

T.C.

GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

102151

**STRATEJİK YÖNETİMİN KAPSAMLILIĞI,
STRATEJİK TERCİHLER VE YÖNETİCİ
ÖZELLİKLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLER**

Lütfihak ALPKAN

DOKTORA TEZİ

İŞLETME ANABİLİM DALI

102151

TEZ DANIŞMANI

Prof.Dr.Erol EREN

GEBZE

2000

**T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMAN TAYIN BİRİMİ**

Lütfihak ALPKAN'ın tez çalışması, G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 27/04/2000.....tarih ve 2000/13..sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından İŞLETME Anabilim Dalında DOKTORA Tezi olarak kabul edilmiştir.

JÜRİ

ÜYE
(Tez Danışmanı) : Prof.Dr.Erol EREN



ÜYE : Prof.Dr.Zeyyat HATIPOĞLU



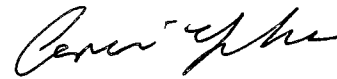
ÜYE : Doç.Dr.Oya ERDİL



ÜYE : Y.Doç.Dr.Adnan CEYLAN



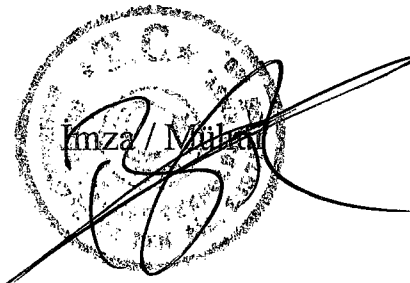
ÜYE : Y.Doç.Dr.Cengiz YILMAZ

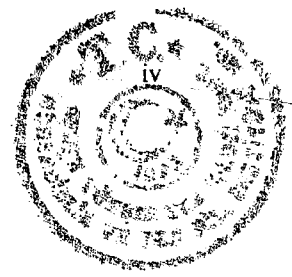


ONAY

G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 16/05/2000.tarih ve 2000/14..sayılı kararı.

İmza / Mühür





ÖZET

Bu doktora tezi genelde stratejik yönetim faaliyetleri ve özelde de strateji belirleme süreci, belirlenen stratejiler ve üst düzey yöneticilerin kişisel özellikleri arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla yapılmıştır. Bu amaçla Türkiye'nin en büyük özel firmalarında bir anket çalışması yürütülmüştür. Strateji belirleme sürecindeki veri toplama çalışmalarının ne ölçüde kapsamlı yapıldığı, karar alma aşamasında stratejistler arasındaki fikir birliğinin düzeyi, yapılan stratejik tercihlerin türü ve stratejistlerin demografik, motivasyonel ve riskle ilgili kişisel özellikleri ve bu değişkenler arasındaki ilişkilerin düzeyi ve yönü araştırılmıştır.

Bu çalışmanın sonucunda bazı ilginç bulgular elde edilmiştir. Ülkemizdeki büyük işletmelerde stratejik yönetim faaliyetleri kapsamlı sayılabilecek bir şekilde yürütülmekte ve en çok da misyon ve amaç belirleme safhası üzerinde durulmaktadır. Ayrıca stratejistler arasındaki fikir birliği stratejik yönetimin kapsamlılığına katkıda bulunmaktadır. En çok rağbet edilen temel ekonomik amaçlar büyüme ve karlılık ve en çok tercih edilen stratejik hedef de pazar payını artırma hedefidir. Stratejik alternatiflerden de ilgili çeşitlendirme ve farklılaştırma en çok rağbeti görmektedirler.

Yönetici özelliklerinin stratejik tercihlere etkilerine baktığımız da ise, çoğunluğu orta yaşlı olan, ihtiyaçlar hiyerarşisinin üst basamaklarındaki ihtiyaçlara sahip olan ve başarı güdeleri yüksek olan kişilerden oluşan üst düzey yöneticilerin aşağıdaki özellikleri ile jenerik stratejiler arasında bazı anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Şöyle ki, yaşı, kıdemi ve eğitim düzeyi yüksek olanlar daha ziyade maliyet liderliği stratejisini tercih ederlerken, sözel ve sosyal alanlarda eğitilmiş, dışa dönük işlevsel tecrübe sahibi, yeniliğe açık, belirsizliğe tahammüllü ve tehlikelerden fırsatları önem veren yöneticiler farklılaştırma stratejisini seçmektedirler.



SUMMARY

This doctoral dissertation has been done in order to study the relationships among top managers' personal characteristics, firms' strategic management activities –and especially the process of strategy making- and the kind of strategies chosen. With this aim, a questionnaire study has been conducted in top private firms of Turkiye. The comprehensiveness of information collection activities in the process of strategy making, the level of agreement (or disagreement) among strategists during the process of strategic decision making, the kind of strategic choices, and demographic, motivational and risk-related characteristics of the top managers have been investigated.

As a result of this study, some interesting findings have been obtained. The strategic management activities conducted in the top Turkish firms can be assessed as somewhat comprehensive ones and especially the determination of mission and strategic goals is much more comprehensive and a positive association exists between comprehensiveness and the consensus among strategists. Among the basic economic goals the most popular ones are growth and profitability, among the strategic goals increasing market share, among strategic choices related diversification and among generic ones differentiation.

Focusing on managers' characteristics it has been found that most of the top managers in the top Turkish firms are mid-aged people who are at the higher layers of Maslow's hierarchy of needs and who have a higher need of achievement. Concerning their relationships with strategic choices some personal characteristics are prevalent: age, tenure and level of education seem to be related to the generic strategy of cost leadership; and kind of education, kind of functional experience, openness to novelty, tolerance towards uncertainty and preference of focusing on opportunities rather than threads seem to be related to the generic strategy of differentiation.



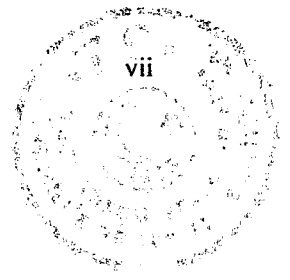
TEŞEKKÜR

Bu tez çalışmasının her aşamasındaki değerli katkı, teşvik ve desteklerinden dolayı kıymetli hocam Sayın Prof.Dr. Erol EREN'e, tez izleme komitemde yer alan değerli hocalarım Sayın Prof.Dr. Zeyyat HATIPOğLU ve Sayın Doç.Dr. Oya ERDİL'e ve tez savunma jürimde bulunan Sayın Yrd.Doç.Dr. Adnan CEYLAN ve Sayın Yrd.Doç.Dr. Cengiz YILMAZ'a yol gösterici fikir ve yardımlarından dolayı teŐekkürü bir borç bilirim.

Maddi ve manevi tüm yardımları için Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü İŞletme Fakültesi'nin değerli akademik ve idari personeline minnettarım. Ayrıca, niversite-İŞ Dünyası işbirliği çerçevesinde anket çalışmamıza cevap veren Türkiye'nin önde gelen özel sektör yöneticilerine de en samimi teŐekkürlerimi sunarım.

Lütfihak ALPKAN

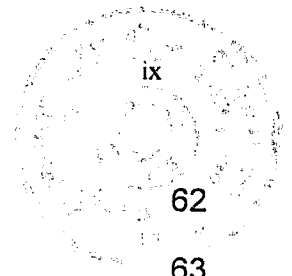
Mayıs 2000, GEBZE



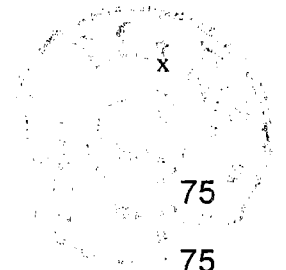
İÇİNDEKİLER DİZİNİ

ÖZET	iv
SUMMARY	v
TEŞEKKÜR	vi
İÇİNDEKİLER DİZİNİ	vii
ŞEKİLLER DİZİNİ	xii
TABLolar DİZİNİ	xiii
1. GİRİŞ	1
2. STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİ VE KAPSAMI	4
2.1. Stratejik Yönetim Sürecinin Aşamaları	7
2.1.1. Misyon ve Amaçların Belirlenmesi	9
2.1.2. Veri Toplama ve Strateji Belirleme	10
2.1.3. Strateji Belirleme Sürecinin Kapsamlılığı	15
2.1.3.1. Kapsamlılık ve Stratejik Sonuçlar	17
2.1.3.2. Kapsamlılık ve Stratejistler	18
2.1.4. Uygulama ve Kontrol	21
3. STRATEJİK TERCİHLER VE YÖNETİCİ ÖZELLİKLERİ	23
3.1. Stratejik Tercihler	23
3.1.1. Temel Ekonomik Amaçlar	24
3.1.2. Stratejik Hedefler	26
3.1.2.1. Büyüme Stratejileri	26
3.1.2.2. İstikrar ve Çekilme Stratejileri	27
3.1.3. Yatırımları Çeşitlendirme Stratejileri	28
3.1.4. Stratejik İş Birimi Stratejileri	30
3.1.4.1. Maliyet Liderliği Stratejisi	31

3.1.4.2. Farklılaştırma Stratejisi	31
3.1.4.3. Odaklanma Stratejisi	32
3.1.5. İşlevsel Düzey Stratejiler (Politikalar)	32
3.2. Yönetici Özellikleri Ve Stratejik Tercihlere Etkileri	33
3.2.1. Demografik Özelliklerin Etkileri	38
3.2.1.1. Yöneticinin Yaşı	38
3.2.1.2. Yöneticinin Kıdemi	39
3.2.1.3. Yöneticinin İşlevsel Tecrübesi	41
3.2.1.4. Yöneticinin Eğitim Durumu	44
3.2.2. Kişilik Özelliklerinin Etkileri	45
3.2.2.1. Risk Alma ile ilgili Özellikler	46
3.2.2.2. Motivasyonel Özellikler	51
4. METODOLOJİ	57
4.1. Araştırmanın Evreni ve Veri Toplama Metodu	57
4.2. Hipotezler	57
4.3. Operasyonel Tanımlar	58
4.3.1. Yöneticinin Demografik Özellikleri	58
4.3.1.1. Yaş	58
4.3.1.2. Kıdem	58
4.3.1.3. İşlevsel Tecrübe	59
4.3.1.4. Eğitim Düzeyi	59
4.3.1.5. Mezuniyet Dalı	60
4.3.2. Yöneticinin Kişilik Özellikleri	60
4.3.2.1. Değişime Açıklık	60
4.3.2.2. Risk Alma	61
4.3.2.3. Fırsat-Tehlike Tercihi	61
4.3.2.4. Belirsizliğe Tahammül	62

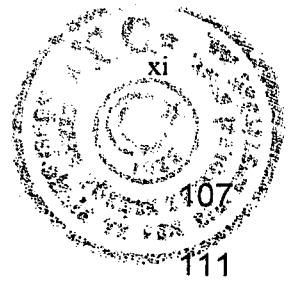


4.3.2.5. Yenilikçi Tavır	62
4.3.2.6. Motivasyonel Özellikler	63
4.3.3. Stratejik Tercihler	64
4.3.3.1. Firmanın Stratejik Hedefi	64
4.3.3.2. Firmanın Stratejik Tercihi	65
4.3.3.3. Firmanın SİB Stratejisi	66
4.3.3.4. Ekonomik Amaçların Önemi	66
4.3.3.5. Stratejik Hedeflerin Önemi	66
4.3.3.6. Yöneticinin Stratejik Tercihi	67
4.3.3.7. Yöneticinin SİB Stratejisi	67
4.3.3.8. Politikaların Faydaları	68
4.3.4. Strateji Belirleme Süreci	68
4.3.4.1. Bilgi Kaynaklarından Yararlanma	68
4.3.4.2. Çevre Analizinin Kapsamlılığı	69
4.3.4.3. Stratejik Yönetimin Kapsamlılığı	70
4.3.5. Karar Ortamının Özellikleri	70
4.3.5.1. Toplantı Sıklığı	70
4.3.5.2. Zaman Ayırma	71
4.3.5.3. Firmanın Fırsat-Tehlike Tercihi	71
4.3.5.4. Fikir Birliği	71
4.3.6. Zaman Ufku	72
4.3.6.1. Plan Süresi	72
4.3.6.2. Uzun Vadeli Planlama	72
4.3.7. Kontrol Değişkenleri	73
4.3.7.1. Pazarın Cazibesi	73
4.3.7.2. Firmanın Rekabet Gücü	73
4.3.7.3. Krizin Etkileri	74



