİTE PERFORMANSI			
	STANDARDİZE BETA KATSAYILARI	T DEĞERİ	P DEĞERİ	HİPOTEZLERİN KABUL / RED DURUMU
ÖNCÜLÜK	,180	3,581	,000	<i>H7a Kabul</i>
ANALİZCİLİK	,069	1,291	,197	<i>H7b Red</i>
TEPKİCİLİK	-,009	-,170	,865	<i>H7c Red</i>
<i>R2: .042 F:5,733 P:.,001</i>				

7.4.2.3 Strateji Tiplerinin Maliyet Performansına Etkileri

Strateji tiplerinin maliyet performansı üzerindeki etkisini göstermek üzere yapılan regresyon analizi neticesinde, modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Analiz sonuçlarına göre öncülük ve analizciliğin maliyet üzerinde olumlu etkisinin olduğu ($p < 0,05$); tepkiciliğin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı ortaya çıkmaktadır (Tablo 7.27).

Tablo 7.27. Strateji Tiplerinin Maliyet Performansına Etkileri (H8 Grubu Hipotezlerin Testi)

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER: STRATEJİ TİPLERİ	BAĞIMLI DEĞİŞKEN: MALİYET PERFORMANSI			
	STANDARDİZE BETA KATSAYILARI	T DEĞERİ	P DEĞERİ	HİPOTEZLERİN KABUL / RED DURUMU
ÖNCÜLÜK	,169	3,399	,001	<i>H8a Kabul</i>
ANALİZCİLİK	,108	2,033	,043	<i>H8b Kabul</i>
TEPKİCİLİK	,092	1,751	,081	<i>H8c Red</i>
<i>R2: .062 F:8,686 P:.,000</i>				

7.4.2.4 Strateji Tiplerinin Yenilik Performansına Etkileri

Strateji tiplerinin yenilik performansı üzerindeki etkisini göstermek üzere yapılan regresyon analizi neticesinde, modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Analiz sonuçlarına göre öncülüğün yenilik üzerinde

olumlu etkisinin olduğu ($p < 0,05$); analizcilik ve tepkiciliğin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı ortaya çıkmaktadır (Tablo 7.28).

Tablo 7.28. Strateji Tiplerinin Yenilik Performansına Etkileri (H9 Grubu Hipotezlerin Testi)

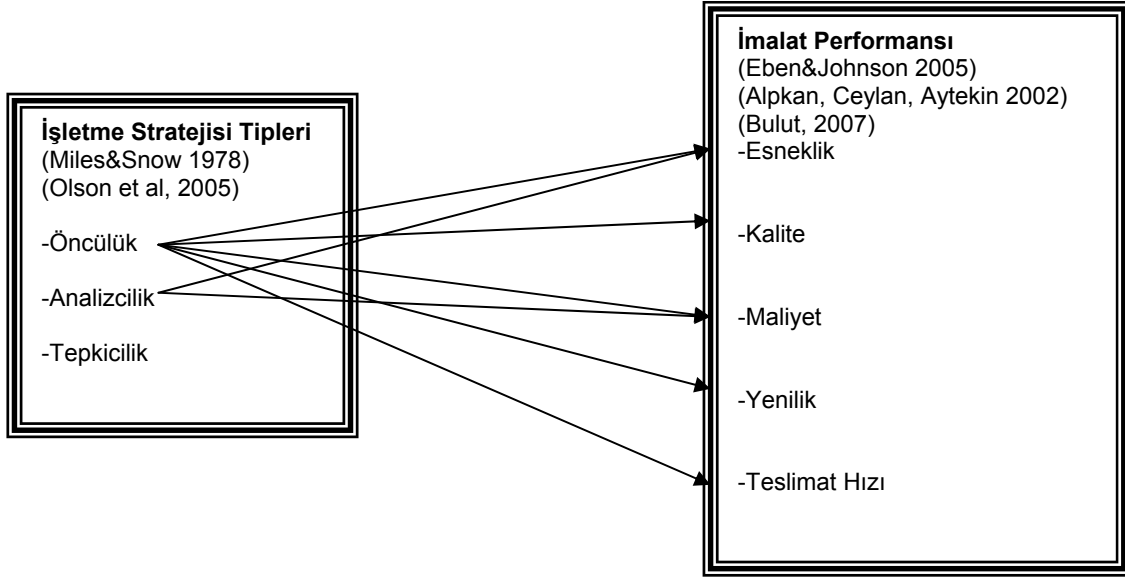
BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER: STRATEJİ TIPLERİ	BAĞIMLI DEĞİŞKEN: YENİLİK PERFORMANSI			
	STANDARDİZE BETA KATSAYILARI	T DEĞERİ	P DEĞERİ	HİPOTEZLERİN KABUL / RED DURUMU
ÖNCÜLÜK	,399	8,547	,000	<i>H9a Kabul</i>
ANALİZCİLİK	,031	,630	,529	<i>H9b Red</i>
TEPKİCİLİK	-,091	-1,859	,064	<i>H9c Red</i>
		<i>R2: ,173</i>	<i>F:27,681</i>	<i>P: ,000</i>

7.4.2.5 Strateji Tiplerinin Teslimat Performansına Etkileri

Strateji tiplerinin teslimat hızı üzerindeki etkisini göstermek üzere yapılan regresyon analizi neticesinde, modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Analiz sonuçlarına göre öncülüğün teslimat hızı üzerinde olumlu etkisinin olduğu ($p < 0,05$); analizcilik ve tepkiciliğin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı ortaya çıkmaktadır (Tablo 7.29).

Tablo 7.29. Strateji Tiplerinin Teslimat Hızına Etkileri (H10 Grubu Hipotezlerin Testi)

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER: STRATEJİ TIPLERİ	BAĞIMLI DEĞİŞKEN: TESLİMAT PERFORMANSI			
	STANDARDİZE BETA KATSAYILARI	T DEĞERİ	P DEĞERİ	HİPOTEZLERİN KABUL / RED DURUMU
ÖNCÜLÜK	,292	5,949	,000	<i>H10a kabul</i>
ANALİZCİLİK	,017	,318	,750	<i>H10b Red</i>
TEPKİCİLİK	,057	1,101	,271	<i>H10c Red</i>
		<i>R2: ,090</i>	<i>F:13,079</i>	<i>P: ,000</i>



Şekil 7.2. Oluşan Model: Strateji Tiplerinin İmalat Performansına Etkileri

Tablo 7.30. Strateji Tiplerinin İmalat Performansına Etkileri

Hipotez H6	Strateji tipleri esneklik performansını artırır.	
Hipotez H6a	Öncülük esneklik performansını artırır.	Kabul
Hipotez H6b	Analizcilik esneklik performansını artırır.	Kabul
Hipotez H6c	Tepkicilik esneklik performansını artırır.	Red
Hipotez H7	Strateji tipleri kalite performansını artırır.	
Hipotez H7a	Öncülük kalite performansını artırır.	Kabul
Hipotez H7b	Analizcilik kalite performansını artırır.	Red
Hipotez H7c	Tepkicilik kalite performansını artırır.	Red
Hipotez H8	Strateji tipleri maliyet performansını artırır.	
Hipotez H8a	Öncülük maliyet performansını artırır.	Kabul
Hipotez H8b	Analizcilik maliyet performansını artırır.	Kabul
Hipotez H8c	Tepkicilik maliyet performansını artırır.	Red
Hipotez H9	Strateji tipleri yenilik performansını artırır.	
Hipotez H9a	Öncülük yenilik performansını artırır.	Kabul
Hipotez H9b	Analizcilik yenilik performansını artırır.	Red
Hipotez H9c	Tepkicilik yenilik performansını artırır.	Red
Hipotez H10	Strateji tipleri teslimat hızı performansını artırır.	
Hipotez H10a	Öncülük teslimat hızı performansını artırır.	Kabul
Hipotez H10b	Analizcilik teslimat hızı performansını artırır.	Red
Hipotez H10c	Tepkicilik teslimat hızı performansını artırır.	Red

7.4.3 İmalat Performansının Firma Genel Performansına Etkileri

Bu kısımda imalat performansı bileşenlerinin (esneklik, kalite, maliyet, yenilik ve teslimat hızı) firma genel performansına (pazar performansı, karlılık performansı) etkilerini regresyon yöntemiyle test edeceğiz.

7.4.3.1 İmalat Performansının Pazar Performansına Etkileri

İmalat performansı bileşenlerinin pazar performansı üzerindeki etkisini göstermek üzere yapılan regresyon analizi neticesinde, modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Analiz sonuçlarına göre kalite, yenilik ve teslimat hızının pazar performansı üzerinde olumlu etkisinin olduğu ($p < 0,05$); esneklik ve maliyet avantajının istatistiksel olarak anlamlı olmadığı ortaya çıkmaktadır (Tablo 7.31).

Tablo 7.31. İmalat Performansının Pazar Performansına Etkileri (H11 Grubu Hipotezlerin Testi)

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER: İMALAT PERFORMANSI BOYUTLARI	BAĞIMLI DEĞİŞKEN: PAZAR PERFORMANSI			
	STANDARDİZE BETA KATSAYILARI	T DEĞERİ	P DEĞERİ	HİPOTEZLERİN KABUL / RED DURUMU
ESNEKLİK	-,048	-,953	,341	<i>H11a Red</i>
KALİTE	,195	4,246	,000	H11b Kabul
MALİYET	,068	1,430	,153	<i>H11c Red</i>
YENİLİK	,291	5,963	,000	H11d Kabul
TESLİMAT HIZI	,276	5,979	,000	H11e Kabul
		<i>R2: ,329</i>	<i>F:38,565</i>	<i>P: ,000</i>

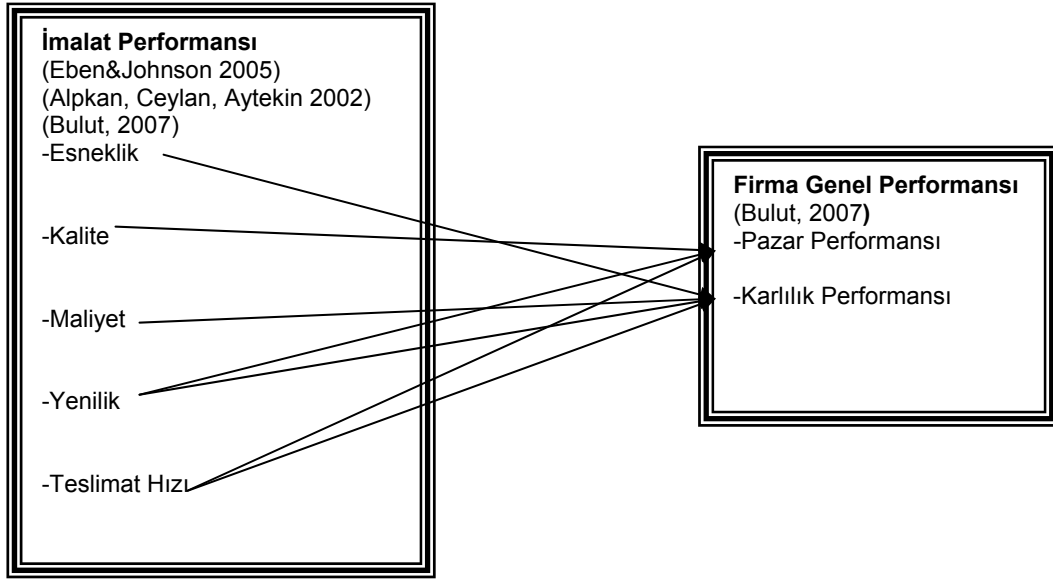
7.4.3.2 İmalat Performansının Karlılık Performansına Etkileri

İmalat performansı bileşenlerinin karlılık performansı üzerindeki etkisini göstermek üzere yapılan regresyon analizi neticesinde, modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Analiz sonuçlarına göre esneklik,

maliyet, yenilik ve teslimat hızının karlılık performansı üzerinde olumlu etkisinin olduğu ($p < 0,05$); kalitenin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı ortaya çıkmaktadır (Tablo 7.32).