5. BULGULAR

5.1. Ankete Katılım	75
5.2. Tanımlayıcı İstatistikler	75
5.2.1. Strateji Belirleme Sürecinin Kapsamlılığı	75
5.2.1.1. Bilgi Kaynaklarından Yararlanma	75
5.2.1.2. Çevre Analizi	76
5.2.1.3. Stratejik Yönetimin Kapsamlılığı	77
5.2.1.4. Karar Ortamının Özellikleri	77
5.2.1.5. Zaman Ufku	78
5.2.2. Stratejik Tercihler	78
5.2.2.1. Firmaların Mevcut Tercihleri	78
5.2.2.2. Yöneticilerin Stratejik Tercihleri	79
5.2.3. Yöneticilerin Özellikleri	81
5.2.2.1. Demografik Özellikler	82
5.2.2.2. Kişilik Özellikleri	83
5.3. Değişkenler Arasındaki İlişkiler	86
5.3.1. Yönetici Özellikleri ve Stratejik Tercihler Arasındaki İlişkiler	87
5.3.1.1. Ekonomik Amaçların Önemi	87
5.3.1.2. Stratejik Hedeflerin Önemi	88
5.3.1.3. Stratejik İş Birimi Stratejileri	90
5.3.1.4. Politikaların Faydaları	97
5.3.2. Stratejik Yönetimin Kapsamlılığı ve Karar Ortamı	99
5.3.2.1. Strateji Belirleme Sürecinin Kapsamlılığı	99
5.3.2.2. Stratejik Yönetimin Kapsamlılığı	101
5.3.3. Stratejik Tercihler ve Strateji Belirleme Sürecinin Kapsamlılığı	102
5.3.3.1. Firmaların Stratejik Tercihleri ve Strateji Belirleme Süreci	102
5.3.3.2. Yöneticilerin Stratejik Tercihleri ve Strateji Belirleme Süreci	104



6. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

KAYNAKLAR

111

ÖZGEÇMİŞ

122

EK-1: GENEL BİLGİ ANKETİ

123

EK-2: YÖNETİCİ ANKETİ

127

EK-3: DEĞİŞKENLER TABLOSU

132

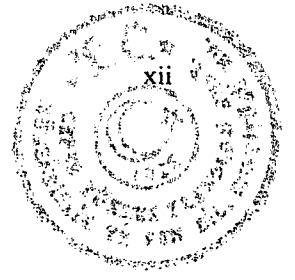
EK-4: TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER

135

EK-5: DEĞİŞKENLER ARASINDAKİ İLİŞKİLER

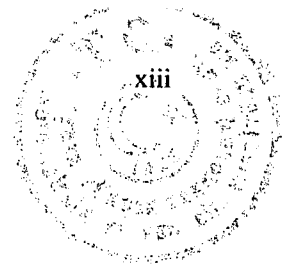
139





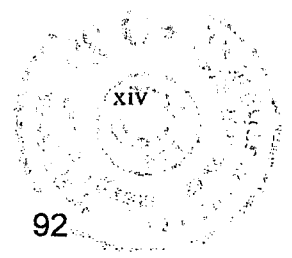
ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil		Sayfa
2.1.	Stratejik Planlama Modeli	8
2.2.	Stratejik Planlamanın Normatif bir Modeli	9
2.3.	Örgüt ve Çevresi	11
2.4.	Genel Stratejik Gözlem Yaklaşımı	13
3.1	Şirket Stratejisini Oluşturan Etmenler	34
3.2.	Sınırlı Rasyonellik ve Stratejik Tercih	36
3.3.	Üst Yönetimin Demografik Özellikleri ve Stratejik Değişim	47
3.4	Riskli Karar Alma Davranışı	50
3.5.	Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	52

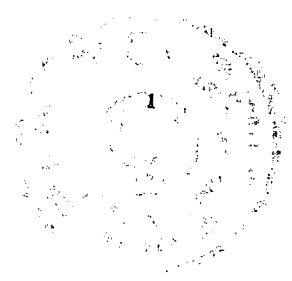


TABLORAR DİZİNİ

Tablo		Sayfa
3.1	Üç Jenerik Strateji	31
3.2.	Kıdemin Beş Dönemi	40
3.3.	Uzmanlıklar Tipolojisi	43
3.4	İş Ortamında İhtiyaçlar Hiyerarşisi	53
4.1.	Gelinen Bölümler	59
4.2.	Eğitim Düzeyleri	60
4.3.	Mezuniyet Dalları	60
4.4.	Değişime Açıklık Düzeyleri	61
4.5.	Risk Alma Düzeyleri	61
4.6.	Fırsat-Tehlike Tercihleri	62
4.7.	Belirsizliğe Tahammül Düzeyleri	62
4.8	Stratejik Hedefler	65
4.9	Strateji Alternatifleri	65
4.10	SİB Stratejileri	66
4.11	Strateji Alternatifleri	67
4.12	SİB Stratejileri	68
4.13	Toplantı Periyotları	70
4.14	Zaman Ayırma Oranları	71
4.15	Fırsat-Tehlike Tercihleri	71
4.16	Stratejik Plan Süreleri	72
5.1	SİB Stratejileri ve Demografik Özellikler için Diskriminant Analizi Yapı Matrisi	91
5.2	SİB Stratejileri ve Sektörel Kıdem için Sütun Yüzdeleri Çapraz Tablo	92



5.3	SİB Stratejileri ve Eğitim Düzeyi için Sütun Yüzdeli Çapraz Tablo	92
5.4	SİB Stratejileri ve Mezuniyet Dalı için Sütun Yüzdeli Çapraz Tablo	93
5.5	SİB Stratejileri ve İşlevsel Tecrübe için Sütun Yüzdeli Çapraz Tablo	93
5.6	SİB Stratejileri ve Yaş için Sütun Yüzdeli Çapraz Tablo	94
5.7	SİB Stratejileri ve Kişilik Özellikleri için Diskriminant Analizi Yapı Matrisi	94
5.8	SİB Stratejileri ve Yenilikçi Tavrı için Sütun Yüzdeli Çapraz Tablo	95
5.9	SİB Stratejileri ve Belirsizliğe Tahammül için Sütun Yüzdeli Çapraz Tablo	95
5.10	SİB Stratejileri ve Fırsat Tehlike Tercihi için Sütun Yüzdeli Çapraz Tablo	96
5.11	SİB Stratejileri ve Değişime Açıklık için Satır Yüzdeli Çapraz Tablo	96
5.12	SİB Stratejileri ve Rekabet Gücü için Satır Yüzdeli Çapraz Tablo	97



1. GİRİŞ

Stratejik yönetim son yıllarda hem akademik çalışmalara konu olan hem de işletmelerce önem verilen bir alan olarak karşımıza çıkmaktadır. Artan rekabet ve belirsizlik ortamında ayakta kalmak isteyen şirketlerin önlerine çıkabilecek tehlike ve tehditleri mümkün olduğunca erken tespit edip önlem almaları ve karşılaştıkları imkan ve fırsatları fark edip aralarından optimal bir seçim yapmaları gereği daha da artmaktadır. Bu durumda çevrenin, rakiplerin ve bizzat işletmenin kendisinin sürekli izlenmesi ve uzun vadeye yönelik kararların isabetli inceleme ve gözlemlere dayanan tercihler yoluyla alınması başarı için bir ön şart gibi görünmektedir. Strateji belirleme süreci ve bu sürecin sonucu olarak ortaya çıkan şirket stratejileri bir ölçüde çevresel şartların ve şirket gerçeğinin bir dayatmasıdır. Ancak iç ve dış örgütsel çevrenin her yönetici tarafından aynı şekilde algılanacağını ve her benzer şartta her yöneticinin ya da yönetici grubunun aynı stratejik tercihlerde bulunacağını beklemek gerçekçi olmaz.

Stratejik kararlar şirketin tüm politika ve faaliyetlerine uzun vadede yön verip gelecekteki başarısını etkiledikleri için, en üst düzeyde alınan kararlardır. Bu kararlar alınırken ve ilgili analizler yapılırken, her ne kadar işgörenlerin bilgi ve yerine göre tavsiyelerine başvurulsa da, tüm şirketin geleceğini etkileyecek olan bu kararlar genellikle bir avuç üst düzey yöneticiden oluşan tepe yönetimince alınırlar. Bu açıdan bakınca stratejik tercihler ile tepe yönetimini oluşturanların kişisel özelliklerini ilişkilendirmemek pek kolay olmaz. Strateji belirleme süreci çerçevesinde tepe yönetimine ulaşan çevre, rakipler ve işletmenin kendisi ile ilgili veriler ne olursa olsun, tepe yönetiminin tercihlerine yön veren zihinsel süreç bir ölçüde de olsa bu bir avuç kişinin kişisel özelliklerinin de etkisi altında kalacaktır.

Öyleyse, strateji belirleme süreci ve stratejik tercihler konusunda yönetici özelliklerinin etkisi ile ilgili olarak cevaplanması gereken bazı araştırma soruları ile karşı karşıya kalıyoruz: İç ve dış çevresel şartların yanı sıra yöneticilerin kişisel özellikleri stratejik yönetimi ne ölçüde etkilemektedir? Ne gibi kişisel özellikler bunda daha etkilidir? Demografik özellikler (yaş,

mesleki özgeçmiş vs.) ile kişilik özellikleri (risk alma, belirsizliğe tahammül vs.) arasında stratejiye yönelik ne gibi etkileşimler vardır? Tepe yöneticileri arasındaki fikir ayrılıkları strateji belirleme süreci üzerine ne yönde etkiler yapar? Sonuçta strateji belirleme konumundaki yöneticilerin hangi kişisel özelliklerine bakarak izleyecekleri stratejileri tahmin etmek mümkün olabilir ya da olabilir mi? Strateji belirleme sürecinin kapsamlı oluşu stratejik tercihler üzerinde etkili olur mu?

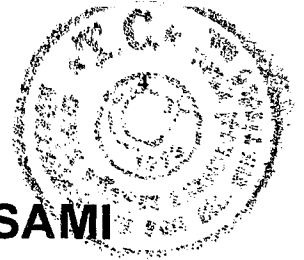
Bu doktora tezinin amacı strateji belirleme sürecinin kapsamlılığı ve stratejik tercihler üzerine yönetici özelliklerinin etkilerini ve bu süreç ve tercihler arasındaki ilişkileri incelemektir. Yönetici özelliklerinin stratejik yönetime etkileri, Türkiye'nin önde gelen firmalarından anket metodu kullanarak elde edilen veriler ışığında ortaya konmaya çalışılacaktır. Bu çalışma kapsamında stratejik kararlara etki eden çevresel şartlar da kontrol değişkenleri olarak incelemeye alınacaktır. Bu genel çerçeve içerisinde bir araştırma çatısı ve sınırları oluşturulmuştur.