Tablo 7.32. İmalat Performansının Karlılık Performansına Etkileri (H12 Grubu Hipotezlerin Testi)

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER: İMALAT PERFORMANSI BOYUTLARI	BAĞIMLI DEĞİŞKEN: KARLILIK PERFORMANSI			HİPOTEZLERİN KABUL / RED DURUMU
	STANDARDİZE BETA KATSAYILARI	T DEĞERİ	P DEĞERİ	
ESNEKLİK	-,108	-2,123	,034	H12a Kabul
KALİTE	,012	,262	,794	H12b Red
MALİYET	,315	6,540	,000	H12c Kabul
YENİLİK	,246	4,981	,000	H12d Kabul
TESLİMAT HIZI	,249	5,335	,000	H12e Kabul
		R2: ,315	F:36,168	P: ,000



Şekil 7.3. Oluşan Model: İmalat Performansının Genel Firma Performansına Etkileri

Tablo 7.33. İmalat Performansının Firma Genel Performansına Etkileri

Hipotez H11	İmalat performansı pazar performansını artırır.	
Hipotez H11a	Esneklik performansı pazar performansını artırır.	<i>Red</i>
Hipotez H11b	Kalite performansı pazar performansını artırır.	<i>Kabul</i>
Hipotez H11c	Maliyet performansı pazar performansını artırır.	<i>Red</i>
Hipotez H11d	Yenilik performansı pazar performansını artırır.	<i>Kabul</i>
Hipotez H11e	Teslimat hızı pazar performansını artırır.	<i>Kabul</i>
Hipotez H12	İmalat performansı karlılık performansını artırır.	
Hipotez H12a	Esneklik performansı karlılık performansını artırır.	<i>Kabul</i>
Hipotez H12b	Kalite performansı karlılık performansını artırır.	<i>Red</i>
Hipotez H12c	Maliyet performansı karlılık performansını artırır.	<i>Kabul</i>
Hipotez H12d	Yenilik performansı karlılık performansını artırır.	<i>Kabul</i>
Hipotez H12e	Teslimat hızı karlılık performansını artırır.	<i>Kabul</i>

7.5 Hipotezlenilmemiş İlişkilerin Analizi

Bu kısımda stratejik yönetim değişkenlerinin doğrudan genel firma performansına etkilerine değineceğiz.

7.5.1 Stratejik Yönetim Değişkenlerinin ve Kontrol Değişkenlerinin Pazar Performansına Etkileri

Stratejik yönetim değişkenlerinin ve kontrol değişkenlerinin pazar performansı üzerindeki etkisini göstermek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı çıkmıştır. Tarama yoğunluğu, planlama esnekliği ve analizciliğin pazar performansı üzerine olumlu etkisi olduğu ($p < 0,05$) ortaya çıkmıştır (Tablo 7.34).

Tablo 7.34. Stratejik Yönetim Değişkenlerinin ve Kontrol Değişkenlerinin Pazar Performansına Etkileri

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER: STRATEJİK YÖNETİM VE KONTROL DEĞİŞKENLERİ	BAĞIMLI DEĞİŞKEN: PAZAR PERFORMANSI			
	STANDARDİZE BETA KATSAYILARI	T DEĞERİ	P DEĞERİ	ANLAMLI ETKİ DURUMU: OLUMLU / OLUMSUZ
TARAMA YOĞUNLUĞU	,158	2,584	,010	OLUMLU
PLANLAMA ESNEKLİĞİ	,111	2,282	,023	OLUMLU
KATILIMCILIK	,044	,789	,430	
BIÇIMSELLEŞME	,073	1,186	,236	
HATALARDAN ÖĞRENME	,014	,243	,808	
ÖNCÜLÜK	,286	5,547	,000	OLUMLU
ANALİZCİLİK	-,061	-1,215	,225	
TEPKİCİLİK	-,003	-,060	,952	
TEKNOLOJİK DEĞİŞİM HIZI	,007	,136	,892	
PAZAR KARMAŞIKLIĞI	-,052	-,963	,336	
REKABETİN ŞİDDETİ	-,093	-1,952	,052	

R2: ,223

F:10,123

P:,000

7.5.2 Stratejik Yönetim Değişkenlerinin ve Kontrol Değişkenlerinin Karlılık Performansına Etkileri

Stratejik yönetim değişkenlerinin ve kontrol değişkenlerinin karlılık performansı üzerindeki etkisini göstermek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı çıkmıştır. Biçimselleşme ve öncülüğün karlılık performansı üzerinde olumlu etkisi olduğu ($p < 0,05$) ancak kontrol değişkenlerinden rekabetin şiddetinin karlılık performansı üzerinde olumsuz bir etkisi olduğu ortaya çıkmıştır (Tablo 7.35).

Tablo 7.35. Stratejik Yönetim Değişkenlerinin Ve Kontrol Değişkenlerinin Karlılık Performansına Etkileri

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER: STRATEJİK YÖNETİM VE KONTROL DEĞİŞKENLERİ	BAĞIMLI DEĞİŞKEN: KARLILIK PERFORMANSI			
	STANDARDİZE BETA KATSAYILARI	T DEĞERİ	P DEĞERİ	ANLAMLI ETKİ DURUMU: OLUMLU / OLUMSUZ
TARAMA YOĞUNLUĞU	,070	1,084	,279	
PLANLAMA ESNEKLİĞİ	,017	,335	,738	
KATILIMCILIK	,042	,713	,477	
BİÇİMSELLEŞME	,139	2,142	,033	OLUMLU
HATALARDAN ÖĞRENME	-,019	-,306	,760	
ÖNCÜLÜK	,137	2,515	,012	OLUMLU
ANALİZCİLİK	-,007	-,138	,890	
TEPKİCİLİK	,089	1,710	,088	
TEKNOLOJİK DEĞİŞİM HIZI	,024	,429	,668	
PAZAR KARMAŞIKLIĞI	,059	1,040	,299	
REKABETİN ŞİDDETİ	-,222	-4,423	,000	OLUMSUZ

R2: ,134

F:5,434

P:,000

7.6 Hipotezlenilmemiş Farkların Analizi

Bu kısımda firma büyüklüğü ve firma yaşının diğer faktörler üzerindeki etkisini incelemek üzere ANOVA ve Duncan testleri yapılmıştır. Post-hoc Duncan testi sonuçları, yapılan ANOVA testinde bulunan anlamlı farkların hangi kategoriler arasında olduğunu ortaya koymuştur. Buna göre bulunan tüm sonuçlar aşağıda ayrıntılı bir şekilde ele alınmıştır.

7.6.1 Firma Yaşı İle Diğer Faktörlerin Kıyaslanması

Burada firma yaşına yönelik varyans analizi (ANOVA) ve Duncan testi sonuçları ele alınacaktır.

7.6.1.1 Firma Yaşı ve Firmadaki Personel Sayısı İle İlgili ANOVA ve Duncan Testi Analiz Sonuçları

Tablo 7.36. Firma Yaşı ve Firmadaki Personel Sayısı İle İlgili ANOVA ve Duncan Analiz Sonuçları

FİRMA YAŞI	Adet	GRUP ORTALAMALARI	
		Nispeten Küçük Firmalar	Nispeten Büyük Firmalar
Yeni (0-9)	111	87,9099	
Genç (10-29)	182	169,5934	
Olgun (+30)	97		477,4948

ANOVA F:12,65

P:0,00

Kurulalı 30 yıldan daha fazla süre geçmiş olan olgunlaşmış firmalarda ortalama personel sayısı genç ve yeni kurulmuş firmalara kıyasla oldukça yüksektir. Buna göre firmalar yaşlandıkça personel sayısı açısından büyümektedirler (Tablo 7.36).

7.6.1.2 Firma Yaşı ve Analizcilik İle İlgili ANOVA ve Duncan Testi Analiz Sonuçları

Tablo 7.37. Firma Yaşı ve Analizcilik İle İlgili ANOVA ve Duncan Analiz Sonuçları

FİRMA YAŞI	Adet	GRUP ORTALAMALARI	
		Nispeten Düşük Analizciler	Nispeten Yüksek Analizciler
Olgun (+30)	98	3,2592	
Genç (10-29)	184	3,3000	3,3000
Yeni (0-9)	111		3,4667

ANOVA F:2,32

P:0,099

Kurulalı 10 yıldan az olmuş yeni firmaların analizcilik düzeyi daha yaşlı firmalara göre anlamlı şekilde daha fazla bulunmuştur. Buna göre hata payı nispeten yüksek de olsa yeni kurulmuş firmaların daha fazla bir arayış içinde oldukları görülmektedir (Tablo 7.37).

7.6.1.3 Firma Yaşı ve Tepkicilik İle İlgili ANOVA ve Duncan Testi Analiz Sonuçları

Tablo 7.38. Firma Yaşı ve Tepkicilik İle İlgili ANOVA ve Duncan Analiz Sonuçları

FİRMA YAŞI	Adet	GRUP ORTALAMALARI	
		Nispeten Düşük Tepkiciler	Nispeten Yüksek Tepkiciler
Olgun (+30)	98	3,0714	
Yeni (0-9)	111	3,2275	3,2275
Genç (10-29)	184		3,3410

ANOVA F:3,76 P:0,02

Kurulalı 10 yıldan az olmuş yeni firmaların tepkicilik düzeyi daha yaşlı firmalara göre anlamlı şekilde daha fazla bulunmuştur. Buna göre yeni kurulmuş firmaların pazar ve rekabet şartlarına uyum sağlayabilmek için daha fazla çaba içinde oldukları görülmektedir (Tablo 7.38).

7.6.2 Firma Büyüklüğü İle Diğer Faktörlerin Kıyaslanması

Burada firma büyüklüğüne yönelik varyans analizi ve Duncan testi sonuçları ele alınacaktır.

7.6.2.1 Firma Büyüklüğü ve Firmadaki Personel Sayısı İle İlgili ANOVA ve Duncan Testi Analiz Sonuçları

Tablo 7.39. Firma Büyüklüğü ve Firmadaki Personel Sayısı İle İlgili ANOVA ve Duncan Analiz Sonuçları

FİRMANIN BÜYÜKLÜĞÜ	Adet	GRUP ORTALAMALARI	
		Nispeten Küçük Firmalar	Nispeten Büyük Firmalar
Küçük (1-49)	163	28,2393	
Orta (50-249)	163	117,4356	
Büyük (250 +)	70		911,8714

ANOVA F:78,78 P:0,00

250 kişiden fazla personel istihdam eden büyük firmalarda ortalama personel sayısı orta ve küçük firmalara kıyasla oldukça yüksektir (Tablo 7.39).

7.6.2.2 Firma Büyüklüğü ve Firma Yaşı İle İlgili ANOVA ve Duncan Testi Analiz Sonuçları

Tablo 7.40. Firma Büyüklüğü ve Firma Yaşı İle İlgili ANOVA ve Duncan Analiz Sonuçları

FİRMANIN BÜYÜKLÜĞÜ	Adet	GRUP ORTALAMALARI	
		Nispeten Genç Firmalar	Nispeten Yaşlı Firmalar
Küçük (1-49)	161	15,0559	
Orta (50-249)	160	21,4938	
Büyük (250 +)	69		57,7391

ANOVA F:4,75

P:0,00

250 kişiden fazla personel istihdam eden büyük firmaların ortalama yaşı orta ve küçük firmalara kıyasla oldukça yüksektir. Buna göre firmalar yaşlandıkça personel sayısı açısından büyümektedirler (Tablo 7.40).

7.6.2.3 Firma Büyüklüğü ve Stratejik Plan Vadeleri İle İlgili ANOVA ve Duncan Testi Analiz Sonuçları

Tablo 7.41 Firma Büyüklüğü ve Stratejik Plan Vadeleri İle İlgili ANOVA ve Duncan Analiz Sonuçları

FİRMANIN BÜYÜKLÜĞÜ	Adet	GRUP ORTALAMALARI		
		Kısa vade	Orta vade	Uzun vade
Küçük (1-49)	163	1,9264		
Orta (50-249)	162		2,2407	
Büyük (250 +)	68			2,7353

ANOVA F:17,70

P:0,00

Küçük firmalar stratejik planlarını kısa vadeli yaparken büyük firmalar ise stratejik planlarını uzun vadeli yapmaktadırlar. Görüldüğü üzere tüm işletme türleri arasında ortalamalar anlamlı derecede farklıdır (Tablo 7.41).

Tablo 7.42 Büyüklük İle Stratejik Plan Vadeleri Arasında Çapraz Tablo

PLAN VADELERİ	FİRMANIN BÜYÜKLÜĞÜ		
	Küçük (1-49)	Orta (50-249)	Büyük (250 +)
-1	38,7%	22,2%	10,3%
1-3	41,7%	42,6%	32,4%
3-5	8,0%	24,1%	30,9%
5+	11,7%	11,1%	26,5%
Sütün yüzdeleri toplamı	100,0%	100,0%	100,0%

Küçük firmaların %38,7'si 1 yıldan daha kısa vadeli planlar yaparken, orta büyüklükteki firmalar %25,1'lik bir oranla 3-5 yıllık orta vadeli planlar, büyük firmalar ise %26,5'lik bir oranla 5 ve daha uzun vadeli planlar yapmaktadırlar (Tablo 7.42).

7.6.2.4 Firma Büyüklüğü ve Stratejik Planlamada Genel Müdürün Etkisi İle İlgili ANOVA ve Duncan Testi Analiz Sonuçları

Tablo 7.43. Firma Büyüklüğü ve Stratejik Planlamada Genel Müdürün Etkisi İle İlgili ANOVA ve Duncan Analiz Sonuçları

FİRMANIN BÜYÜKLÜĞÜ	Adet	GRUP ORTALAMALARI		
		Stratejik Planlamada Genel Müdürün düşük etki yüzdesi	Stratejik Planlamada Genel Müdürün orta etki yüzdesi	Stratejik Planlamada Genel Müdürün yüksek etki yüzdesi
Büyük (250 +)	54	26,2037		
Orta (50-249)	111		37,6216	
Küçük (1-49)	119			47,7941

ANOVA $F:13,66$ $P:0,00$

Küçük firmaların stratejik planlamasında genel müdür orta ve büyük işletmelere kıyasla oldukça yüksek bir etki yüzdesine sahipken büyük firmalarda da oldukça düşüktür. Orta büyüklükteki firmalarda ise bu düzey orta seviyede gözükmektedir. Görüldüğü üzere tüm işletme türleri arasında ortalamalar anlamlı derecede farklıdır (Tablo 7.43).

7.6.2.5 Firma Büyüklüğü ve Stratejik Planlamada Fonksiyonel Birimlerin Etkisi İle İlgili ANOVA ve Duncan Testi Analiz Sonuçları

Tablo 7.44 Firma Büyüklüğü ve Stratejik Planlamada Fonksiyonel Birimlerin Etkisi İle İlgili ANOVA ve Duncan Analiz Sonuçları

FİRMANIN BÜYÜKLÜĞÜ	Adet	GRUP ORTALAMALARI	
		Stratejik Planlamada FONKSİYONEL birimlerin düşük etki yüzdesi	Stratejik Planlamada FONKSİYONEL birimlerin orta etki yüzdesi
Orta (50-249)	43	14,1860	
Büyük (250 +)	30	16,8333	
Küçük (1-49)	28		30,5357

ANOVA F:8,62

P:0,00

Küçük firmaların stratejik planlamasında fonksiyonel birimlerin etki yüzdesi orta ve büyük işletmelere kıyasla oldukça yüksek iken bu düzey büyük firmalarda küçük firmaların nerdeyse yarısı kadardır (Tablo 7.44).

7.6.2.6 Firma Büyüklüğü ve Stratejik Planlamada Satış Artırma Hedefi İle İlgili ANOVA ve Duncan Testi Analiz Sonuçları

Tablo 7.45. Firma Büyüklüğü ve Stratejik Planlamada Satış Artırma Hedefi İle İlgili ANOVA ve Duncan Analiz Sonuçları

FİRMANIN BÜYÜKLÜĞÜ	Adet	GRUP ORTALAMALARI	
		Satış artırma hedefine verilen önem yüzdesi daha düşük olanlar	Satış artırma hedefine verilen önem yüzdesi daha yüksek olanlar
Büyük (250 +)	47	20,2128	
Orta (50-249)	128		26,6172
Küçük (1-49)	123		32,0325

ANOVA F:7,63

P:0,00

Küçük ve orta büyüklükteki işletmeler satış artırma hedefine yönelik stratejik planlar yaparken büyük işletmelerde bu düzey daha düşük seviyededir. (Tablo 7.45).

7.6.2.7 Firma Büyüklüğü ve Stratejik Planlamada Müşterileri Kullanma İle İlgili ANOVA ve Duncan Testi Analiz Sonuçları

Tablo 7.46. Firma Büyüklüğü ve Stratejik Planlamada Bilgi Kaynağı Olarak Müşterileri Kullanma İle İlgili ANOVA ve Duncan Analiz Sonuçları

FİRMANIN BÜYÜKLÜĞÜ	Adet	GRUP ORTALAMALARI	
		Bilgi kaynağı olarak müşterileri kullanma yüzdesi düşük olanlar	Bilgi kaynağı olarak müşterileri kullanma yüzdesi daha yüksek olanlar
Büyük (250 +)	65	41,2154	
Orta (50-249)	155		48,8258
Küçük (1-49)	146		49,8630

ANOVA F:3,19

P:0,04

Büyük firmaların stratejik planlarını yaparken sözlü bilgi kaynağı olarak müşterilere başvurma yüzdesi küçük ve orta işletmelere nispeten daha düşüktür. (Tablo 7.46).

7.6.2.8 Firma Büyüklüğü ve Stratejik Planlamada Sanayi ve Ticaret Odası Yayınlarını Kullanma İle İlgili ANOVA ve Duncan Testi Analiz Sonuçları

Tablo 7.47. Firma Büyüklüğü ve Stratejik Planlamada Bilgi Kaynağı Olarak Sanayi ve Ticaret Odası Yayınlarını Kullanma İle İlgili ANOVA ve Duncan Analiz Sonuçları

FİRMANIN BÜYÜKLÜĞÜ	Adet	GRUP ORTALAMALARI	
		Bilgi kaynağı olarak sanayi ve ticaret odası yayınlarını kullanma yüzdesi düşük olanlar	Bilgi kaynağı olarak sanayi ve ticaret odası yayınlarını kullanma yüzdesi daha yüksek olanlar
Büyük (250 +)	49	20,2041	
Orta (50-249)	119	27,4034	
Küçük (1-49)	117		40,5556

ANOVA F:13,29

P:0,00

Küçük firmalarda yazılı bilgi kaynağı olarak sanayi ve ticaret odası yayınlarını kullanma yüzdesi orta ve büyük işletmelere nazaran oldukça yüksek iken büyük işletmelerde de oldukça düşüktür (Tablo 7.47).

7.6.2.9 Firma Büyüklüğü ve Stratejik Planlamada Gazete ve Dergileri Kullanma İle İlgili ANOVA ve Duncan Testi Analiz Sonuçları

Tablo 7.48. Firma Büyüklüğü ve Stratejik Planlamada Bilgi Kaynağı Olarak Gazete ve Dergileri Kullanma İle İlgili ANOVA ve Duncan Analiz Sonuçları

FİRMANIN BÜYÜKLÜĞÜ	Adet	GRUP ORTALAMALARI	
		Bilgi kaynağı olarak gazete ve dergileri kullanma yüzdesi düşük olanlar	Bilgi kaynağı olarak gazete ve dergileri kullanma yüzdesi daha yüksek olanlar
Büyük (250 +)	32	15,1563	
Orta (50-249)	58	15,3621	
Küçük (1-49)	60		22,4167

ANOVA F:5,46

P:0,00

Büyük firmaların stratejik planlarını yaparken yazılı bilgi kaynağı olarak gazete ve dergileri kullanma yüzdesi orta büyüklükteki firmalarla neredeyse aynı iken küçük firmalarda nispeten daha yüksektir (Tablo 7.48).

7.6.2.10 Firma Büyüklüğü ve Stratejik Planlamada Üniversite Yayınlarını Kullanma İle İlgili ANOVA ve Duncan Testi Analiz Sonuçları

Tablo 7.49. Firma Büyüklüğü ve Stratejik Planlamada Bilgi Kaynağı Olarak Üniversite Yayınlarını Kullanma İle İlgili ANOVA ve Duncan Analiz Sonuçları

FİRMANIN BÜYÜKLÜĞÜ	Adet	GRUP ORTALAMALARI	
		Bilgi kaynağı olarak üniversite yayınlarını kullanma yüzdesi düşük olanlar	Bilgi kaynağı olarak üniversite yayınlarını kullanma yüzdesi daha yüksek olanlar
Büyük (250 +)	13	7,9231	
Orta (50-249)	30		16,8333
Küçük (1-49)	31		20,2581

ANOVA F:3,69

P:0,03

Büyük işletmelerin yazılı bilgi kaynağı olarak üniversite yayınlarını kullanma oranı küçük ve orta işletmelere kıyasla oldukça düşük seviyede bulunmaktadır (Tablo 7.49).

7.6.2.11 Firma Büyüklüğü ve Tarama Yoğunluğu İle İlgili ANOVA ve Duncan Testi Analiz Sonuçları

Tablo 7.50. Firma Büyüklüğü ve Tarama Yoğunluğu İle İlgili ANOVA ve Duncan Analiz Sonuçları

FİRMANIN BÜYÜKLÜĞÜ	Adet	GRUP ORTALAMALARI	
		Düşük Tarama Yoğunluğu	Yüksek Tarama Yoğunluğu
Küçük (1-49)	163	4,1009	
Orta (50-249)	163	4,1567	
Büyük (250 +)	70		4,3338

ANOVA F:4,59

P:0,01

Küçük ve orta işletmeler büyük işletmelere nazaran daha düşük tarama yoğunluğuna sahiptirler (Tablo 7.50).

7.6.2.12 Firma Büyüklüğü ve Biçimselleşme İle İlgili ANOVA ve Duncan Testi Analiz Sonuçları

Tablo 7.51. Firma Büyüklüğü ve Biçimselleşme İle İlgili ANOVA ve Duncan Analiz Sonuçları

FİRMANIN BÜYÜKLÜĞÜ	Adet	GRUP ORTALAMALARI	
		Düşük BİÇİMSELLEŞME düzeyi	Yüksek BİÇİMSELLEŞME düzeyi
Küçük (1-49)	163	3,6687	
Orta (50-249)	163	3,7546	
Büyük (250 +)	70		3,9952

ANOVA F:4,12

P:0,01

Büyük işletmeler küçük ve orta büyüklükteki işletmelere göre nispeten daha yüksek biçimselleşme düzeyine sahiptir (Tablo 7.51).

7.6.2.13 Firma Büyüklüğü ve Analizcilik İle İlgili ANOVA ve Duncan Testi Analiz Sonuçları

Tablo 7.52. Firma Büyüklüğü ve Analizcilik İle İlgili ANOVA ve Duncan Analiz Sonuçları

FİRMANIN BÜYÜKLÜĞÜ	Adet	GRUP ORTALAMALARI	
		Düşük ANALİZCİLİK düzeyi	Yüksek ANALİZCİLİK düzeyi
Büyük (250 +)	70	3,1629	
Küçük (1-49)	163		3,3632
Orta (50-249)	163		3,4074

ANOVA F:2,61

P:0,00

Orta büyüklükteki işletmelerin analizcilik düzeyi her ne kadar hata payı yüksek olsa da küçük işletmelere göre daha yüksek iken büyük işletmelerde bu düzey daha düşük çıkmaktadır (Tablo 7.52).

7.6.2.14 Firma Büyüklüğü ve Tepkicilik İle İlgili ANOVA ve Duncan Testi Analiz Sonuçları

Tablo 7.53. Firma Büyüklüğü ve Tepkicilik İle İlgili ANOVA ve Duncan Analiz Sonuçları

FİRMANIN BÜYÜKLÜĞÜ	Adet	GRUP ORTALAMALARI	
		Düşük TEPKİCİLİK düzeyi	Yüksek TEPKİCİLİK düzeyi
Büyük (250 +)	70	2,9179	
Orta (50-249)	163		3,2347
Küçük (1-49)	163		3,4279

ANOVA F:10,75

P:0,00

Küçük ve orta büyüklükteki işletmeler büyük işletmelere göre daha yüksek bir tepkicilik düzeyine sahiptirler (Tablo 7.53).

8. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Bu bölümde, analizler sonucunda elde edilen bulgular ışığında hipotezler incelenecek ve varılan sonuçlara bağlı olarak ileride yapılacak benzer araştırmalar için yöneticilere ve araştırmacılara öneriler sunacak şekilde değerlendirilecektir.

8.1. Bulguların Özeti ve Yorumu

Kocaeli Sanayi Odasından edinilen bilgiler ışığında Kocaeli'nde faaliyet gösteren 1200 (Mayıs 2006 tarihi itibarıyla) adet imalatçı firma ana kütle olarak ele alındı bunların ½'si yani 600 adet firma örneklem olarak tesadüfen seçildi ancak en az 10'un üzerinde işçi çalıştıranlar tercih edildi. Örneklemin 2/3'ü anket görüşmesini kabul etti. Anketler yüzyüze görüşmelerle cevaplandırıldı ve boş soru bırakılmamasına özen gösterildi.

Ankete katılan 400 firmanın %96,6'sını sermaye şirketleri oluşturmakta olup %83,5'i tam yerli sermaye ile çalışmaktadırlar. Bu firmaların personel sayısı bakımından büyüklüklerine bakıldığında ise %82,4'ü KOBİ'ler ve %17,7'si de 250 ve üzeri işçi çalıştıran büyük ölçekli firmalardır. Anketimize katılan firmaların yaşlarını 4 grupta ele aldık. 0-9 yaş grubu arasında 111, 10-19 yaş grubunda 106, 20-29 yaş grubunda 78 ve 30-39 yaş grubunda ise 98 firma bulunmaktadır. Ortalama firma yaşına 25,4 diyebiliriz.