Araştırma ülkemizde stratejik yönetimin yeni olması ve tüm işletmelerde tam olarak yerleşmemiş olması nedeniyle en büyük özel firmalarımızla sınırlı tutulmuştur. Büyük ve başarılı firmaların tercih edilmesinin diğer sebepleri bazı varsayımlara dayanmaktadır. Şöyle ki, bu firmaların diğerlerine göre daha kapsamlı bir strateji belirleme sürecine sahip olduklarını ve stratejik alternatiflerden daha fazla haberdar olduklarını kabul ediyoruz. Kısaca, bu çalışmanın amacı yukarıda sözü edilen varsayım ve sınırlar çerçevesinde, Türkiye'nin önde gelen şirketlerinin tepe yöneticilerinin kişisel özelliklerini ve strateji belirleme süreçlerinin kapsamlılığını inceleyerek bunların şirketlerinin stratejik tercihleri üzerindeki etkilerini ortaya koymak olacaktır.

Bu tez çalışması "Giriş" bölümü ile beraber altı bölümden oluşmaktadır. "Stratejik Yönetim Süreci ve Kapsamı" adlı ikinci bölümde genelde stratejik yönetim faaliyetleri özelde de strateji belirleme aşamasındaki veri toplama ve karar alma faaliyetlerinin kapsamlılığı üzerinde durulmaktadır. "Stratejik Tercihler ve Yönetici Özellikleri" adlı üçüncü bölümde yöneticinin demografik ve kişilik özelliklerinin strateji seçimi

üzerindeki muhtemel etkileri tartışılmaktadır. Dördüncü bölüm ilgili hipotezleri ve değişenlerin operasyonel tanımlarını içeren “Metodoloji” bölümüdür. Beşinci bölüm olan “Bulgular” bölümünde hipotezlerin testi için yapılan anket çalışması ile toplanan verilerin çeşitli analiz sonuçları açıklanmaktadır. Altıncı ve son bölüm olan “Sonuç ve Değerlendirme” bölümünde ise elde edilen dikkat çekici sonuçlar yorumlanmaktadır.





2. STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİ VE KAPSAMI

Yönetime stratejik açıdan yaklaşım savaş tarihi kadar eskidir ve hatta askeri temellere sahiptir. Strateji kelimesinin kökeni de eski Yunanca'da "ordunun generali" anlamındaki "strategos" kelimesine dayanmaktadır. Milattan önce 490 senesindeki Marathon Savaşında strategoslardan oluşan bir kurmaylar konseyi, ülkenin yöneticisine, çarpışmalarda başarılı olmaya yarayacak "taktiksel" önerilerden ziyade, topyekun savaşı kazanmak için "stratejik" konularda tavsiyelerde bulunmak için oluşturulmuştur. Daha sonraları, bu stratejistler grubu sivil konularda da strateji üretmek ile görevlendirilmiştir. (Blackerby, 1994, p.23).

Tabii ki, bu köken sadece strateji kavramının ismine aittir, yoksa kavramın kökeni ilk insan topluluklarının siyasi ve askeri rekabetlerine kadar götürülebilir. Günümüze geldiğimizde ise, savaş ve rekabet gibi başarılı olma ve hayatta kalma ile ilgili mücadelelerin en az askeri hayat kadar iş dünyasında da geçerli ve önemli olduğunu görüyoruz. Sanayi devrimi ile beraber değişen, kurumsallaşan ve gelişen iş dünyasının ihtiyaç ve sorunları ile eş zamanlı olarak gelişen yönetim bilimi askeri hayattan ödünç aldığı strateji kavramını kendi alanında geliştirmiştir.

1920'lerin başında, özel sektör işletmeleri için ilk stratejik planlama metodolojilerinden birisini Harvard Politika Modeli adı ile Harvard İşletme Okulu geliştirmiştir. Buna göre, "strateji" şirketi ve onun faaliyetlerini tanımlayan, kaynakları, üst yönetimi, pazar bilgilerini ve sosyal sorumlulukları bütünleştiren, örgütsel yapıyı belirleyen ve uygun bir şekilde geliştirilebilirse ekonomik performansı iyileştiren amaç ve politikalar modelidir. 1950'lerden itibaren, stratejik planlamanın odağı örgütsel politika ve yapıdan risk yönetimi, sektörel büyüme ve pazar payını artırma konularına kaymıştır. Yatırımlarını çeşitlendiren ve holdingleşen şirketler stratejik planlamanın portföy modellerinden yararlanmışlardır. Daha sonraları, stratejik planlama ve yönetim, sektörel rekabet ve güç ilişkilerine odaklanmış ve mevcut rakipler kadar tedarikçiler, müşteriler ve ikame ve potansiyel rakiplerin de yerine göre çevredeki stratejik hasımlar oldukları üzerinde durulmuştur. 1960'lardan bu



yana özellikle büyük Amerikan firmalarında stratejik planlama standart bir yönetim aracı haline almıştır. (a.g.e., s.24)

Stratejistlerin üzerinde durdukları stratejik konular işletme için çok önemli olan uzun vadeli kararlarla ilgilidir. Bunlar genelde, tam belirli olmayan ve kontrol edilemeyen gelecekle ilgili olarak işletmenin ürünlere, pazarlara ve rakiplere yönelik tercihlerini içeren kararlardır. (Ambler, 1999, p.1)

Stratejik konular ile ilgili kararlar bir stratejik plan çerçevesinde somutlaşır ve uygulamaya rehberlik eder. Stratejik plan, uzun vadede anlamlı sonuçlar elde edebilmek için amaç belirleme ve kaynak tahsisini yönlendiren ve iç ve dış çevresel faktörlerin incelenmesine dayalı uygulamaya yönelik pratik bir rehberdir. (Stratejik Planning and Performance Measurement Handbook, 1998, p.96)

Stratejik planlama kavramına geldiğimizde ise, bu kavram örgüt içerisindeki belli kişilerce niyetlenen gelecekteki sonuçlar ile, onların nasıl elde edileceği ile ve başarının nasıl ölçülüp değerlendirileceği ile ilgili kararların alındığı sürekli ve sistematik bir süreçtir. Bu tanımda kullanılan anahtar kelime ve kalıpların üzerinde durmakta yarar vardır. Stratejik planlama "sürekli"dir, çünkü bir planın yayınlanması ile bitmez, aksine sürekli olarak yenilenir. "Sistematiktir", çünkü tesadüfi ya da içgüdüsel olmayıp belli bir metodolojisi ve akışı vardır. "Sürecidir", çünkü kendisi bir sonuçtan ziyade stratejistlerin vizyon geliştirdikleri, takım çalışması yaptıkları ve yükümlülük aldıkları bir yolculuktur. "Belli kişilerce" yapılır, çünkü doğru kişilerce yapılması, onların kararlara dahil olması ve istekli olmaları gerekir. "Bir karar alma" sürecidir, çünkü liderlerin örgütün geleceği için önemli tercihler yapmaları gerekir. "Sonuçlarla ilgilidir", çünkü örgütün dış dünyaya ve bilhassa müşterilere sunduğu ürün ve hizmetlerle ilgili tercihleri içerir. Stratejik planlama temelde örgütün nerede olduğu ve buradan nereye gitmesi gerektiği ile ilgili amaç ve sonuçlara rehberlik eden bir yol haritasıdır. (Blackerby, 1999, p.1)

Stratejik yönetim ise, stratejik planlamayı kaynakları örgütleme, yürütme ve kontrol gibi diğer temel yönetim fonksiyonları ile bütünleştirerek örgütü



müreffeh yarınlara götürür (Stratejik Planning and Performance Measurement Handbook, 1998, p.96). Kapsamlı bir tanımını yapmak gerekirse, stratejik yönetim, stratejilerin planlanması için gerekli araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim çabalarını planlanan bu stratejilerin uygulanabilmesi için örgüt içi her türlü yapısal ve motivasyonel tedbirlerin alınarak yürürlüğe konması, daha sonra da stratejilerin uygulanmadan önce amaçlara uygunluk açısından bir defa daha kontrol edilmesini kapsayan ve işletmenin üst düzey kadrolarının faaliyetlerini ilgilendiren süreçler toplamıdır (Eren, 2000a, s.18). Uzun vadeli örgütsel amaçlara ulaşabilmek için örgüt ve çevresi ile üstün bir uyum sağlayacak stratejileri formüle etme ve uygulamada kullanılan karar ve eylemler bütünü olan stratejik yönetim vasıtası ile üst düzey yöneticiler örgütün geleceğine yön verirler (Daft, 1994, p.217).

Stratejik yönetim etkili stratejiler geliştirmeye, uygulamaya ve sonuçlarını değerlendirerek kontrol etmeye yönelik kararlar ve faaliyetler bütünüdür. Stratejik yönetim süreci ise özel bir karar alma veya problem çözme süreci olarak düşünülebilir. Dolayısı ile stratejik yönetim genel bir yaklaşımla planlama, uygulama ve değerlendirme safhalarından meydana gelir. Sürecin başlangıcını amaçların tespiti ve uygun stratejilerin geliştirilmesi oluşturur. Daha sonra bunların uygulanması ve sonuçlarının kontrol edilerek değerlendirilmesi yapılır. (Dinçer, 1991, s.34)

Ana hatları ile ortaya konan bu süreç aslında planlama, örgütlenme, yürütme, koordinasyon ve kontrol safhalarından oluşan genel yönetim sürecinin stratejik konular için kullanımınıdır. Bu safhalar uygulamada illa ki sınırlı ve sıralı olmayıp bir biri içine geçişli ve birbirini tamamlayıcıdır. Ancak sürecin iki boyutlu bir akış şeması olarak ele alınması ve süreci oluşturan aşamaların sırası strateji literatüründe genel kabul görmüştür.

Stratejik yönetim süreci genelde rasyonel ve bütünleşmiş bir planlama yaklaşımının sonucudur. Süreci oluşturan sıralı aşamalar aynı zamanda proaktif bir planlama felsefesini yansıtır. Bu yaklaşımın en önemli unsuru stratejik planlama ve yönetimin kapsamlı olması gereğidir. Kapsamlılık ise pek çok alternatifin ele alınması, pek çok hedefin sınanması, çeşitli

sonuçların maliyet ve risklerinin değerlendirilmesi, yoğun bir şekilde veri toplama, objektif bir şekilde veri analizi ve ihtimal hesaplarını da içeren detaylı planların yapılması gibi faaliyetlerle karakterize edilebilir. (Frederickson and Mitchell, 1984, pp.401-402)

Bu bütünleştirici planlama yaklaşımının yanı sıra, problem çözmeye odaklı (reaktif) ileriki adımların önceden belirlenmediği, her adımın sonucuna göre bir sonrakinin tasarlandığı uyumlaştırıcı araştırma yaklaşımı; sebep-sonuç ilişkilerine pek önem vermeyen sezgi yaklaşımı; başarı veya başarısızlığı etkileyen kritik örgütsel unsurları bulmaya odaklanan stratejik faktörleri belirleme yaklaşımı ve başarılı işletmelerin takibine dayanan taklit etme yaklaşımı gibi çeşitli stratejik yönetim yaklaşımları da mevcuttur (Dinçer, 1991, ss. 36-38).

Bu tez çalışmasında, teorisyenlerce genel kabul gören bütünleştirici planlama yaklaşımı ve onun önemli bir niteliği olan kapsamlılık üzerinde durulacaktır. Ancak bunu yaparken, stratejik yönetim ve özellikle karar alma faaliyetleri esnasında yöneticilerin yeterince rasyonel bir zihniyetle hareket ettikleri ve fazlasıyla kapsamlı bir veri toplama ve değerlendirme süreci yönettiklerini öne sürmekten ziyade iç ve dış çevresel şartlara en uygun çözümleri üretmeye çalışırken kendi kişisel özelliklerinin de etkisi altında kalıp kalmadıkları incelenecektir.

2.1. Stratejik Yönetim Sürecinin Aşamaları

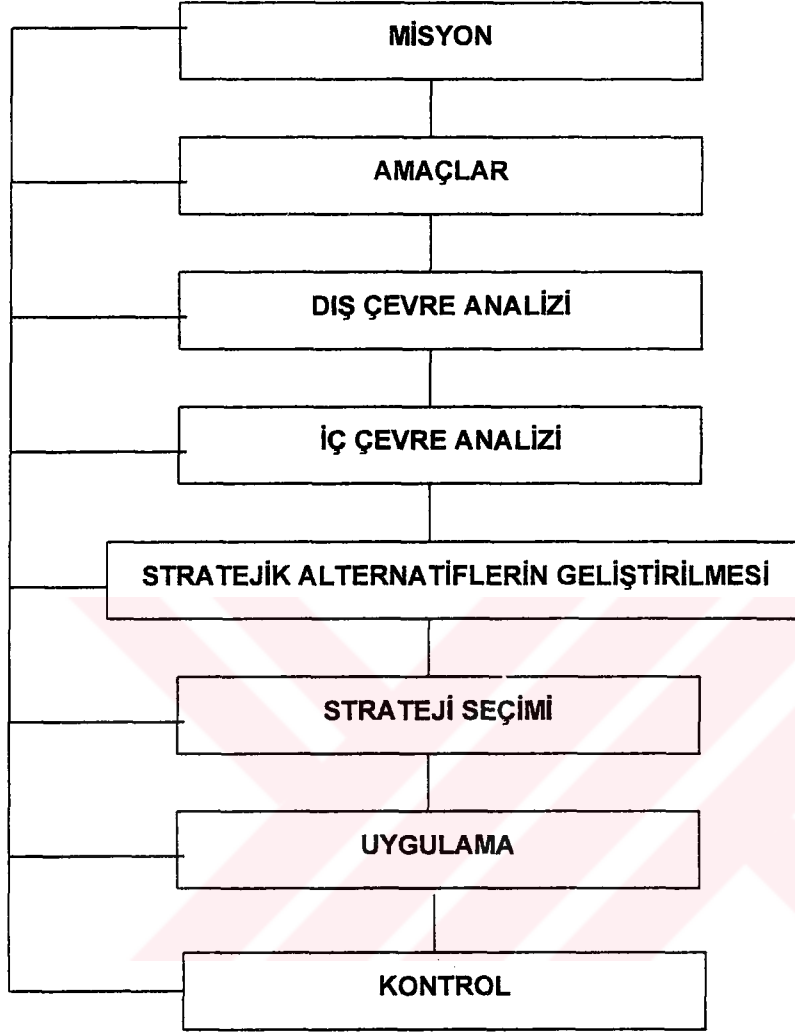
Proaktif, rasyonel, normatif ve kapsamlı bir sürecin bazı temel sorulara cevap arayarak başlaması ve devam etmesi gerekir. Crouch'a göre stratejik planlamada kullanılması gereken temel sorular şunlardır: bu işi neden ve nasıl yapıyoruz, şu anda neredeyiz, nerede olmak istiyoruz, oraya nasıl gideriz ve oraya geldiğimizi nasıl anlayacağız? (Bkz. Şekil 2.1)

Örgütsel karar alma süreçlerini inceleyen Nutt teoride normatif karar almanın problemi belirleme, alternatif geliştirme ve seçim yapma aşamalarından oluştuğunu belirtirken pratikte yöneticilerin bu yolu pek izlemediklerini öne sürmüştür. (Nutt, 1984, p.446)



Şekil 2.1. Stratejik Planlama Modeli (Crouch, 1999, p.1)

Ginter ve arkadaşlarına göre, normatif bir stratejik yönetim sürecinin kapsamı gereken adımlar sırasıyla misyon ve amaçların tespiti, dış çevre analizi, iç çevre analizi, stratejik alternatiflerin geliştirilmesi, strateji seçimi, uygulama ve kontroldür (Bkz. Şekil 2.2). Bununla birlikte, yazarlar bu şekillendirmedeki faaliyetler arasında bir akış sıralaması yapılmasının biri bitmeden diğerinin başlamayacağı anlamına gelmeyeceğini, sadece karmaşık ve çok boyutlu bir etkileşim sürecinin daha basit ve kategorik hale getirilmesinden ibaret olduğunu vurgulamaktadırlar. (Ginter, 1985, pp.582-583)



Şekil 2.2. Stratejik Planlamanın Normatif bir Modeli

(Ginter et al., 1985, p.582)

Bu genel akış şeması çerçevesinde konu edilen temel adımlar tez çalışmasının uygulaması ile de bağlantılı olduğu için bilhassa çevre analizleri üzerinde durmak gereklidir.

2.1.1. Misyon Ve Amaçların Belirlenmesi

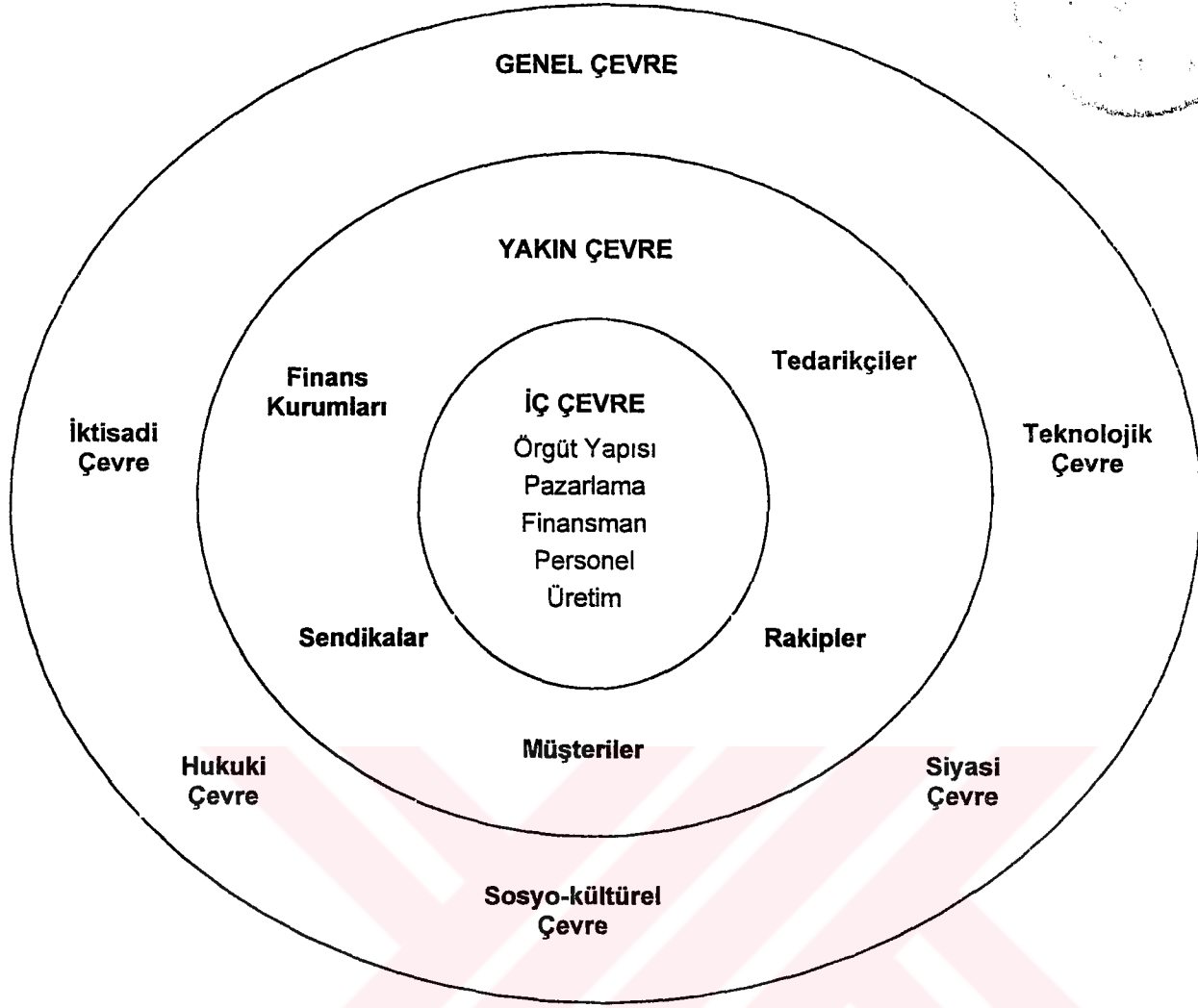
Misyon işletmenin varlık sebebidir. Bir misyon beyannamesi işletmenin iş sahasını, temel rekabet üstünlüklerini, diğer firmalardan ayrıldığı anahtar süreçler ve teknolojiler gibi kendine has özelliklerini, önem verdiği felsefesi ve sosyal konuları, imaj, kalite, tarz ve standartlarla ilgili ifadeleri ve paydaşlara

yönelik düşünceleri içerir (Developing a Business Strategy, 1999, p.3). Mantıksal olarak misyonu takiben alternatif eylem akışlarını değerlendirerek maksadı ile performans kriterleri ve hedefler oluşturmak için stratejik amaçlar tayin edilir (Ginter et al., 1985, p.583). Amaçlar, örgütün ulaşmaya niyet ettiği temel faktörlerle ilgili genel sonuçları tasvir ederler (Blackerby, 1993, p.17).

2.1.2. Veri Toplama Ve Strateji Belirleme

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 (Steps in the Strategic Planning Process, 1999, p.2). İç çevre analizi ise firmanın güçlü ve zayıf yanlarının tespiti için örgütiçi temel faaliyetlerin dikkatle incelenmesidir (Ginter et al., 1985, p.583). Firmanın dikkatle incelenmesi gereken temel iç ve dış faktörleri Şekil 2.3'te bütünleştirilmiştir.

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 değişimlere 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, pp.86-87)



Şekil 2.3. Örgüt ve Çevresi (Certo and Peter, 1991, p.41)

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 (Developing a Business Strategy, 1999, p.6). Aksi takdirde örgütün yönetici ve çalışanları çevredeki anahtar faktörleri belirlemez, gözlemler ve değerlendirmez; bu yüzden fırsatlar kaçar, tehditler farkedilmez ve örgütsel çöküş davet edilmiş olur (David, 1995, p.147).