Ankete katılan firmaların stratejik planlama özelliklerine bakmak gerekirse; %40,3'ü stratejik planlarını 1 ila 3 yıllık zaman süresi için yaparken %18,6'sı 3 ila 5 yıllık zaman süreleri için yapmaktadırlar. Stratejik kararları alan üst düzey yöneticilerin sahip oldukları iş tecrübesi alanlarına baktığımızda ise %46,6'lık bir payla üretim ve satın alma birinci sırayı alırken %32,5'lik bir payla pazarlama ve satış onu takip etmektedir. Stratejik planlamanın ağırlıklı olarak yapıldığı birimlere gelindiğinde ise Yönetim Kurulu %27'lik bir payla birinci sırada, Genel Müdür %18'lik bir payla ikinci

sırayı alırken %11'lik payla stratejik planlama bölümü üçüncü sırayı almaktadır. Stratejik planların yapılma amaçlarını araştırdığımızda ise ulaşılan sonuç toplam satışları artırma %15'lik bir oranla ilk önceliği almıştır. Firmanın piyasa değerini artırma ve firmanın pazar payını artırma %13 ile ikinci sırayı paylaşırken satış (ciro) karlılığını artırma ile müşteri memnuniyetini artırma %11'lik oranla üçüncü sırayı paylaşmışlardır.

Stratejik planlama yapılırken en çok başvurulan sözlü bilgi kaynağı müşteriler, en çok kullanılan yazılı bilgi kaynağı ise firma içi yönetim bilişim sistemlerinin raporları olmaktadır. Anketimize cevap verenlerin %64,08'i üst yönetim, %30,49'u orta kademedeki görev yapmaktadırlar.

Değişkenlere ilişkin cronbach alfa güvenilirlik katsayıları hesaplaması sonucunda bütün değişkenlerin güvenilirliklerinin (tepkicilik 65,23 ve rekabetin şiddeti 65,69 dışında) literatürde kabul gören 0,70'in üzerinde olduğu ortaya çıkmıştır. Varimax dönüşümü sonunda değişkenler 18 faktöre yüklenmiştir. Bunlar sırasıyla; stratejik planlama bileşenleri için; tarama yoğunluğu, planlama esnekliği, katılımcılık, biçimselleşme ve hatalardan öğrenme olup, 5 faktörden oluşmaktadır. İşletme stratejisi türleri için; öncülük, analizcilik ve tepkicilik olup 3 faktörden oluşmaktadır. İmalat performansı için; teslimat hızı, yenilikçilik, maliyet avantajı, kalite ve esneklik olup 5 faktörden oluşmaktadır. Çevresel rekabet şartları için; teknolojik değişim hızı, pazar karmaşıklığı ve rekabetin şiddeti olup 3 faktörden oluşmaktadır. Firma genel performansı için; pazar performansı ve karlılık olup 2 faktörden oluşmaktadır. Toplam 18 faktöre yüklenmiştir.

Araştırmamızdaki değişkenler arasında bir ilişki olup olmadığını görmek ve böyle bir ilişki bulunduğunda bunun yönünün ve gücünü belirlemek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Buna göre biçimselleşme ile tarama yoğunluğu arasında orta derecede pozitif yönlü bir ilişki olduğunu söyleyebiliriz ($r=,572$ $p<0,01$). Korelasyon katsayıları Tablo 7.18'de sunulmuştur.

Stratejik planlama bileşenlerinin (tarama yoğunluğu, planlama esnekliği, katılımcılık, biçimselleşme ve hatalardan öğrenme) imalat performansına (esneklik, kalite, maliyet, yenilik ve teslimat hızı) etkilerini regresyon yöntemiyle test ettik. Oluşan modelde tarama yoğunluğunun kalite ve teslimat hızını; planlama esnekliğinin, kalite ve esnekliği; katılımcılığın kaliteyi; biçimselleşmenin, esneklik, maliyet, yenilik ve teslimat hızını; hatalardan öğrenmenin, esneklik ve yeniliği olumlu etkilediğini söyleyebiliriz.

Strateji tiplerinin (öncülük, analizcilik ve tepkicilik) imalat performansına (esneklik, kalite, maliyet, yenilik ve teslimat hızı) etkilerini öğrenmek amacıyla yaptığımız regresyon testinin sonucuna göre oluşan modelde ise öncülüğün; esneklik, kalite, maliyet, yenilik ve teslimat hızını, analizciliğin ise esneklik ve maliyeti olumlu etkilediğini gördük. Tepkiciliğin imalat performansı üzerinde hiçbir olumlu etkisine rastlanmamıştır. İmalat performansı bileşenlerinin (esneklik, kalite, maliyet, yenilik ve teslimat hızı) firma genel performansına (pazar performansı ve karlılık performansı) etkilerini de regresyon yöntemiyle test ettik. Oluşan modelde esneklik ve maliyetin karlılık performansını, kalitenin pazar performansını, yenilik ve teslimat hızının ise her iki performansı da olumlu etkilediğini görüyoruz.

Araştırmamızda ayrıca hipotezlenilmemiş ilişkilerin regresyon analizlerini de ele aldık. Bunlardan stratejik yönetim ve kontrol değişkenlerinin (tarama yoğunluğu, planlama esnekliği, katılımcılık, biçimselleşme, hatalardan öğrenme, öncülük, analizcilik, tepkicilik, teknolojik değişim hızı, pazar karmaşıklığı ve rekabetin şiddeti) pazar performansı ve karlılık performansına etkilerini inceledik. Buna göre tarama yoğunluğu, planlama esnekliği ve öncülüğün pazar performansını olumlu etkilediğini; biçimselleşme ve öncülüğün karlılık performansını olumlu etkilerken, rekabetin şiddetinin karlılık performansını olumsuz etkilediğini görüyoruz.

Firma yaşı ile diğer faktörlerin ANOVA ve Duncan testleri sonuçlarını kısaca özetlemek gerekirse, firmalar yaşlandıkça personel sayıları bakımından daha da büyümekte olup, olgunlaştıkça da daha az analizci ve

tepkici olmaktadır. Yine aynı şekilde firma büyüklüğü ile diğer faktörlerin ANOVA ve Duncan testleri sonuçlarını özetlersek; firmalar büyüdükçe ortalama personel sayıları da orta ve küçük firmalara kıyasla oldukça artmakta ve aynı zamanda yaşlandıkça personel sayıları da artmaktadır. Personel sayısı bakımından büyüdükçe firmaların stratejik planlarının vadeleri de uzamaktadır. Firmalar büyüdükçe stratejik planlamada genel müdürün ve fonksiyonel birimlerin etkisi azalmakta ve satış artırma hedefine verilen önem de düşmektedir. Yine aynı şekilde firmalar büyüdükçe bilgi kaynağı olarak müşterileri, sanayi ve ticaret odası yayınlarını, gazete ve dergileri, üniversite yayınlarını kullanma yüzdeleri düşmektedir. Tarama yoğunluğu ve biçimselleşme işletmeler büyüdükçe artmakta; analizcilik ve tepkicilik azalmaktadır.

8.2. Yöneticilere Öneriler

Bu çalışmanın sonuçlarına göre; planlama esnekliği, biçimselleşme ve hatalardan öğrenmenin esnekliği artırdığını; tarama yoğunluğu, planlama esnekliği ve katılımcılığın kaliteyi artırdığını; biçimselleşmenin ve hatalardan öğrenmenin, yeniliği artırdığını; tarama yoğunluğu ve hatalardan öğrenmenin, teslimat hızını artırdığını görüyoruz. Ayrıca imalat performansı boyutlarından esneklik, maliyet, yenilik ve teslimat hızının, karlılık performansını artırdığını; kalite, yenilik ve teslimat hızının da pazar performansını artırdığını görüyoruz. Yine ayrıca hipotezlenilmemiş olmasına rağmen tarama yoğunluğu ve planlama esnekliğinin, pazar performansını; biçimselleşmesinde karlılık performansını olumlu etkilediğini görüyoruz. Firma yöneticilerinin stratejik kararları alırken ve stratejik planlarını hazırlarken bu konulara dikkat etmeleri gerekebilir.

İşletme stratejisi tiplerinden öncülüğün, imalat performansı boyutlarının tamamını; analizciliğin ise sadece esneklik ve maliyet performansını artırdığı görülürken tepkicilik ile imalat performansı arasında böyle bir ilişkiye rastlanılmamıştır. Ayrıca hipotezlenilmemiş olsa da öncülük ile hem pazar performansı ve hem de karlılık performansı arasında olumlu bir ilişki

bulunmuştur. Bu da firma yöneticilerinin strateji tiplerini belirlerken gözönünde bulundurmaları gereken önemli bir husustur.

Son olarak firma yöneticilerine, rekabetin şiddetinin karlılık performansını olumsuz etkilediğini söyleyebiliriz.

8.3. Araştırmanın Kısıtları ve Araştırmacılara Öneriler

Araştırmanın kapsamı konusunda Kocaeli ilinin ve sanayi yapısının Türkiye'deki yeri ve önemi hakkında DPT'den alınan veriler ışığında bilgi vermeye çalıştık. Bu doğrultuda biz araştırmamızı Kocaeli ile sınırlı tuttuk. Ama gelecek araştırmacılar bu konuyu Marmara Bölgesinin tamamında ele alabilirler ya da e-posta yöntemi ile Türkiye genelinde incelenebilir.

İmalat performansı boyutları hizmet sektöründe uygulanabilecek hale getirilip adı da gerekirse üretim performansı yapılarak hizmet sektörlerinde de uygulanabilir. Genel performans ölçümleri firma yöneticilerinin subjektif yargılarına göre ölçülmüştür. Özellikle müşteri memnuniyeti veya pazar payı gibi değişkenler için ikincil veriler kullanan çalışmalar yapmak da gerekebilir.

Gelecek araştırmalarda işletme stratejisi tiplerini daha da artırmak mümkün olabilir.

KAYNAKLAR

ADLER, Paul S. and BRYAN Borys (1996), "Two Types of Bureaucracy: enabling and Coercive", *Administrative Science Quarterly*, 41(1), 61-89.

AKGEYİK, T., "Stratejik Üretim Yönetimi", Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1998.

AKGÜL, AZİZ VE ÇEVİK, OSMAN (2003), "İstatistiksel Analiz Teknikleri", Emek Ofset, Ankara.

ALPKAN, L. (2000), "Strateji Belirleme Sürecinin Kapsamlılığı," *Doğuş Üniversitesi Dergisi* 1(2):1-19

ALPKAN, L., CEYLAN, A., AYTEKİN, M. (2002), "Relationship Among Environmental Factors, Manufacturing Strategies and Performance: A Study of Manufacturing Firms in Gebze" *Second International Conference on Responsive Manufacturing*, pp.435-441.

ALPKAN, L., YILMAZ, C., KAYA, N., (2007), "Market Orientation and Planning Flexibility in SMEs Performance implications and an empirical investigation" *International Small Business Journal* 25(2):152-172

ALBANESE Robert., W. F. Glueck; (1980), *Business Policy and Strategic Management*, McGraw-Hill Book Company, New York, s.200.

ANSOFF, I., (1975) "Managing Strategic Surprise by Response to Weak Signals", *California Management Review*, 18.

ANTONCIC, Bostjan and HISRIC, Robert D. (2001), "Intrapreneurship Construct Refinement and Cross- Cultural Validation", *Journal of Business Venturing*, 16 (5), September, pp. 495- 527.

ANTONCIC, Bostjan and HISRIC, Robert D. (2003), "Clarifying The Intrapreneurship Concept", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10 (1), pp.7- 24.

ARIKAN, Semra (2002), *Girişimcilik, Temel Kavramlar ve Bazı Güncel Konular*, Siyasal Kitabevi, Ankara.

BARRINGER, B. and BLUEDORN, A. (1999), "The Relationship Between Corporate Entrepreneurship and Strategic Management," *Strategic Management Journal*, 421-444.

BLACKBURN, J., (1991) "Time-Based Competition", *Business One Irwin*, Homewood, I.E.

BLUEDORN, A., JOHNSON, R. and CATWRIGHT, D. (1994), "The Interface and Convergence of the Strategic Management and Organizational Environment Domains," *Journal of Management*, 15.

BOISOT, M. (1998), "Knowledge Assets, Securing Competitive Advantage in the Information Economy". Oxford University Press, Oxford, U.K.

BOWEN, D. E., LAWLER, E. E. (1992, Spring). The empowerment of service workers, What, why, how and when. *Sloan Management Review*, pp. 31-39.