Örgütün güçlü ve zayıf yanları iç çevreyle alakalıdır. Thompson ve Strickland örgütün potansiyel güçlü yanlarına örnek olarak şu faktörleri vermişlerdir: temel faaliyet alanlarındaki çekirdek yetenekler, uygun işlevsel stratejiler, yeterli mali kaynak, müşterilerin iyi düşünceleri ve memnuniyetleri,

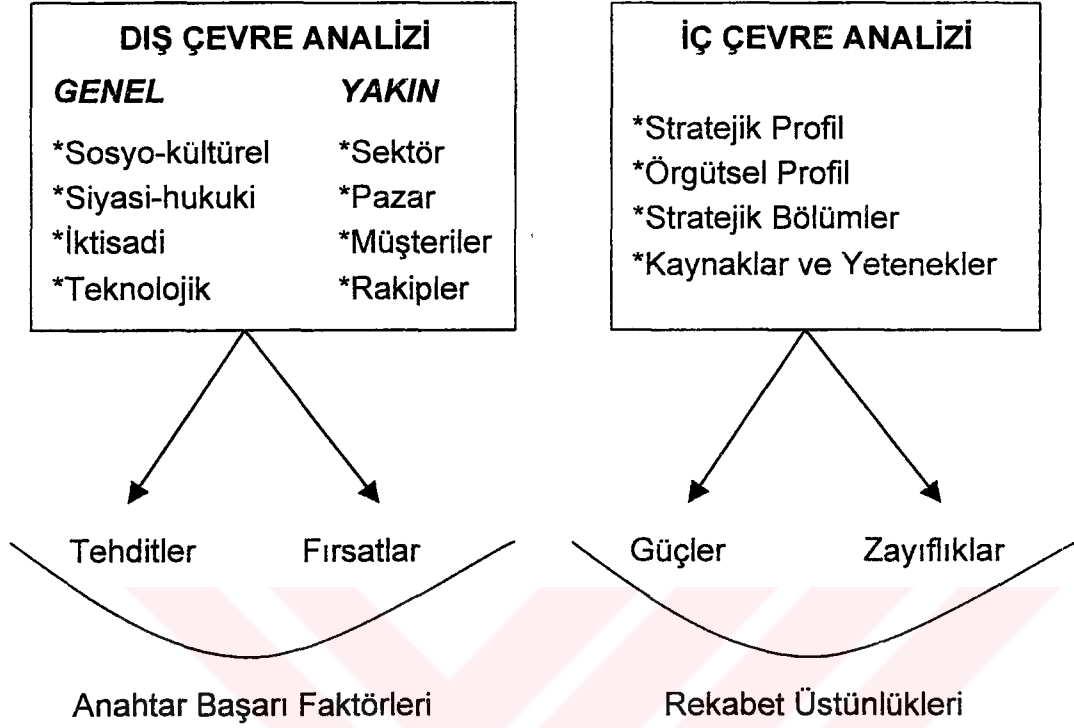
ölçek ekonomileri, patentler, maliyet avantajları, ürün yeniliği becerileri, tecrübe eğrisindeki önderlik, imalat kabiliyetleri, teknolojik üstünlük vs. Potansiyel zayıf yanlar ise şunlar olabilir: belirsiz bir stratejik yönelim, yetersiz tesisler, düşük karlılık, yetersiz yöneticiler, temel faaliyet alanlarındaki yetersiz beceriler, stratejiyi uygulamada başarısızlıklar, çok dar bir ürün hattı, zayıf pazar imajı, zayıf dağıtım ağı, zayıf Ar-ge, zayıf pazarlama yeteneği, gerekli mali kaynakları bulamama vs. (Thompson and Strickland, 1995, p.94).

Fırsatlar ve tehditler ise dış çevre tarafından sunulmakta ya da oluşturulmaktadır. Thompson ve Strickland bu dış çevresel faktörleri de örneklendirmişlerdir. Buna göre potansiyel fırsatlar şunlar olabilir: yeni pazarlara açılma ve pazar payını artırma imkanı, ürün hattını genişletme yolları, teknolojik bilgileri yeni ürünlere transfer yeteneği, geriye ve ileriye doğru bütünleşebilme, cazip dış pazarlarda gümrük engellerinin azalması, rakiplerin zayıflaması, talebin artması, yeni teknolojilerin keşfi vs. Potansiyel tehditler olarak ise düşük maliyetli yabancı rakiplerin pazara girmeleri, ikame mallara olan talebin artması, yavaş pazar büyümesi, döviz kurlarının aleyhte değişmesi, maliyetleri artıran hukuki düzenlemeler, ekonomik krizler, müşteri ve tedarikçilerin artan pazarlık güçleri ve müşteri ihtiyaç ve zevklerindeki ve nüfus hareketlerindeki aleyhte değişimler sayılabilir. (a.g.e., p.94)

Şekil 2.4'te Oréal çevresel analizler ile bu analizlerin amaçları arasındaki bağlantıyı basit bir biçimde ortaya koymaktadırlar. Bu şekil stratejik gözlemlerin genel yaklaşımını ve mantığını özetlemektedir. Fırsat ve tehditler ve güçlü ve zayıf yanların tespiti için yapılması gereken veri toplamaktır. Bunun için ihtiyaç duyulan bilgiler firma içinden olduğu gibi dışından da yazılı ve sözlü bilgi kaynaklarından temin edilebilir. Başarılı bir stratejik plan pazarlar, müşteriler ve ortaklar gibi dış faktörlere odaklı olmak durumundadır, bu yüzden dış bilgi kaynaklarının yeterince değerlendirilmesi şarttır ve zaten stratejik düşünce farklı ve yeni perspektiflere ihtiyaç duyar (Schinnerer, 1998, p.1).

Handscombe ve Norman dış bilgi kaynağı olarak yararlanabilecek araştırma enstitüsü temsilcileri, tedarikçi firmaların teknik müdürleri, stratejik önemi haiz müşteriler, müşterek yatırım ortakları, üniversite profesörleri,

kurumsal yatırımcılar ve bilgi teknolojisi uzmanları gibi örgüt dışı paydaş ve uzmanların stratejik toplantılara dahil edilmesinin gerekli olduğunu öne sürmüşlerdir. (Handscombe and Norman, 1993, p.137)



Şekil 2.4. Genel Stratejik Gözlem Yaklaşımı (Oréal, 1993, p.135)

Ülkemizde başlıca bilgi toplama kaynakları Devlet İstatistik Enstitüsü, Devlet Planlama Teşkilatı, TÜBİTAK, Sanayi ve Ticaret Odaları, Sanayici ve İşadamları Dernekleri, üniversiteler, sendikalar ve diğer meslek kuruluşlarının yayınları gibi yazılı kaynak ve dokümanlar, bilimsel araştırma sonuçlarının sunulduğu toplantılar, radyo ve televizyonların haber ve belgesel programları, siyasilerin ve bürokratların açıklamaları, müşteriler, satıcılar, toptancılar, rakipler ve uzman kuruluşlar ile yapılan görüşmeler gibi sözlü kaynaklardır. (Dinçer, 1991, ss. 99-100)

Ülkemizde büyük işletmeler strateji belirleme aşamasında bu tip bilgi kaynaklarından yararlanmaktadırlar. Buna göre, en çok başvurulan sözlü bilgi kaynakları örgüt içindeki orta kademe yöneticilerin yanı sıra örgüt dışından müşteriler ve hükümetin karar beyanlarıdır. En çok başvurulan yazılı bilgi kaynakları ise Devlet İstatistik Enstitüsü yayınları ve Sanayi ve Ticaret Odalarının yayınlarıdır. (Eren vd. 2000, ss. 103-104)

Çeşitli bilgi kaynaklarından yararlanılarak iç ve dış çevre ile ilgili bilgiler toplandıktan sonra sıra bunların stratejik karar almada kullanımına gelir. Mintzberg ve arkadaşlarına göre veri toplamayı içine alan genel süreç şu şekilde özetlenebilir (Mintzberg, et al., 1976, p. 246):

- Tespit Aşaması:

- Fark Etme: Fırsatlar, sorunlar ve krizler fark edilir ve karar alma ihtiyacı doğar.
- Gözlem Yapma: Fırsatlar, sorunlar ve krizlere dair bilgi toplanır ve sorunlar daha net bir şekilde belirlenir.

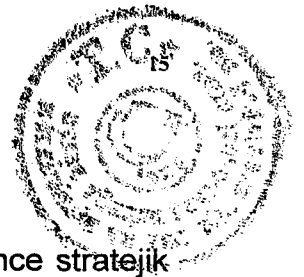
- Geliştirme Aşaması:

- Araştırma Yapma: Sorunlara alternatif çözümler bulmak için örgütün karar alıcıları harekete geçerler.
- Karar Verme: Yeni ve özel probleme eski ve hazır çözümler uyarlanmaya çalışılır veya yeni çözümler üretilir.

- Tercih Aşaması:

- Eleme: Bir problem için pek çok alternatif geliştirilmişse en uygunsuz olanları hızlı bir gözden geçirmeyle elenir.
- Değerlendirme ve Seçim Yapma: İnceleme ve değerlendirme yoluyla ya da karar alıcıların kendi aralarında yaptıkları pazarlıklarla alternatiflerden en uygun görüleni seçilir.
- Yetkilendirme: İlgililere seçilen stratejiyi eyleme geçirmeleri için gereken yetki verilir.

Toplanmış veriler ışığında geliştirilen stratejik alternatifler arasından seçim yapmak üst yönetimin görevidir. Her ne kadar normatif ve rasyoneel bir süreç de izlenmiş olsa, yapılan tercih üst yönetimin ferdi ve grupsal özelliklerinden bağımsız olamaz. Bu konu ileride daha etraflı olarak tartışılacaktır.



2.1.3. Strateji Belirleme Sürecinin Kapsamlılığı

Stratejik karar alma ve strateji belirleme süreci üst yönetimce stratejik tercihlerin oluşturulmasına kadar geçen süreçtir. Bu sürecin analizi ile ilgili olarak gelişen literatürde sürecin kapsamlılığı ile sonucunda yapılan stratejik tercihin isabeti ve uygulamanın başarısı arasında bazı ilişkilerin mevcudiyeti üzerinde durulmaktadır.

Karar alma konusunda bir perspektif geliştirmeye çalışan Raiffa da yöneticilerin karar alırken rasyonellikten ayrılabildiklerini vurgulayıp bunun bazı temel sebeplerini özetlerken kişilerin problemlerden kaçtığını ve bu yüzden karar almaktan aslında hoşlanmadıklarını, statükoyu korumayı sevdiğini, karar almaya mecbur kaldıklarında da yeterince zengin bir alternatifler kümesini incelemediklerini ve özellikle belirsizlik ortamında ihtimal hesaplarından ziyade mistik ve şansa dair düşüncelerin ön plana çıktığını belirtmektedir. (Raiffa, 1994, pp.5-6)

Stratejik karar alma belirsizlik, karmaşıklık ve çatışma içeren bir süreçtir. Belirsizliğin sebebi gelecekte ne tür ekonomik, sosyal ve teknolojik faktörlerin oluşacağı ve çıktılarını ne gibi faktörlerin nasıl etkileyeceği konularındaki bilgilerin eksikliğidir. Karmaşıklık olayların birbiri ile alakalı olmasından ve pek çok yönetici arasındaki etkileşimlerden kaynaklanır. Çatışma ise kararları alan ve uygulayan yöneticilerin farklı tercihlere sahip olmalarının bir sonucudur. Karmaşıklığı azaltmak için ise stratejistler mevcut bilgi yapıları ve algısal filtreleri yoluyla verileri basitleştirmeye ve yapılandırmaya çalışırlar. Belirsizlikle baş edebilmek için yöneticiler daha fazla bilgi toplarlar ve elde ettikleri bilgileri daha iyi yorumlamaya çalışırlar. (Rindova, 1999, pp.959-960)

Sürecin kapsamlılığından kastedilen üst yönetimin fırsat ve tehditlerle ilgili olarak karar alırken ne ölçüde etraflı bir karar alma süreci kullandığıdır. Kapsam derecesinin belirtileri beyin fırtınası toplantılarından yararlanma sıklığı, ciddi bir şekilde ele alınan alternatif çözümlerin sayısı ve sayısal analizlerin kullanım derecesi gibi ölçütleri içerebilir. Burada esas olan mevcut bir durumla (sorunla) başa çıkmak için ne ölçüde araştırma yapıp çaba sarf

edildiğidir. Bir karar alırken gerekli toplam çabaların miktarını belirlemek hemen hemen imkansız olduğundan, kapsamlılık gerekli çabaların tamamını ifade etmez, bunun yerine çabaların çokluğunu ifade eder. Bu açıdan karar alma süreci için daha çok maddi kaynak tahsis edilmesi, daha çok bilgi toplanması ve fikir bazında daha çok tartışma yapılması kapsamlı bir sürecin özellikleridir (Miller et al, 1998, p. 40).