BRESTICKER, R.B., (1992) "American Manufacturing and Logistics 2001", Brigadoon Bay Books, Hoffman Estates.

BROCKER, J., GROVER, S., REED, T. ve DEWITT, RL., (1992) Layoffs, Job Insecurity, and Survivors' Work Effort: Evidence of an Inverted-U Relationship, *Academy of Management Journal*, (35): 413-425.

BULUT, Ç., (2007), Stratejik Oryantasyonlar ve Firma Performansı, GYTE Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi.

BUZZELL, R:D. and GALE, B.T, (1987), "The PIMS Principles: Linking Strategy to Performance," Free Press New York.

BYRNE, J., (1996) "Strategic Planning", *BusinessWeek*, August 26.

CALANTONE, Roger J., CAVUSGİL, Tamer S. and ZHAO, Yushan (2002), "Learning Orientation, Firm Innovation Capability, and Firm Performance", *Industrial Marketing Management*, 31, pp. 515- 524.

CARSON, Stephen J., TIMOTHY M. Devinney, GRAHAME R. Dowling, and GEORGE John (1999), "Understanding Institutional Designs within Marketing Value Systems", *Journal of Marketing*, 63 (Special Issue), 115-130.

CERTO, S. and PETER, P. (1991), "Strategic Management", New York: McGraw Hill.

CHANG, Jane, (1998), "Model of Corporate Entrepreneurship", *Borneo Review*, 9 (2), *Prequest Asian Business*, Dec., pp. 187- 212.

CHEN, Ming-Jer (1996), "Competitor Analysis and Interfirm Rivalry: Toward a Theoretical Integration," *Academy of Management Review*, 21 (1), 100-134.

CHISHOLM, R. F., VANSINA L.S. (1993). Aarieties of Participation. *Public Administration Quarterly* 17(3), 291-315.

CHO, H.J. & PUCIK, V. (2005), "Relationship Between Innovativeness, Quality, Growth, Profitability, and Market Value," *Strategy Management Journal*, 26: 555-575.

COLLINS, R.S., C. CORDON and D. Julien, (1998) "An Empirical Test of the Rigid Flexibility Model", *Journal of Operations Management*, V: 16.

COMPTON, W.D., (1999) "Mühendislik ve Teknoloji Yonetimi", Cev. G. Okudan, Beta Yayn-ilari, İstanbul.

CONGER, Jay A., and KANUNGO, Rabindra N. (1988). The Empowerment Process, Integrating Theory and Practice. *The Academy of Management Review*-13(3),471–482.

COTTON, J.L., VOLLRATH, D.A., FROGGATT, K.L., LENGNICK-HALL, M.L. & JENNINGS K.R. (1988). Employee participation, Diverse forms and different outcomes, *Academy of Management Journal*, 73, 103-1 12.

COVIN, J. G. and SLEVIN, D. P. (1986), "The Development and Testing of An Organizational- Level Entrepreneurship Scale", in Ronstadt, R. Et al. (Eds), *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, Wellesley, MA, pp. 628- 639.

COVIN, J.G. & SLEVIN, D.P. (1989), "Strategic Management of Small Firms in Hostile and Bening Environments," *Strategic Management Journal*, 10,75-87.

COVIN, J.G., GREEN, K.M.,& SLEVIN, D.P. (2006), "Strategic Process Effects on the Entrepreneurial Orientation-Sales Growth Rate Relationship," *Entrepreneurship Theory and practice*, january, 57-81.

CRAY, D., MALLORY, G., BUTLER, R, HICKSON, D. and WILSON, D., (1988) "Sporadic, Fluid and Constricted Processes: Three types of Strategic Decision Making in Organizations", *Journal of Management Studies*, 25.

CYERT, R. and MARCH, J. , *A Behavioral Theory of the Firm*, New Jersey: Prentice Hall, 1963.

DAMANPOUR F., SZABAT KA, EVAN WM. (1989), "The Relationship Between Types of Innovation and Organizational Performance", *Journal of Management Study*, 26 (6): pp. 587- 601.

DAS, T. K. and ELANGO, B. (1995) "Managing Strategic Flexibility: Key to Effective Performance",*Journal of General Management* 20(3): 60–75.

DAVIS, T., (1993) "Effective Supply Chain Management", Sloan Management Review, summer.

DAWSON, P., (1994) Quality Management: Beyond The Japanese Model. International Journal of Quality and Reliability Management, 11, (7), pp. 51-59.

DAY and PRAKASH Nedungadi (1994), "Managerial Representations of Competitive Advantage," *Journal of Marketing*, 58 (April), 31-44.

DEAN, J. and SHARFMAN, M., (1993) "Procedural Rationality in the Strategic Decision Making Process", *Journal of Management Studies*, 30:4.

DEMİRDÖĞEN, O., "Türkiye'deki İmalatçı Firmaların Yeni Üretim Teknolojilerini Kabul ve Uyum Düzeyi", Atatürk Ün., Erzurum, 1994.

DESHPANDÉ, Rohit, JOHN Farley, and FREDERICK E. Webster Jr. (1993), "Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis," *Journal of Marketing*, 57 (January), 23-37.

DESS, G.G. & PRIEM, R.L. (1995), "Consensus-Performance Research: Theoretical and Empirical Extensions." *Journal of Management Studies*, 32, 401-417.

DİLEK, Hakan (2005) "Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Yönelik Bir Araştırma", Doktora Tezi, GYTE, Gebze.

DİNÇER, Ö. (2004), *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta, 7.Baskı, İstanbul.

DPT (2003), "İllerin ve Bölgelerin Sosyo-Ekonomik Gelişmişlik Sıralaması Araştırması", <http://www.dpt.gov.tr/bgyu/illerdesanayi/Kocaeli.pdf>, 11/04/2007.

EBBEN, J.J.& JOHNSON, A.C (2005), "Efficiency, Flexibility, or Both? Evidence Linking Strategy to Performance in Small Firms," *Strategic Management Journal*, 26, pp.1249-1259.

EFİL, İ., "Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi", Alfa, İstanbul, 1999.

ERDİL, O., KESKİN, H., ZEHİR, C., (2003), *Firma İçi Kalite Bilgisi Kullanımı, İşgören Katılımı ve Tasarımda Kalite Yönetimi İle Ürün*

Performansı Arasındaki İlişkiler:DeneySEL Bir Çalışma; Doğuş Üniversitesi Dergisi, 4(1) 2003, 43-54.

EREN, E., (2004), Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta, 8. Baskı.

EREN, E., AREN, S. ve ALPKAN, L. (2000), "İşletmelerde Stratejik Yönetim Faaliyetlerini Değerlendirme Araştırması," *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 1 (1).

EREN, E.,(2001) Yönetim ve Organizasyon, 5.bs., İstanbul Beta Yayınları.

EREN, Erol (1982), İşletmelerde Yenilik Politikası, İstanbul.

EREN, Erol (1990), İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim, İstanbul.

ERGÜN, Mine (2001), "Sanayi İşletmelerinde Verimlilik Karlılık İlişkisinin Ürün Bazında Ölçülmesi: Firma Bazında Bir Yöntem Denemesi", H.Ü., S.B.E., Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.

EPPINK, D. J. (1978) "Planning for Strategic Flexibility", Long Range Planning 11: 9–15.

EVANS, J. S. (1991) "Strategic Flexibility for High Technology Manoeuvres: A Conceptual Framework", Journal of Management Studies 28(1): 69–89.

FEIGENBAUM, A., "Total Quality Control", Me Graw Hill Inc., Third Edition, USA, 1986.

FERDOWS, K. and A. D.E. Meyer, (1990) "Lasting Improvements in manufacturing performance: In Search of New Theory", Journal of Operations Management, V: 9,N:2.

FILTON, Robert, A. (1991), Yaratıcı Düşünme, Harp Akademileri Yayınları, İstanbul.

FLETCHER, M. and HARRIS, S. (2002) "Seven Aspects of Strategy Formulation", International Small Business Journal 20(3): 297–314.

FLYNN, B.B., R.G. Schoeder and S. Sakakibara, (1994) "A Framework for Quality Management Research and an Associated Measurement Instrument", Journal of Operations Management, Vol: 11, N: 4.

FREDRICKSON, J., (1985) "Effects of Decision Motive and Organizational Performance Level on Strategic Decision Processes", *Academy of Management Journal*, 28.

FREDRICKSON, James W., *The Strategic Decision Process and Organizational Structure*, *Academy of Management Review*, 11(2): 280-297, 1986.

GALBRAITH, Jay and ROBERT Kazanjian (1986), *Strategy Implementation: Structure, Systems, and Process*. St. Paul, MN: West Publishing.

GARVIN, D.A., What Does "Product Quality" Really Mean? *Sloan Management Review*, 1984.

GARVIN, D.A., (1993), "Building a Learning Organization". *Harvard Business Review*, July-August, 78-91.

GATIGNON, H., and XUEREB, J.M. (1997), "Strategic Orientation of The Firm and New Product Performance", *Journal of Marketing Research*, 34 (1), pp. 77- 90.

GOLDEN, W. and POWELL, P. (2000) "Towards a Definition of Flexibility: In Search of the Holy Grail?", *Omega* 28(4): 373–84.

GOLDHAR, J.D. and D. Lee, (1991) "The Shape of Twenty-First Century, Global Manufacturing, *The Journal of Business Strategy*", V:12, N:2.

GRAY, C., and MABEY, C.(2005) "Management Development, Key Differences between Small and Large Businesses in Europe", *International Small Business Journal* 23(5):467-85.

GREENBERG, J.; *Managing Behavior in Organizations*; 3.ed.; Prentice Hall; 2002;s.272

GUTH, W. D., and GINSBERG, A. (1990), "Guest Editors Introduction: Corporate Entrepreneurship", *Strategic Management Journal*, 11, pp. 5- 15.

HAGE, J. and AIKEN, M., (1967), "Program Change and Organizational Properties." *American Journal of Sociology*, 72:503-518.

HAGE, J., and AIKEN, M., (1969) "Routing Technology, Social Structure and Organizational Goals", *Administrative Science Quarterly*, 14: 368-379.

HAGE, Jerald, (1965), "An Axiomatic Theory of Organizations", *Administrative Science Quarterly*, December, 10(3); 289-320.

HAGE, Jerald, (1980), *Theories of organizations*, New York: John Wiley and Sons Inc.. (Cited in Richard Hall's "Organizations: Structures, Processes and Outcomes", 1987).

HALL, Richard H., (1987), *Organizations: Structures, Processes and Outcomes*. Prentice Hall International Inc. USA,.

HAMBRICK, D., (1981) "Specialization of Environmental Scanning Activities among Upper Level Executives", *Journal of Management Studies*, 18. pp. 299-320.

HARRIS, L. and OGBONNA, E. (2006) 'Initiating Strategic Planning', *Journal of Business Research* 59(1): 100–11.

HARTLINE, Michael D., JAMES G. Maxham III, and DARYL O. McKEE (2000), "Corridors of Influence in the Dissemination of Customer Oriented Strategy to Customer Contact Service Employee", *Journal of Marketing*, 64(2), 35-50.

HASTINGS, R.P., (1996), "Staff Strategies and Explanations for Intervening with Challenging Behaviors". *Journal of Intellectual Disability Research*, 40(2):166-175.

HAYES, R.II. and S.C. WHEELWRIGHT, (1984) "Restoring Our Competitive Edge", John Wiley and Sons, New York.

HESKETT, J.L., JONES, T.O., LOVEMAN, G.W., SASSER, W.E., SCHLESINGER, L.A. (1994), "Putting the Service-Profit Chain to Work," *Harvard Business Review*, 72 (2):164-174.

HICKSON, D., BUTLER, R., CRAY. D., MALLORY, G. and WILSON, D., (1989) "Decision and Organization: Processes of Strategic Decision Making and Their Explanation", *Public Administration*, 67.

HILL, C. ve JONES, G. (1989), "Strategic Management". Houghton Mifflin, Boston.

HITT, Michael A., R. DUANE Ireland, S. MICHAEL Camp and DONALD L. Sexton (2001), "Strategic Entrepreneurial Strategies for Wealth Creation", *Strategic Management Journal*, 22, pp. 479- 491.

HODGETS, R.M.; *Management*; 5. ed.; Harcourt Brace Jovanovich; 1990;s.290-293.

HOLCOMB, M.C., (1994) "Customer Service Measurement: A Methodology for Increasing Customer Value Through Utilization of Taguchi Strategy", *Journal of Business Logistics*, Vol: 15, N: 1.

HREBINIAK, L. and JOYCE, W., (1985) "Organizational Adaptation: Strategic Choice and Environmental Determinism", *Administrative Science Quarterly*, 30.