Hickson ve arkadaşlarına göre karar alma sürecinin temel değişkenleri 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. (Hickson et al., 1989, p.82)

Bir karar alınacağında konu ve alternatifler hakkında bilgi toplanması temel faaliyetlerdendir ve örgüt içinde bu işi yapacak rutin mekanizmalar mevcuttur (Cray et al, 1988, p.15). 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, p.299) 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, p.423). Çevreyi gözlemlene fırsatları fark etmeyi kolaylaştırdığından ve çevredeki olaylar ve gelişmeler hakkında bilgi sağladığından yöneticiler için çok önemlidir (Bluedorn et al, 1994, p.201).

Barringer ve Bluedorn'a göre çevreyi gözlemlenmenin yoğunluğunu tespit etmek için müşterilerden fikir toplama rutininin; rakiplerin politika ve taktiklerinin izlenmesinin; satışların, müşteri tercihlerinin ve teknolojinin gelecekteki durumlarının tahmininin; 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, p.441).

Stratejik yönetim literatüründeki strateji belirleme süreci ve sürecin kapsamlılığı konularında yapılan araştırmalar sürecin sonucu yani stratejik tercihler konusundaki çalışmalara kıyasla mahduttur. Bu az sayıdaki çalışma genel olarak kapsamlılık ile stratejik tercihler, stratejik performans ve stratejistlerin fikir tartışmaları arasındaki ilişkileri incelemiştir.

2.1.3.1. Kapsamlılık ve Stratejik Sonuçlar

Çevresel verileri toplama yoğunluğu genelde stratejik tercihle ilişkilendirilmiştir. Mintzberg (1973) bazı örgütlerde fırsatların daha iyi gözlemlendiğini, problemlerin ise ikinci derecede dikkate alındığını vurgularken, Ansoff (1975) proaktif stratejilere sahip olan örgütlerin fırsatlar için, reaktif stratejilere sahip olanların da sorunlar için gözlem yaptığını öne sürmüştür. Hrebiniak ve Joyce (1985) da farklı stratejik tercihlerin çevreyi gözlemlerken farklı faaliyetlerin izlenmesine yol açtığını iddia etmişlerdir; onlara göre düşük maliyet stratejisini uygulayan bir örgüt ürün maliyeti ile ilgili özel problemleri çözmeye yönelik çevresel gözlem yapma faaliyetlerini kullanacaktır. Farklılaştırma stratejisini izleyenlerin ise pazar fırsatları ve yenilik fikirleri için örgüte uyarıcı bilgiler sağlayacak gözlemlere odaklanacağını ileri süren Miller (1989) bu iddiasını ampirik bir araştırma ile de teyit edebilmiştir. Jennings ve Lumpkin'in (1992) bulguları da aynı iddiaları destekleyecek niteliktedir. Bu çalışmalarda ortaya konduğu üzere tercihlerin gözlem davranışı üzerindeki etkilerinin mevcudiyeti, stratejik yönetim sürecindeki safhalar arasındaki etkileşimin basit ve tek yönlü olmadığını da göstermektedir. Veri toplamanın yoğunluğunun yanı sıra, karar alma sürecinin genel kapsamlılığı da, Frederickson'a (1985) göre fırsat-tehlike tercihine bağlıdır; buna göre çevresel fırsatlara odaklanan örgütlerin karar süreçleri tehditlere odaklanana kıyasla daha az kapsamlıdır. Kapsamlılığın bir başka, belki de bununla bağlantılı olan, sebebi Dean ve Sharfman'a (1993) göre alınan çeşitli kararlar arasında en çok hangisine önem veriliyorsa onun için çok detaylı inceleme ve değerlendirmeler yapılmasıdır.

Stratejik karar süreçleri ile ilgili genel bir literatür taraması yapan Rajagopalan ve arkadaşları (1993) ise kapsamlılık faktörünün diğer karar değişkenleri ile ilişkileri hakkında anlamlı genellemeler yapılamayacağını ve özellikle kapsamlılık ile stratejik performans arasındaki ilişkilerin mevcudiyeti ve yönü ile ilgili çelişen bulgular olduğunu ortaya koymuşlardır.

2.1.3.2. Kapsamlılık ve Stratejistler

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. (Stahl and Grigsby, 1991,pp.9-16)

Günümüz iş dünyasında eskiden şirketin en üstündeki birkaç yöneticinin hakimiyetinde 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, p.2). 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 and Glueck, 1988, p.105). 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, p.85) genel eğilim stratejistlerin 'üst yönetim takımı' diye adlandırılması yönündedir.

Üst yönetimi oluşturan stratejik yönetimden sorumlu olan ve ona katkıda bulunan yöneticilerin kişisel ve bir takım olarak kolektif görüşleri stratejik karar alma sürecinin özelliklerini etkileyecektir (Schwenk, 1995, p.473). Kolektif görüşlerin bir sonucu olarak stratejik kararların oluştuğu süreç de stratejistler takımının iç dinamikleri ile ilişkili görülmüştür. Bu takımın özellikleri ve işleyişi ile sürecin kapsamlılığı arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmalar genelde üst yöneticilerin kişisel özellikleri (bu konu 3. Bölüm'de ele alınacaktır), bu özellikler arasındaki farklılıklar, fikir ayrılıkları, tartışma ve çatışmaların türü ve stratejik performans konularına odaklanmışlardır. Aşağıda atıfta bulunacağımız çeşitli çalışmalar tam olarak teyit etmeseler de, literatürde oluşan genel kanaat, kişisel özellik farklılığının doğrudan veya fikir ayrılıkları yoluyla yapıcı fikir tartışmalarına ve dolayısıyla kapsamlı bir karar alma sürecine yol açarak sonuçta da stratejik performansı yükselttiği yönündedir.

Karar alma sürecinin kapsamlılığı ile karar alıcıların homojenliği yada heterojenliği arasındaki ilişki üzerinde fazlası ile durulan bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Örneğin performans üzerindeki süreç ve takım özelliklerinin etkilerini inceleyen bir çalışmada Smith ve arkadaşları (1994) stratejistlerin eğitim düzeyi, işlevsel tecrübe ve kıdem gibi özelliklerindeki farklılıkları ölçerek takımın heterojenliğini operasyonel hale getirmişlerdir. Pelled (1996) stratejistler grubu içindeki örgütsel kıdem, eğitim ve işlevsel tecrübe farklılıklarının işlevsel çatışmaya ve dolayısı ile sürecin kapsamlılığının artmasına yol açacağını ve işle daha az alakası olan yaş, cinsiyet ve ırk gibi özelliklerdeki farklılıkların ise işlevsel olmayan çatışmaya ve yüksek iş gücü devrine yol açacağını öne sürmüştür. Örgütsel demografi üzerinde bir vaka çalışması yapan Zenger ve Lawrence'ın (1989) bulgularına göre kişisel özelliklerden yaş ve kıdemi birbirine yakın olan üyelerden oluşan grupların içinde teknik konulardaki iletişimin sıklığı yüksektir. Grup oluşumu ve karar alma konusunu inceleyen Gruenfeld'e (1996) göre ise uzun

zamandır bir arada olan, biri birine kenetlenmiş ve benzer kişilerden oluşan gruplarda problem çözme yeteneği düşüktür, farklı işlevsel bölümlerden gelen değişik bilgilere sahip kişilerin oluşturduğu gruplarda şayet bilgi paylaşımı yeterince sağlanabilirse karar kalitesi yüksek olur. Knight ve arkadaşları (1998) da takımın demografik çeşitliliği diye de adlandırılan bu durumun, grup içindeki stratejik konularla ilgili fikir birliğini azalttığını göstermişlerdir.

Çeşitli çalışmalarda fikir ayrılıklarının (ya da fikir çeşitliliğinin) etkileri incelenmiştir. Dooley ve Fryxell (1999) takım üyeleri arasındaki sadakatin fikir ayrılıkları ile karar kalitesi arasındaki ilişkiyi güçlendirdiğini ortaya koymuşlardır. Fikir ayrılıklarının kapsamlı ve başarılı bir sürece yol açabilmeleri için takım içi görüşmelerde uygun bir tartışma ve fikir alış-verişi ortamı gerekli görülmektedir. Miller ve arkadaşlarının (1998) fikir ayrılığının sürecin kapsamlılığına negatif bir etki yaptığı yönündeki bulgularına rağmen, Amason ve Sapienza'ya (1997) göre farklı görüşlerin açıkça ve dürüstçe ifade edilmesinin hoş görüldüğü ve teşvik edildiği takımlarda perspektif farklılığına bağlı işlevsel fikir çatışmaları yüksektir ve bu tür çatışmaları kişisel çekememezlikten kaynaklanan ve işlevsel olmayan kişisel sürtüşmelerden ayırmak gerekir. Pelled ve arkadaşları (1999) ise işlevsel tecrübe farklılığının görev çatışmasına, ırk ve kıdem farklılığının da duygusal çatışmaya sebep olduğunu ortaya koymuşlardır.

Çatışma yönetimi yoluyla üst yöneticilerin karar kalitesini artırma üzerinde duran Eisenhardt ve arkadaşları (1997a) da yaş, cinsiyet ve tecrübe gibi konularda farklı özellikleri olanlar arasındaki çatışmanın çeşitli orijinal bakış açılarını teşvik ettiğini ve yeni perspektifleri ortaya çıkarttığını savunmaktadırlar. Belirsizlik ortamında karar almak durumunda olan mantıklı kişiler şirketlerinin geleceği için en iyi yolu seçmeye çalışırken aralarında iyi niyetli fikir ayrılıkları olabilir. Üyeleri arasında fikir tartışmaları olan yönetim takımlarında tercihlerin daha iyi anlaşılabilmesi, daha zengin bir alternatifler kümesi oluşturulması ve böylece en etkin kararların alınması mümkün olur. Ancak yine aynı yazarlar (1997b) sağlıklı bir çatışmanın çabucak verimsiz bir çatışmaya dönüşebileceğini, uyarıların kişisel saldırı gibi algılanabileceğini,

rasyonel tercih farklarının davranışın duygusal ve mantıksız boyutu ile birleşince karşılıklı öfkeye dönüşebileceğini ve bu yüzden çatışmadan verim alabilmek için daha çok veri üzerinde tartışmak, alternatifleri çoğaltmak, müşterek kabul görmüş hedefler oluşturmak, taraflar arasında güç dengesi kurmak, konsensüs için zorlama yapmamak ve ortamı yumuşatmanın gerekli olduğunu belirtmektedirler.

Öte yandan üst yöneticiler arasındaki grup dinamiklerini inceleyen Peterson ve arkadaşları (1998) ise başarılı gruplarda fikir birliğinin, başarısız gruplarda ise işlevsel olmayan çatışmanın ön plana çıkan özellikler olduğunu ortaya koymuşlardır. Stratejik konsensüsün performansa etkilerini inceleyen Hombruck ve arkadaşları (1999) farklılaştırma stratejisi izleyen SİB'lerde konsensüs mevcudiyetinin yüksek performansa yol açtığını ortaya koymuşlardır. Son olarak da fikir ayrılıkları ve sürecin kapsamlılığı üzerinde çalışan Simos ve arkadaşları (1999) da iş ile ilgili konular üzerinde takım üyelerinin bir birlerine muhalefet etmeleri şeklinde tanımladıkları fikir çatışması (munazara) ile takım üyelerinin bir meseleye geniş bir açıdan bakmaları, çok çeşitli alternatifleri dikkate almaları, çeşitli eylem planları yapmaları ve farklı karar kriterleri kullanmaları şeklinde tanımladıkları kapsamlılık arasında anlamlı bir ilişki bulmuşlardır.

2.1.4. Uygulama Ve Kontrol

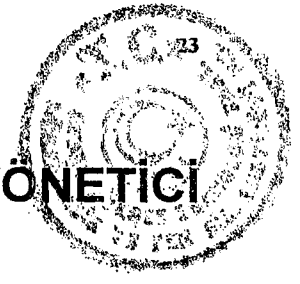
Seçilen stratejinin uygulanması gerekli kaynakların örgütsel birimlere tahsisine odaklanır (Ginter et al, 1985, p. 583). Ancak bundan ibaret olmayıp özellikle örgüt yapısı, örgüt kültürü ve liderlik özellikleri ile bağlantılıdır.

Üst yönetimce planlanan ve seçilen strateji, örgüt yapısını yeniden şekillendirir, çünkü yapının stratejiyle uyumlu olması gerekir. Aynı şekilde stratejinin de yapıya uyumlu olması ve daha oluşum aşamasında mevcut yapıyı oluşturan faktörlerin göz önüne alınmaları gerekir. Bu karşılıklı uyum aynen stratejinin çevreye uyumunda olduğu gibi stratejinin başarı ile uygulanabilmesi için şarttır. Ayrıca zaten çoğu stratejik tercih doğrudan örgüt yapısının yeni yatırımlarla genişletilmesi ya da tasarruflarla daraltılması ile ilgili olabilir (Eren, 2000a, ss. 354-355).

Örgüt kültürü ise çevrenin gereklerine göre hazırlanmış olan strateji ile uyumlu olmak durumundadır. Mesela, müşteri yüksek kaliteli mal ve hizmet talep ediyorsa örgütsel kültür değerleri kalite unsuruna odaklı olacaktır. Stratejinin uygulanması ile ilgili bir başka konu da liderlik olup, liderin görevi tüm çalışanları amaçlar etrafında bütünleştirmek, stratejileri onlara benimsetmek ve uygulama aşamasında ortaya çıkan problemleri çözmektir(a.g.e, s. 397 ve s.408).

Stratejik kontrol stratejik yönetimin en son halkasıdır. Çağdaş stratejik kontrol, yürütmenin incelenmesi ve düzeltilmesi için faaliyet sonuçlarına dair geri beslemenin kontrolünü, yani amaçlar ve başarı standartları ile sonuçlar arasındaki uyumun değerlendirilmesini ve buna ilaveten daha stratejik kararlar alınırken yapılan geleceğe yönelik tahminlerin ve varsayımların ne ölçüde isabet kaydedebileceğinin değerlendirilmesini ve çevredeki gelişmelerin stratejik gözlemlerinin sürekli olarak yapılmasını kapsar. Böylece stratejiler ve genelde stratejik yönetim süreci kontrol sonuçlarından gelen geri besleme ile sürekli olarak iyileştirilir (Dess and Miller, 1993, pp. 293-295).

Türkiye’de stratejik planlama ve yönetim faaliyetleri büyük şirketlerde belli bir ölçüde sürdürülmektedir, ancak sözünü ettiğimiz stratejik kontrol o ölçüde yaygın değildir. Eren ve arkadaşlarının 100 Büyük Türk İşletmesi arasında yaptığı bir çalışmanın sonuçlarına göre işletmelerin % 60’ı stratejik planlama yaparken, stratejik kontrol faaliyetlerinin ancak % 50 civarında yürütüldüğü görülmüştür (Eren vd, 1997, s. 32).



3. STRATEJİK TERCİHLER VE YÖNETİCİ ÖZELLİKLERİ

3.1.Stratejik Tercihler

Stratejik tercihler, firmanın uzun vadeli temel amaçları ve yönelimleri ile ilgili seçimsel kararlardır. Temel ekonomik amaçlar, yatırımları çeşitlendirme kararları, pazar payını artırma çabaları ve her türlü işlevsel strateji tercihlerinden oluşan stratejik konularla ilgili kararlar bu çerçevede ele alınabilir.

Stratejik tercihler, biri diğerinin aracı olan bir dizi amaçlar silsilesinin her basamağında karşımıza çıkarlar. Vizyon, misyon, hedefler, stratejiler, politikalar, taktikler, programlar ve bütçeler gibi birbirini takip eden amaç ve planlar daha genelden daha özele, daha soyuttan daha somuta, daha uzun vadeliden daha kısa vadeliye, daha belirsizden daha belirliye, daha üst düzeyden daha alt düzeye, kısacası daha stratejikten daha operasyonele doğru akarken birbirlerini de tamamlamaktadırlar.

Bu çerçevede belirlenmiş her bir üst amaca ulaşmak için bir sonraki basamakta yer alan alternatif adımlar arasında bir tercih yapılması gereği vardır. Mesela, gelecekte firmanın ulaşması arzu edilen noktanın ya da alması istenilen halin bir resmi olarak çizilen vizyonu ve işletmenin varlık sebebi olarak oluşturulan misyonu belirledikten sonra bunlara uygun uzun vadeli amaçları ve stratejileri belirlemeye sıra gelir. (Developing a Business Strategy, 1999, pp.2-3)

Hrebiniak ve Joyce'a göre, stratejik tercih yapabilmek firma için bir şanstır. Çünkü mesela, talebin fiyata fazlası ile duyarlı olduğu ve rekabetin çok şiddetli olduğu pazarlarda özellikle küçük işletmelerin maliyet rekabetinden başka pek seçebilecekleri bir stratejik alternatif yoktur. Aynı şekilde hükümet politikalarının etkisi altında olan ve dar pazar kesimlerine sıkışmış firmalar da çok fazla seçim yapamazlar. Bu gibi firmaların tek çıkış yolları buluşlar ve yeniliklerdir. Aksi takdirde çevrenin zorlamalarına adapte

24

olurlar ya da doğal seleksiyon yoluyla çevreden dışlanırlar. Ancak bazı farklı durumlarda firmaların stratejik tercih yapabilme imkanları daha genişdir. Pazarlara giriş ve çıkış engellerinin az olduğu, hükümet politikalarının daha az kısıtlayıcı olduğu ve kaynakların kıt olmadığı ortamlarda her firma kendi özel stratejik yönelimini oluşturabilir. Böyle hallerde çevreye adapte olmak için tek tip bir strateji belirleme zorunluluğu yoktur. (Hrebriniak and Joyce, 1985, pp.339-340)

3.1.1. Temel Ekonomik Amaçlar

Firmaların temel amaçları vizyon ve misyonları doğrultusunda gelecekte daha başarılı olmak ve uzun vadede ayakta kalmaktır. Tüm diğer alt amaç ve stratejileri bu varlığını sürdürme ve başarılı olma hedefi yönlendirir. Burada kastedilen başarı ekonomiktir ve üst yönetimin sorumluluğundadır.

Bu başarının standartları ise finansal ve stratejik performansla alakalıdır. Gelirlerin ve karların artırılması ve nakit darboğazına düşülmemesi gibi finansal amaçların yanı sıra pazar payının artırılması ve ürün hattının genişletilmesi gibi stratejik amaçlar da firma için aynı derecede öncelikli ve önemlidir, ancak bazen amaçlar arasında bir tercih yapma mecburiyeti de doğabilir. Mesela kısa vadeli nakit akış dengesini iyileştirmek için uzun vadeli rekabet üstünlüğünü artırıcı bazı yatırımlardan vazgeçilebilir. (Thompson and Strickland, 1995, p.31)

Başlıca ekonomik amaçlar şunlardır:

Karlılık Amacı: kar, işletme sahiplerini, yöneticileri ve tüm iş görenleri harekete geçiren, onlara çalışma azmi veren en önemli ekonomik amaçlardan biridir. Karlılık ise karın işletmenin sermaye ve ciro gibi finansal büyüklüklerine oranlamasıdır. Yerine göre kısa vadeli karlılıktan ödün verilip gelecekteki cironun artacağı umularak uzun vadeli karlılık artırılmaya çalışılabilir. Böylece işletmenin uzun vadede yaşama ve gelişme gayesine hizmet edilmiş olur. (Eren, 2000a, ss.72-73)

Karlılık performansı değişik şekillerde ölçülebilir. Bunlardan en sık kullanılan ölçüm şekilleri ortalama hisse senedi getirisi, kar payı ödeme oranı,

satış (ciro) karlılığı, aktif karlılığı ve sermaye karlılığını kapsar. (Güp, 1980, pp. 72-75)

Büyüme Amacı: Büyümek firma için, üretim ve satışlarda görülen sayısal artışlar ve dolayısı ile uzun vadede daha geniş bir müşteri topluluğuna hitap etmek, üretim faktörlerine daha fazla ihtiyaç duymak ve sonuçta işletmenin iç yapısını her bakımdan geliştirmek ve iyileştirmektir (Eren, 2000a, s.77). Bir bakıma büyüme hedefi için aynı anda hem bir süreç hem de bir sonuç diyebiliriz, çünkü uzun vadede satış hacmini artırmak ve o seviyede tutmak için üretim miktarını ya da kapasitesini de artırmak veya pazarlama faaliyetlerini yoğunlaştırmak gerekebilir; demek ki büyüme hedeflerine ulaşabilmek için bir süre bazı giderleri göze almak şarttır.

Büyüme hedefleri için bazı niceliksel ve oransal büyüklük ölçütleri kullanılmaktadır. Niceliksel ölçütler üretim ve satış hacminin miktarı ya da parasal değeri ve işletme kaynaklarının ve üretim faktörlerinin sayısı (örneğin personel sayısı, şube sayısı) ve büyüklüğüdür (örneğin makine parkı, kapalı alan). Oransal ölçütler ise harcamalarının toplam satışlara oranı veya kullanılan kapasitenin toplam kapasiteye oranı gibi ölçütlerdir. (a.g.e., ss. 80)

Büyüme amacına ulaşma yolundaki bir firma, mevcut bünyesini geliştirmek için yeni ürünlere ya da mevcut ürünlerin iyileştirilmesine ve farklılaştırılmasına yatırım yapabilir, ayrıca dış büyüme yollarını da kullanabilir. Bunun için de başka bir firma ile birleşme ya da onu satın alma mümkün büyüme yollarıdır. (Daft, 1994, p.217)

Güvenlik Amacı: Güvenlik amacı, işletmenin geleceğin belirsizliklerine ve tehlikelerine karşı tedbirli olmayı hedeflemesidir. Bu amaçla riskleri azaltmak, dağıtmak ve onlardan kaçınmak yoluna gidilebilir. Riskleri azaltmak için mümkün ise, işletmenin personel kalitesi, teknolojik imkanları ve sermaye gücü artırılabilir. Riskleri dağıtmak için patentler alınması ve gümrük engelleri konması gibi rekabeti rakipler aleyhine kısıtlayıcı tedbirlerin alınmasına çalışılabilir ya da üretim süreçleri, pazarlar ve müşteriler çeşitlendirilebilir. Risklerden kaçınmak için ise varlıkları nakit paraya çevirebilme ve kısa vadeli borçları ödeyebilme esnekliğinin artırılmasına çalışılır. (Eren, 2000a, s.88)

Güvenlik amacı sayesinde işletme gelecekte karşılaşabileceği beklenmedik ve aleyhte gelişmelere ve özellikle nakit darboğazına düşme tehlikesine karşı bir nevi sigortalanmış olur.