HULT, Tomas G. M., ROBERT F. HURLEY and GARY A. Knight (2004), "Innovativeness: Its Antecedents and Impact on Business Performance", *Industrial Marketing Management*, 33, pp. 429- 438.

HURLEY, R. F., HULT, T. M. (1998), "Innovation, Market Orientation and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination", *Journal of Marketing*, 62, pp. 42- 54.

INNIS, D.E. and B.J. LALONDE, (1994) "Customer Service: The Key to Customer Satisfaction, Customer Loyalty and Market Share", *Journal of Business Logistics*, Vol: 15,N: 1.

JAUCH and GLUECK, (1988) "Business Policy and Strategic Management", McGraw Hill, New York.

JURAN, J.M., "Juran on Leadership for Quality: An Executive Handbook", the Free Press, USA, 1989.

JURAN, J.M., "Juran on Quality by Design: The New Steps for Quality into Goodancr Service", USA, 1992.

KARCIOGLU, R, "Stratejik Maliyet Yönetimi", Erzurum, 2000.

KATZENBACH, J., (1997) "The Myth of the Top Management Team", *Harvard Business Review*, November-December.

KAYDOS, W., "Measuring, Managing and Maximizing Performance", Productivity Press, 1991.

KHANDAWALLA, P.N. (1976/1977), "Some Top Management Styles, Their Context and Performance," *Organization & Administrative Sciences*, 7, 21-51.

KHANDWALLA Pradiph N; (1977) *The Design of Organizations*, Harcourt. Brace Javanovich Inc. USA.

KNIGHT, G. A. (1997), "Cross- Cultural Reliability and Validity of A Scale to Measure Firm Entrepreneurial Orientation", *Journal of Business Venturing*, 12 (3), pp. 213- 225.

KOÇEL, T.; İşletme Yöneticiliği; 6.baskı; Beta.;1998; s.36-54.

KOHLI, A.K., JAWORSKI, B.J. ve KUMAR, A., (1993). "MARKOR: A Measure of Market Orientation," *Journal of Marketing Research*, 30 (4), 467–477.

KOZAN, K. (1982) "Work Group Flexibility", *Human Relations* 35(3): 239–58.

KRIJNEN, H. G. (1979) "The Flexible Firm", *Long Range Planning* 12: 63–73.

KUKALIS, S. (1989), "The Relationship Among Firm Characteristics and Design of Strategic Planning Systems in Large Organizations," *Journal of Management*, 15,pp.565-579.

KUKALIS, S. (1991) "Determinants of Strategic Planning Systems in Large Organizations: A Contingency Approach", *Journal of Management Studies* 28(2): 143–60.

KURATKO, Donald and Hodgetts, Richard M. (1995), *Entrepreneurship*, Third Edition, The Dryden Pres, USA.

LALONDE, B.J. and R.F. Powers, (1993) "Disintegration and Re-Integral'ion" *Logistics of the Twenty-First Century*", *International Journal of Logistics Management*, Vol: 4, N: 2.

LEPPARD, J. and MCDONALD, M. (1991) "Marketing Planning and Corporate Culture", *Journal of Marketing Management* 7(3): 213–35.

LIU, Sandra S., LUO, Xueming, SHI, Yi- Zheng (2002), "Integrating Customer Orientation, Corporate Entrepreneurship, and Learning Orientation in Organizations-in-Transition: An Empirical Study", *International Journal of Research in Marketing*, 19, pp. 367- 382.

LOCKE, E.A., SCHWEIGER, D.M. (1986),"Participation in Decision Making: When Should It Be Used?," *Organizational Dynamics*, 14, 65-79.

LUMPKIN, G. T., and DESS, G. G. (1996), "Clarifying The Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance", *Academy of Management Review*, 12 (1), pp. 135- 172.

LUMPKIN, G. T., and DESS, G. G. (2001), "Linking Two Dimensions of Entrepreneurial Orientation To Firm Performance: The Moderating Role of

Environment and Industry Life Cycle”, *Journal of Business Venturing*, 16, pp. 429- 451.

LUTHANS, F., (1995), *Organizational Behavior*, McGraw Hill International Edition, Singapore.

MAIDIQUE, M.A. & ZIRGER, B.J. (1985), “The New Product Learning Cycle,” *Research Policy*, 14, 299-313.

MARSHALL, Al. Stohl C.(1993). Participating as Participation, A Network Approach. *Communication Monographs* 60(2), 137-157.

MARTINICH, J.S., "Production and Operations Management an Applied Modern Approach", New York, 1997.

MATSUO, Makoto (2006), “Customer Orientation, Conflict, and Innovativeness in Japanese Sales Departments”, *Journal of Business Research*, 59, pp. 242- 250.

MEREDITH, J.R., D.M. Mc CUTCHEON and J. HARTLEY, (1994) "Enhancing Competitiveness through the New Market Equation", *International Journal of Operations and Production Management*, Vol: 14, N: 11.

MILES, Robert E. and Charles C. SNOW (1978), *Organizational, Strategy, Structure, and Process*. New York: McGraw-Hill.

MILLER, D. and FRIESEN, P. H. (1993), “Strategy- Making and Environment”, *Strategic Management Journal*, 4, pp. 221- 235.

MILLER, D., (1989) "Matching Strategies and Strategy Making; Process, Content and Performance", *Human Relations*, 42.

MILLER, D., and DRÖGE, C., Psychological and Traditional Determinants of Organization Structure, *Administrative Science Quarterly*, 31:1-25, 1986.

MINTZBERG, Henry., (1979), *Structuring of Organization: A Synthesis of the Research*. Englewood Cliffs NJ: Prentice Hall.

MINTZBERG, H. & WATERS, J.A. (1985), “Of Strategies, Deliberate and Emergent,” *Strategic Management Journal*, 6, 257-272.

MINTZBERG, Henry (1979), *The Structuring of Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

MORRIS, W.T (1968)., *Decentralization in Management Systems: An Introduction to Design*, Columbus: Ohio State University Pres.

NIELSEN, J.F., PEDERSON, C. (2000) The consequences and limits of employment in financial services. *Scandinavian Journal of Management*, (Article in Pres, Available online 30 oct. 2001).

NOBLE, M.A., (1995) "Manufacturing Strategy: Testing the Cumulative Model in a Multiple Country Context", *Decision Sciences*.

OAKLAND, J.S., (1992) *Total Quality Management*. Pitman Publishing.

OLSON, Eric M., Orville C. WALKER, and Robert W. RUEKERT (1995), "Organizing for New Product Development: The Moderating Role of Product Innovativeness," *Journal of Marketing*, 59 (January), 48-62.

OLSON, Eric M., SLATER, Stanley F. & Tomas, G., HULT, M., "The Performance Implications of Fit Among Business Strategy, Marketing Organization Structure, and Strategic Behavior," *Journal of Marketing*, vol. 69 (July 2005), 49-65.

Oslo Kılavuzu Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması İçin İlkeler, 3.Baskı, TÜBİTAK, 2005.

PERROW, Charles, (1967), A Frame work for Comparative Analysis of Organizations, *American Sociological Review*, April, 32(2): 194-208.

PORTER, Michael E. (1980), *Competitive Strategy*. New York: The Free Press.

PUGH, D.S., HICKSON, D.J., HININGS, C.R., and TURNER, C., Dimensions of Organizational Structure, *Administrative Science Quarterly*, 13: 65-105, 1968.

REASLEY, A., "Operations Management in Business", Stanley Thornes (Publishers) Ltd., UK, 1999.

RICHARDSON, P.R., A.J. TAYLOR and J. GORDON, (1985) "A Strategic Approach To Evaluating Manufacturing Performance", *Interfaces*, Vol: 15, N:6.

ROBBINS, S.P.; (1998), *Organizational Behavior*;8.ed.; Prentice Hall; s.108-109

ROBINSON, R. B., Jr and PEARCE, J., II (1984) "Research Thrusts in Small Firm Strategic Planning", *Academy of Management Review* 9(1): 128–37.

RUCCI, A.J., KIRN, S.P., QUINN, R.T. (1998), "The Employee-Customer-Profit Chain at Sears," *Harvard Business Review*, 76 (1): 82-97.

RUEKERT, Robert W., ORVILLE C. Walker, JR. and KENNETH J. Roering (1985), "The Organization of Marketing Activities: A Contingency Theory of Structure and Performance", *Journal of Marketing*, 49(1), 13-25

SACKETT, P.J D.J. MAXWELL and P.A. LOWENTHAL, (1997), "Customizing Manufacturing Strategy, Integrated Manufactured Systems", 8/6,

SAKER, J. and SPEED, R. (1992) "Corporate Culture: Is it Really a Barrier to Marketing Planning?", *Journal of Marketing Management* 8(2): 177–81.

SCHUMPETER, J. A. (1934), *Theory of Economic Development: An Inquiry Into Profits, Capital, Credit, Interest, and The Business Cycle*, New York: Oxford University Press.

SHANK, J.K. and V.GOVINDARAJAN, (1993), "Strategic Cost Management-The New Tool for Competitive Advantage", The Free Press, New York.

SHARFMAN, M. and DEAN, J. W. (1997) "Flexibility in Strategic Decision Making", *Journal of Management Studies* 34(2): 191–217.

SHEPHERD, D.A. (2003), "Learning From Business Failure: Propositions of Grief Recovery for the Self-Employed," *Academy of Management Review*, 28, 318-328.

SIMS, H.P (1996), *Businesses Without Bosses*, Wiley: New York.

SINKULA J.M., BAKER W.E., NOORDEWIER T. A. (1997), "Frame Work for Market-based Organizational Learning: Linking Values, Knowledge, and Behavior", *Journal of Academy Marketing Science*, 25 (4), pp. 305- 318.

SITKIN, S. (1996), "The Strategy of Small Losses. In M. Cohen & L. Sproull (Eds)," *Organizational Learning* (pp.541-577). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

SKINNER, W., (1969) "Manufacturing-Missing Link in Corporate Strategy", *Harvard Business Review*, Vol: 47, N: 3.

SLATER, Stanley and ERIC M. Olson (2000), "Strategy Type and Performance: The Influence of Sales Force Management," *Strategic Management Journal*, 21 (8), 813-29

SLATER, Stanley and ERIC M. Olson (2001), "Marketing's Contribution to the Implementation of Business Strategy: An Empirical Analysis," *Strategic Management Journal*, 22 (11), 1055-1068.

SLATER, Stanley and John NARVER (1993), "Product-Market Strategy and Performance: An Analysis of the Miles and Snow Strategy Types ." *European Journal of Marketing*, 27 (10), 33-51.

SLEVIN, D.P. & COVIN, J.G. (1997), "Strategy Formation Patterns, Performance, and the Significance of Context," *Journal of Management*, 23,189-209.

SPICER, D.and SADLER-Smith, E. (2006), "Organizational Learning in Smaller Manufacturing Firms", *International Small Business Journal* 24(2):133-58.

STALK G. and T. HOUT, (1990), "Competing Against Time", The Free Press, New York.

STARK, G., (1989) "Time-The next Source of Compelilive. Advantage", *Harvard Business Review*, V: 67, N: 4.

STEVENSON, H.H. and J.C. Jarillo-MOSSI (1986), "Preserving Entrepreneurship as Companies Grow," *Journal of Business Strategy*, 7(1), pp.10-23.

SUBRAMANIAM, M. and YOUNDT, M.A., (2005), "The Influence of Intellectual Capital On The Types Of Innovative Capabilities", *Academy of Management Journal*, Vol. 48, No.450-463.

SWAMIDASS, P.M. and W.T. NEWELL, (1987), "Manufacturing, Strategy, Environmental Uncertainty and Performance: A Path Analytic Model" *Management Science*, Vol: 33, N: 4.

TERSINE R.J., (1995), "Lead Time Reduction: The Search Competitive Advantage", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 15, No.2,

THOMAS, K.W., VELTHOUSE, BA. (1990). Cognitive elements of empowerment An Interpretive model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15(4), 666-681.

THOMPSON, J.L. (1991), *Strategic Management*, Chapman and Hall, London.

TRACEY, M., M.A. VONDEREMBSE, and J.S. LIM, (1999), "Manufacturing Technology and Strategy Formulation: Keys To Enhancing Competitiveness and Improving Performance", *Journal of Operations Management*, Vol: 17.

UPTON, D. M. (1995) "Flexibility as Process Mobility: The Management of the Plant Capabilities for Quick Response Manufacturing", *Journal of Operations Management* 41(3): 205–24.

ÜLGEN, H.&MİRZE, K.; (2004), *İşletmelerde Stratejik Yönetim*; 3. Baskı; Literatür Yayınevi; s.355-368.

ÜRETEN, S., (1999), "Üretim/İşlemler Yönetimi Stratejik Kararlar ve Karar Modelleri", 2. Baskı, Ankara.

VAN de Ven, A.H. (1986), "Central Problems in the Management of innovation," *Management Science*, 32:590-607.

VARADARAJAN, P Rajan and Terry CLARK (1994), "Delineating the Scope of Corporate, Business, and Marketing Strategy," *Journal Of Business Research*, 31 (2-3), 93-105.

VARAIYA, N., KERIN, R.A., WEEKS, D. (1987), "The Relationship Between Growth, Profitability, and Firm Value," *Strategy Management Journal*, 8 (5):487-497.

VICKERY, S.K., (1991), "A Theory of Production Competence Revisited", *Decision Sciences*, Vol: 22, N: 3.

VONDEREMBSE, M.A., T.S. TRASEY, C.L. Tan and E.J. BARDI, (1995), "Current Purchasing Practices and JIT: Some of the Effects on Inbound Logistics", *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, Vol: 25, N: 3.

VORHIES, Douglas W. and Neil A. MORGAN (2003), "A Configuration Theory Assesment of Marketing Organization Fit with Business Strategy and Its Relationship with Market Performance," *Journal of Marketing*, 67 (January), 100-115.

WALKER, Orville C. and Robert W. RUEKERT (1987), "Marketing's Role in the Implementation of Business Strategies: A Critical Review and Conceptual Framework," *Journal of Marketing*, 51 (july), 15-33.

WALKER, Orville C.JR. (1997), "The Adaptability of Network Organizations: Some Unexplored Questions", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(1), 75-82.

WALLACE, Jean E. (1995), "Organizational and Professional Commitment in Professional and Nonprofessional Organizations", *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 228-255.

WARD, P.T., D.J. BICKFORD and G.K. LEONG, (1996), "Configurations of Manufacturing Strategy, Business Strategy, Environment and Structure", *Journal of Management*, Vol: 22, N: 4.

WARD, P.T., G.K. LEONG and K.K. BOYER, (1994), "Manufacturing Proactiveness and Performance", *Journal of Management, Decision Sciences*, Vol: 25, N: 3.

WARD, P.T., R. DURAY, G.K. LEONG and C. SUM, (1995), "Business Environment, Operations Strategy and Performance: An Empirical Study of Singapore Manufacturers", *Journal of Operations Management*, Vol: 13, N: 2.

WEITZ, Baron and Erin ANDERSON (1981), "Organizing and Controlling the Marketing Function," in *Review of Marketing*, B.M. Enis and K.J. Roering eds. Chicago: American Marketing Association, 134-42.

WHYTE, G. (1989), "Groupthink Reconsidered," *Academy of Management Review*, 14, 40-56.

WOO, C.Y., WILLARD, G.E., DAELLENBACH, U.S. (1992), "Spin-Off Performance: A Case of Overstated Expectations?" *Strategy Management Journal*, 13 (6): 433-447.

ZAHRA, Shaker A. (1993), "Environment, Corporate Entrepreneurship and Financial Performance: A Taxonomic Approach", *Journal of Business Venturing*, 8 (4), pp. 319- 340.

ZAHRA, Shaker A. (1996), "Governance, Ownership, and Corporate Entrepreneurship: The Moderating Impact of Industry Technological Opportunities", *Academy of Management Journal*, 39 (6), pp. 1713- 1735.

ZINELDIN, M., (1999), Exploring the Common Ground of Total Relationship Management and Total Quality Management. *Management Decision*, 37, (9), pp. 719-730.



**GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ
VE KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ**



Tamamen bilimsel amaçlarla Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü ve Kocaeli Üniversitesinden akademisyenlerce hazırlanan bu anket formu, Marmara Bölgesinde faaliyet gösteren ve çeşitli sanayi kollarını temsil eden firmaların planlama eğilimleri ile entelektüel sermaye birikimlerinin tespit edilmesini ve bu özelliklerin firma başarısına etkisinin ortaya çıkarılmasını hedeflemektedir. Anketi oluşturan soruları cevaplamak çok kıymetli olduğunu bildiğimiz on beş- yirmi (15-20) dakikanızı alacaktır. Ancak bu çalışma sonucu elde edilecek olan bulguların Türk iş hayatına önemli katkılarda bulunacağı kanaatindeyiz.

Elde ettiğimiz bulgular arzulayan katılımcı firmalara e-mail ile bildirecektir. Şahsınız, firmanız ve diğer katılımcı firmalar ile ilgili özel bilgiler kesinlikle gizli tutulacak olup, sonuçlar firma adı belirtilmeksizin genel ortalamalar şeklinde paylaşılacaktır. Çok değerli katkınız için teşekkürlerimizi sunar, işlerinizde başarılar dileriz.

Doç. Dr. Lütüfihak ALPKAN*

Öğretim Görevlisi Türkan DOĞAN**

Firma Adı:

Firma Türü: a) Anonim Şirket b) Limitet Şirket c) Komandit Şirket d) Kolektif Şirket e) Şahıs İşletmesi
f) Diğer

Ana Faaliyet Alanı:.....

Yan Faaliyet Alanları:.....

Çalışan Sayısı:.....

Firmanın Kuruluş Yılı:.....

Ortaklık Yapısı: a) Tamamen Yerli Sermaye a) Yerli Sermaye Ağırlıklı c) Yabancı Sermaye Ağırlıklı
d) Tamamen Yabancı Sermaye

Firmanın Kurumsallaşma Düzeyi: a) çok düşük b) düşük c) orta d) yüksek e) çok yüksek

Yönetimde Ailenin Kontrolü: a) çok düşük b) düşük c) orta d) yüksek e) çok yüksek

Stratejik kararları alan üst düzey yöneticilerin sahip oldukları iş tecrübesi ağırlıklı olarak hangi alandadır:

a) Üretim/Satın Alma b) Muhasebe/Finans c) Personel d) Ar-Ge e) Pazarlama/Satış

Stratejik planınız kaç sene için yapılmaktadır?

a) 1 yıl veya daha az b) 1 ila 3 yıl c) 3 ila 5 yıl d) 5 yıldan daha çok

Stratejik planlama faaliyetleri ağırlıklı olarak hangi birimlerce yapılmaktadır? 100 puanı aşağıdaki birimler arasında dağıttınız. (Eren, Aren, Alpkan 2000)

a) Yönetim Kurulu (...) b) Genel Müdür (...) c) Genel Müdür Yardımcıları (...)
d) Stratejik Planlama Bölümü (...) e) Part-Time Danışman (...) f) Fonksiyonel Birimler (...)
g) İlgili Alt Birimler (...) h) Diğer(.....)

Stratejik planlama faaliyetleri hangi temel amaçlar için yapılmaktadır? 100 puanı aşağıdaki birimler arasında dağıttınız. (Eren, Aren, Alpkan 2000)

a) Firmanın piyasa değerini artırma (...) b) Toplam satışları artırma (...) c) Firmanın pazar payını artırma (...)
d) Toplam faktör verimliliğini artırma (...) e) Toplam maliyetleri azaltma (...)
f) Özsermaye karlılığını artırma (...) g) Satış (ciro) karlılığını artırma (...) h) Müşteri memnuniyetini artırma (...)
i) Çalışan memnuniyetini artırma (...) j) Diğer.....(.....)

Stratejik planlama çalışmalarında başvurulan işletme dışı sözlü bilgi kaynaklarından ağırlıklı olarak hangilerinden yararlanıyorsunuz? 100 puanı aşağıdaki birimler arasında dağıtınız. (Eren, Aren, Alpkın 2000)

- a) Müşteriler (.....) b) Rakipler (.....) c) Tedarikçiler (Toptancılar/Satıcılar vs.) (.....)
d) Satıcılar (Dağıtıcılar, Perakendeciler, Bayiler, Tezgahtarlar vs.) (.....) e) Kamu Kuruluşları (Hükümet Karar Açıklamaları, Üniversiteler, Sendikalar, Meslek Kuruluşları) (.....) f) Diğer (.....)

Stratejik planlama çalışmalarında başvurulan yazılı bilgi kaynaklarından ağırlıklı olarak hangilerinden yararlanıyorsunuz?

100 puanı aşağıdaki birimler arasında dağıtınız. (Eren, Aren, Alpkın 2000)

- a) Devlet İstatistik Enstitüsü Yayınları (.....) b) Devlet Planlama Teşkilatı Yayınları (.....)
c) Sanayi ve Ticaret Odaları Yayınları (.....) d) Resmi Gazete ve Yönetmelikler (.....)
e) Sivil Gazete ve Mecmualar (.....) f) Danışmanlık Firmalarının Raporları (.....)
g) Üniversite Yayınları (.....) h) Firma İçi Yönetim Bilişim Sistemlerinin Raporları (.....)
i) Diğer.....(.....)

Adınız, Soyadınız:

Şirketteki Göreviniz:

Sonuçların özet raporunu istiyor musunuz? A) evet B) hayır

Yazışma Adresiniz:.....**e-mail adresiniz:**.....

İşletme Stratejisi Tipleri (Type of business strategy-Olson et al. 2005)

Aşağıdaki sorular firmanızda var olan değer yargıları, inançlar ve genel yaklaşımlarla ilgilidir.

Öncülük (Prospectors)					
Genellikle yeni ve ürün hizmetlerle pazara ilk giren biz olmaya çalışırız	1	2	3	4	5
Fark ettiğimiz fırsatları mutlaka değerlendirmeye çalışırız	1	2	3	4	5
Ürün kalitesi açısından sınırları zorlamayı severiz	1	2	3	4	5
Ürün yenilikçiliği açısından sınırları zorlamayı severiz	1	2	3	4	5
Yeni ürün performansını iyileştirmek için maliyet azaltma veya kalite artırma konusunda en iyisini yapmaya çalışırız	1	2	3	4	5
Analizcilik (Analyzers)					
Yeni ve ürün hizmetlerle pazara ilk giren rakiplerimizin faaliyetlerini yakından takip ederiz	1	2	3	4	5
Fark ettiğimiz fırsatları değerlendirmeye geçmeden önce ilk denemeyi rakiplerimizin yapmasını bekleriz	1	2	3	4	5
Öncü rakiplerimizin pazara sunduğu yeniliklerin başarı ve başarısızlıklarını değerlendirip daha gelişmiş yeniliklerle pazara girmeyi tercih ederiz	1	2	3	4	5
Öncü rakiplerimizin pazara sunduğu yenilikleri geliştirip, müşteri açısından kullanımını kolaylaştırmaya çalışırız	1	2	3	4	5
Öncü rakiplerimizin pazara sunduğu yenilikleri geliştirip, müşteri açısından kullanım maliyetlerini azaltmaya çalışırız	1	2	3	4	5
Tepkicilik (Reactors)					
Rakiplerin hamlelerine göre fiyat / kalite oranımızı belirleriz	1	2	3	4	5
Yenilik, fiyat, kalite konularında uzun vadeli stratejiler geliştirmek yerine kısa vadeli taktikler geliştirmeyi tercih ederiz	1	2	3	4	5
Duruma göre taktik geliştirerek rakiplerin hamlelerine ve müşterilerin beklentilerine cevap vermeyi tercih ederiz.	1	2	3	4	5
Yenilik, fiyat, kalite konularında uzun vadeli stratejiler geliştirmek yerine dönemsel müşteri beklentilerine göre taktiksel önceliklerimizi belirleriz	1	2	3	4	5

Çevresel Faktörler

Aşağıdaki sorular firmanızın faaliyette bulunduğu sektörle ilgilidir.

Pazar Karmaşıklığı (Market Turbulence-Kohli Jaworski 1993)					
Pazarda, müşteri ihtiyaçlarındaki değişimler çok hızlıdır	1	2	3	4	5
Müşteri ihtiyaçları son derece karmaşık, birbirine benzemez ve anlaşılmaz niteliktedir	1	2	3	4	5
Pazarda, rakiplerin stratejileri ve faaliyetleri sürekli değişir	1	2	3	4	5
Rakiplerin davranışları karmaşık, birbirine benzemez ve anlaşılmaz niteliktedir	1	2	3	4	5
Pazarda, ürünler, hızlı bir şekilde eskir (demode olur)	1	2	3	4	5
Çok farklı ve karmaşık ürün kombinasyonları geliştirilmiştir	1	2	3	4	5
Teknolojik Değişim Hızı (Technology Turbulence-Kohli Jaworski 1993)					
Bu endüstrideki ürünlerin teknolojik gelişme hızı çok yüksektir.	1	2	3	4	5
Bu endüstrideki üretim süreçlerinin teknolojik gelişme hızı çok yüksektir	1	2	3	4	5
Bizim endüstrimizdeki hızlı teknolojik değişim büyük fırsatlar sağlar	1	2	3	4	5
Bizim endüstrimizde teknolojik ilerlemeler sayesinde pek çok yeni ürün fikirlerinin gerçekleştirilmesi mümkün olmaktadır.	1	2	3	4	5
Rekabetin Şiddeti (Environmental Hostility-Slevin & Covin 1997)					
Sektörümüzdeki firmaların başarısızlık oranı çok yüksektir	1	2	3	4	5
Sektör çok riskli olduğu için tek bir hataya bile tahammül yoktur	1	2	3	4	5
Sektörümüzdeki firmalar arasında rekabetin şiddeti çok yüksektir	1	2	3	4	5
Sektörümüzdeki firmalara yönelik müşteri sadakati çok zayıftır	1	2	3	4	5
Sektörümüzdeki firmalar arasında çok şiddetli bir fiyat rekabeti yaşanmaktadır	1	2	3	4	5
Sektörde kar marjları çok düşüktür	1	2	3	4	5

Stratejik Karar Alma ve Planlama Bileşenleri

Firmanızın stratejik yönetim bileşenleri ile ilgili aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katılıyorsunuz?

Tarama Yoğunluğu (Scanning Intensity-Barringer and Bluedorn, 1999; Alpan 2000)					
Şirketimizin belli bir misyonu vardır	1	2	3	4	5
Şirketimizin belli temel amaç ve hedefleri vardır	1	2	3	4	5
Strateji belirlenirken çevredeki fırsat ve tehlikeler incelenir	1	2	3	4	5
Strateji belirlenirken firmamızın güçlü ve zayıf yanları tespit edilir	1	2	3	4	5
Bir strateji belirlenmeden önce çeşitli alternatif stratejiler belirlenir	1	2	3	4	5
Bir strateji belirlendikten sonra buna uygun plan ve bütçeler yapılır	1	2	3	4	5
Belirlenen strateji uygulandıktan sonra sonuçların etkinliği değerlendirilir	1	2	3	4	5
Stratejik planlama aşamasında genel ekonomik gelişme ve beklentilerle ilgili bilgiler toplanır	1	2	3	4	5
Stratejik planlama aşamasında genel teknolojik gelişme ve beklentilerle ilgili bilgiler toplanır	1	2	3	4	5
Stratejik planlama aşamasında genel demografik gelişme ve beklentilerle ilgili bilgiler toplanır	1	2	3	4	5
Stratejik planlama aşamasında pazardaki müşteri ihtiyaç ve tercihleri ile ilgili bilgiler toplanır	1	2	3	4	5
Stratejik planlama aşamasında pazardaki rakip firmalar ile ilgili bilgiler toplanır	1	2	3	4	5
Stratejik planlama aşamasında pazardaki tedarikçimiz olan (ör: hammadde sağlayıcıları) firmalar ile ilgili bilgiler toplanır	1	2	3	4	5
Stratejik planlama aşamasında pazardaki dağıtıcı (ör: perakendeciler) firmalar ile ilgili bilgiler toplanır	1	2	3	4	5

Firmanızın stratejik karar alma bileşenleri ile ilgili aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katılıyorsunuz?

Katılımcılık (Participation-Covin, Gren, Slevin, 2006)					
Firmamızda strateji ve faaliyetlerle ilgili temel kararlar görüş birliği (konsensüs) ile alınır.	1	2	3	4	5
Firmamızda strateji ve faaliyetlerle ilgili temel kararlar bir tek üst düzey sorumlu tarafından alınır.	1	2	3	4	5
Strateji ve faaliyetlerle ilgili temel kararlar alınırken her kademedeki yöneticinin katılımı esastır.	1	2	3	4	5
Strateji ve faaliyetlerle ilgili temel kararlar alınırken görüş birliği aramak yaygın bir uygulamadır.	1	2	3	4	5
Temel kararlar alınırken çok büyük ölçüde yetki ve bilgi paylaşımı yapılır	1	2	3	4	5
Biçimselleşme (Formalization-Covin, Gren, Slevin, 2006)					
Kurumsal stratejik planlamamızı resmi süreçler kullanarak periyodik ve kapsamlı bir şekilde yaparız	1	2	3	4	5
Ancak deneme yanılma yoluyla stratejik yönelimimizin tam olarak nasıl olması gerektiğini öğreniriz	1	2	3	4	5
Önemli rekabet hamleleri yapmadan önce stratejilerimiz dikkatli bir şekilde planlanmış ve benimsenmiştir.	1	2	3	4	5
Rekabet hamlelerimizin temelinde önceden hazırlanmış resmi ve detaylı stratejik planlar vardır	1	2	3	4	5
Önceden stratejik planlama yapmayız, Fırsatlar oluştuğunda uygun stratejik hamleleri yaparız	1	2	3	4	5
Hatalardan Öğrenme (Learning From Failure-Covin, Gren, Slevin, 2006)					
Başarılı olmayan stratejik plan uygulamalarını zamanında fark etme konusundaki kurumsal yeteneğimiz iyidir	1	2	3	4	5
Başarılı olmayan stratejik plan uygulamalarının başarısızlık nedenlerini tespit etme konusundaki kurumsal yeteneğimiz iyidir	1	2	3	4	5
Başarılı olmayan stratejik plan uygulamalarından ders çıkartma konusundaki kurumsal yeteneğimiz iyidir	1	2	3	4	5

Aniden oluşan Fırsat ve Tehlikelere cevaben firmanızın stratejik planları revize ve adapte ederek değiştirme esnekliği ilgili aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katılıyorsunuz?

Planlama Esnekliği (Planning Flexibility -Barringer and Bluedorn, 1999)					
Yeni bir teknolojinin ortaya çıkması halinde buna adaptasyonda zorlanmayız	1	2	3	4	5
Ekonomik şartlarda ani değişiklikler olması halinde stratejik planlarımızı yeni duruma adapte olacak şekilde değiştirmekte zorlanmayız	1	2	3	4	5
Yeni ve güçlü bir rakibin pazara girmesi halinde stratejik planlarımızı yeni duruma adapte olacak şekilde değiştirmekte zorlanmayız	1	2	3	4	5
Kanuni düzenlemelerde önemli değişimler olması halinde stratejik planlarımızı yeni duruma adapte olacak şekilde değiştirmekte zorlanmayız	1	2	3	4	5
Müşteri beklenti ve ihtiyaçlarında önemli değişimler olması halinde stratejik planlarımızı yeni duruma adapte olacak şekilde değiştirmekte zorlanmayız	1	2	3	4	5
Tedarikçilerimizin stratejilerinde önemli değişimler olması halinde stratejik planlarımızı yeni duruma adapte olacak şekilde değiştirmekte zorlanmayız	1	2	3	4	5
Beklenmedik uygun bir fırsatın ortaya çıkması halinde stratejik planlarımızı yeni duruma adapte olacak şekilde değiştirmekte zorlanmayız	1	2	3	4	5
Beklenmedik bir tehdit/tehlikenin ortaya çıkması halinde stratejik planlarımızı yeni duruma adapte olacak şekilde değiştirmekte zorlanmayız	1	2	3	4	5
Sektörü yakından etkileyen politik gelişmeler olması halinde stratejik planlarımızı yeni duruma adapte olacak şekilde değiştirmekte zorlanmayız	1	2	3	4	5

Performans Göstergeleri

Son üç yılı dikkate aldığınızda, firmanızı sektördeki diğer firmalara ve geçmiş dönemlere kıyasla aşağıdaki her bir başarı kriteri açısından değerlendiriniz

1=Yetersiz	2=Ortalamanın altı	3=Ortalama	4=Ortalamanın üstü	5=Yüksek	
İmalat Kalitesi Performansı (Alpkan, Ceylan, Aytekin, 2002)					
Müşteri gözünde ürün ve hizmet kalitemizin artması	1	2	3	4	5
Rakiplere kıyasla ürün ve hizmet kalitemizin artması	1	2	3	4	5
Müşteri şikâyetlerinin azalması	1	2	3	4	5
Hatalı ve defolu nihai veya ara mamul sayısının azalması	1	2	3	4	5
İsraf iskarta ve yeniden işlemlerin sayısının azalması	1	2	3	4	5
Müşterilerden gelen ürün iadelerinin sayısının azalması	1	2	3	4	5
İmalat Maliyeti Performansı (Alpkan, Ceylan, Aytekin, 2002)					
Girdi maliyetlerinin azalması	1	2	3	4	5
Personel maliyetlerinin azalması	1	2	3	4	5
Personelin verimliliğinin artması	1	2	3	4	5
İşlem maliyetlerinin azalması	1	2	3	4	5
İç ve dış lojistik süreçlerdeki toplam maliyetlerin azaltılması	1	2	3	4	5
İmalat sürecindeki toplam maliyetlerin azalması	1	2	3	4	5
İmalat Esnekliği Performansı (Alpkan, Ceylan, Aytekin, 2002)					
İmalat süreçlerindeki esnek üretim yeteneğinin artırılması	1	2	3	4	5
İş önceliklerini siparişlerin durumuna göre değiştirebilme esnekliğinin artması	1	2	3	4	5
Değişen iş önceliklerinin durumuna göre her bir işe atanan teçhizatın değiştirilebilmesi	1	2	3	4	5
Farklı müşteri siparişlerine göre standart olmayan ürünler üretebilme yeteneğinin artması	1	2	3	4	5
İmalatta çalışan personelin değişken ve farklı görevlerde çalışabilme yeteneğinin artması	1	2	3	4	5
Farklı spesifikasyonlardaki ürün siparişlerini reddetme sıklığının azalması	1	2	3	4	5
Standart olmayan ürünlerin üretimi için mevcut donanım ve personeli esnek bir şekilde kullanabilme yeteneğinin artması	1	2	3	4	5
İmalat ve Teslimat Hızı Performansı (Alpkan, Ceylan, Aytekin, 2002)					
Siparişin alınması ile teslimatın yapılması arasındaki sürenin azaltılması	1	2	3	4	5
İmalat sürecinin başlaması ile teslimatın yapılması arasındaki sürenin azaltılması	1	2	3	4	5
Bitmiş ürünlerin teslimat hızının artırılması	1	2	3	4	5
Teslimatla ilgili önceden verilmiş olan sözleri tutma yeteneğinin artırılması	1	2	3	4	5
Tam zamanında teslimat yeteneğinin artırılması	1	2	3	4	5
Dağıtım ve teslimat ile ilgili zorlukların en aza indirilmesi	1	2	3	4	5
Yenilik Performansı (Bulut, 2007)					
Yeni ürünleri rakiplerden önce pazara sunabilme	1	2	3	4	5
Mevcut ürün yelpazesinde yeni ürünlerin oranı	1	2	3	4	5
Yeni ürün ve hizmet projelerinin sayısı	1	2	3	4	5
İş süreç ve yöntemlerine dair geliştirilen yenilikler	1	2	3	4	5
Geliştirilen yeni ürün ve hizmetlerin kalitesi	1	2	3	4	5
Patent alabilecek ya da patent alınmış yeniliklerin sayısı	1	2	3	4	5
İdari yapı ve zihniyetin çevresel şartlara göre yenilenmesi	1	2	3	4	5
Pazar Performansı (Bulut, 2007)					
Müşteri memnuniyeti	1	2	3	4	5
Toplam satışlar	1	2	3	4	5
Pazar payı büyüklüğü	1	2	3	4	5
Karlılık Performansı (Bulut, 2007)					
Ciro Karlılığı (Kar/Toplam satışlar)	1	2	3	4	5
Aktif Karlılığı (Kar/Toplam varlıklar)	1	2	3	4	5
Firmanın genel karlılık durumu	1	2	3	4	5

Değerli katkılarınız için en derin teşekkürlerimizi sunarız.

ÖZGEÇMİŞ

01.02.1968 tarihinde Yozgat'ın Boğazlıyan ilçesinde doğdu. İlkokulu Şükrü Malaz İlkokulunda (1974-1979), ortaokulu 50. Yıl Dedeman Ortaokulunda (1979-1982), liseyi Kayseri Ticaret Lisesinde (1982-1985) tamamladıktan sonra Erciyes Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümünden mezun oldu (1985-1990). Üniversitede bir yıl İngilizce hazırlık okudu. Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muhasebe-Finansman dalında Yüksek Lisans yaptı (1990-1993). 1992 yılında Çukurova Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Fakültesinden Pedagojik Formasyon Sertifikası aldı. 1993-1994 yıllarında sırasıyla, Turizm Bakanlığı Antalya/Kemer Turizm Eğitim Merkezi ve İstanbul Turizm Eğitim Merkezinde İngilizce öğretici olarak görev yaptı. 11.04.1994 tarihinden bu yana Kocaeli Üniversitesi, Köseköy Meslek Yüksekokulunda Öğretim Görevlisi olarak görev yapmakta olup evli ve bir çocuk sahibidir.