Otonomi Amacı: Otonomi (özerklik) işletmenin üst düzey yöneticilerinin veya patronlarının uzun vadede de şimdiki gibi serbestçe karar verme ve uygulama yetkilerine sahip olabilmeleridir. Bu özgürlük ancak yönetimin el değiştirmesi ile kaybedilebilir. Böylece eski yöneticilerin o firmada amir olarak kalma arzuları tatmin edilemez ve bu yöneticileri görevlendiren patronların sahiplik payları azalır veya ortadan kalkar. Yönetimin otonomisi kaybedildiğinde stratejik kararlar daha ziyade alacaklılar ya da yeni sahiplerce alınmaya başlanır. Otonomiyi kaybetmemek için sermaye artırımlarında, hisse senedi satışlarında ve uzun vadeli borçlanmalarda yönetimin dikkatli olması ve sahiplik el değiştirirse bile yeni sahiplerle uzlaşmaya gitmeye çalışması gerekir. (a.g.e., ss. 89-91)

Karlılık, büyüme, güvenlik ve otonomi amaçları birbirinin alternatifi olmayıp, zaman zaman birbirlerini sınırlasalar da, uzun vadede birbirini tamamlayan ekonomik amaçlardır. Mesela bir firmanın bir süre için hızlı büyüme hedefini otonomiye tehlikeye düşürecek şekilde borçlanarak finanse etmesi söz konusu olabilir, ancak bir dönem sonra bu büyüme hedefine başarı ile ulaşırsa otonomi ile ilgili kaygılar da azalacaktır.

3.1.2. Stratejik Hedefler

3.1.2.1. Büyüme Stratejileri

Büyüme amacına sahip bir işletme iç veya dış büyüme yollarını kullanarak büyümeye çalışabilir. Üretim ve satış hacmini artırmak için işletmenin mevcut pazar ve ürüne yönelik faaliyetlerini yoğunlaştırması ya da yeni ürün ve pazarlara yönelmesi söz konusu olabilir.

Tek bir pazara odaklanıp örgüt için en karlı temel ürüne yatırım yaparak büyümeye yönelmek “yoğunlaşarak büyüme” ya da “pazara nüfuz etme” şeklinde adlandırılmaktadır (Goodstein et al., 1993, p.29). Bu stratejik hedef, rakipler aleyhine firmanın pazar payını artırmasını öngörür, ancak belli bir

süre sonra pazar büyüklüğünün sabit kalacağı ve hatta azalacağı unutulmamalıdır (Gup, 1980, p.174). Aynı pazarda ve aynı üründe kalarak satışlarını artırmaya çalışan ve dolayısı ile yoğun bir rekabete maruz kalan firmalar pazarlama harcamalarını artırma, teknolojik yenilik yapma, maliyetleri azaltma, verimliliği artırma ya da rakip firmaları satın alma gibi yolları deneyebilirler (Eren, 2000a, s.282).

Mevcut pazara yakın pazarlarda yeni müşteriler edinmeye çalışarak büyümeye yönelmek pazar geliştirmek şeklinde adlandırılmaktadır (Goodstein et al., 1993, p.29). Bu stratejide yeni pazarlara açılırken mevcut üründe herhangi bir değişikliğe gidilmez (Gup, 1980, p.175). Mevcut ürünle yeni pazarlara açılan firma aynı ülkedeki farklı bölgesel pazarlara ya da farklı ülke pazarlarına yönelik pazarlama faaliyetleri başlatmak ve gerekirse üretim faaliyetlerini de bu yeni pazarlara doğru artırmak durumundadır (Eren, 2000a, s.282).

Mevcut pazardaki müşterilerin talep edebileceği farklı ürünleri yine aynı pazara sunarak büyümeye yönelmek ürün geliştirmek şeklinde adlandırılmaktadır (Goodstein et al., 1993, p.29). Bu stratejiyi izleyen firmalar mevcut müşterilerinin firma hakkında sahip oldukları marka imajını kullanarak benzer ürünleri de onlara kabul ettirmeyi ümit ederler (Eren, 2000a, s.283).

3.1.2.2. İstikrar ve Çekilme Stratejileri

İşletmeler, yöneticilerinin tercihleri ve ortam şartları çerçevesinde büyüme hedeflerinden geçici olarak ya da tamamen vazgeçebilirler. Büyüme stratejilerinin haricinde de mevcut durumu koruma, küçülme ya da tamamen tasfiye gibi alternatifler mevcuttur.

Mevcut durumu ya da istikrarı koruma stratejisi mevcut büyüklük seviyesini sabit tutmak ya da çok yavaş büyümektir. İşletme ne mevcut ürün ve pazar ile ilgili bir atılım yapar, ne de yeni ürün ve pazarlara yönelir. Bu strateji genellikle problemlili bir hızlı büyüme periyodunun sonunda işletmenin verimliliğini artırmak amacı ile izlenir. (Daft, 1994, p.217)

Küçülme ve tasarruf ile ilgili stratejiler ise büyüme stratejilerinin tam tersi olarak üretim ve satış hacimlerinin azaltılması ve hatta üretim faktörlerinden bazılarının elden çıkarılmasıdır. Şartların zorlaması ile belki de istenmeyerek izlenen bu strateji işletmenin zarardan kurtulabilmek için küçülerek maliyetlerini azaltmaya çalışmasıdır. (Goodstein et al., 1993, p.30)

Küçülme yoluyla istenilen ölçüde bir tasarruf sağlanıp işletme yeniden karlı ya da istikrarlı bir hale getirilemiyorsa, iki seçenek kalır: zarar etmeye bir süre daha devam etmek ya da mevcut ürün ve pazarla alakalı faaliyetleri tasfiye etmek. İkinci seçenek tercih edilirse işletme kapatılarak varlıkları ayrı ayrı veya bir bütün olarak satılıp elden çıkarılır.

3.1.3. Yatırımları Çeşitlendirme Stratejileri

Çeşitlendirme stratejileri, şirketlerin riskleri dağıtmak veya talep büyümesi sona eren pazarları yenilemek gibi değişik saiklerle başvurdukları, şirketin kendisi için yeni olan ürün ve pazarlara yatırım yaparak yeni stratejik işler ve iş birimleri kurması ile alakalı stratejik yönelim alternatiflerini kapsar. Yatırımlarını bu şekilde çeşitlendiren şirketlerin yatırım portföylerinde değişik iş alanlarında faaliyet gösteren birden fazla stratejik iş birimi¹ mevcuttur.

Bir strateji terimi olarak çeşitlendirme, mevcut mamul hatları ile doğrudan alakası olsun olmasın, firmanın yeni ürün hatları kurarak faaliyetlerini genişletmesidir. Bu strateji mevcut faaliyetlerin sinerjik avantajından yeni faaliyetlerde yararlanmak, karları istikrarlı bir hale getirmek ve daha verimli bir sermaye ve nakit yönetimi ile daha hızlı büyümek gibi niyetlere hizmet eder. (Oster, 1994, p.183)

Chandler'ın stratejileri tasnifinde ürün çeşitlendirme adıyla bahsi geçen bu stratejik açılım, mevcut pazar olgunlaşınca ya da satışlar düşüşe geçmeye başlayınca, örgütlerin sahip oldukları fiziksel, insani ve mali kaynaklarını yeni işlerde kullanmak üzere kaydırmaları olarak tarif edilmiştir. Ancak aynı zamanda eski işler de sürdürülür ve çok bölümlü (bir çok stratejik iş biriminden oluşan) büyük bir yapı meydana gelir. Bu yapıyı oluşturan her

birim –ki bunlar genelde ürün bölümleridir- birbirinden bağımsız olarak şirketin tepe yönetimine bağlıdır. (Goodstein et al., 1993, p.332)

Çeşitlendirme stratejileri de kendi içinde çeşitlilik arz eder. Rumelt'in portföy stratejilerini sınıflandırma sistemine göre çeşitlendirme dört temel şekilde yapılabilir. Birincisi, portföyde tek bir işletmenin bulunduğu ve şirketin toplam satışlarının %95'inden fazlasının bu işletmece yapıldığı "tek iş" stratejisidir. İkincisi, şirket bünyesinde birkaç değişik iş yatırımının bulunduğu ancak bunlardan sadece birinin tek başına şirketin toplam satışlarının %70 ila 94'ünü yaptığı "hakim iş" stratejisidir. Üçüncüsü "ilgili çeşitlendirme" stratejisi olup bu stratejide, tek başına hiçbir iş alanında yapılan satışlar toplam satışların %70'ine ulaşamaz ve yatırım alanları arasında bir bütün olarak yakın benzerlikler ve faaliyet bağları vardır. Dördüncü stratejiyi oluşturan "ilgisiz çeşitlendirme" halinde ise toplam satışların %30'undan fazlası artık şirketin orijinal yetenek ve becerilerine yakınlığı olmayan yeni yatırım alanlarından gelmektedir. (Montgomery, 1982, p.301)

İş birimleri arası etkileşim ve karşılıklı bağımlılık çeşitlendirme stratejisinin türüne göre değişir. Dikey bütünleşme şeklindeki "tek iş" veya "hakim iş" stratejisini uygulayan şirketlerde şirket üst yönetiminin merkezi kontrol ve koordinasyonu çok yüksekken ilgili çeşitlendirmede bağımsızlık artar ve ilgisiz çeşitlendirmede tek ilişki finansal bağ olarak kalır. (Michel and Hambrick, 1992,p.14)

Bu çeşitlendirme stratejilerine ilave olarak yenilikçi çeşitlendirme yolunu da dahil edebiliriz. Yenilik başta ürün ve hizmet temelinde olmak üzere üretim süreçleri ve dağıtım teknikleri gibi işletme fonksiyonlarındaki yeni uygulamaları da kapsayabilir. Yenilikçilik genelde mevcut ürünlere ilave olarak müşteriler için tamamen yeni bir ürünün piyasaya sürülmesidir. Bu ürün mevcut ikame ürünlere göre daha az maliyetli, daha kaliteli veya daha fonksiyonel olabilir. Bu strateji diğerlerine göre daha masraflı ve daha risklidir. (Eren, 2000a, ss.258-259)

¹ Stratejik iş birimi terimi ile aynı şirketin mülkiyetinde ayrı üretim ve satış konularında odaklanmış farklı işletmelerden her biri kastedilmekte olup, bir sonraki konu başlığının altında daha ayrıntılı olarak açıklanacaktır.

3.1.4. Stratejik İş Birimi Stratejileri

Stratejik iş birimi kendi başına özerk bir yönetimi olan ayrı bir işletmedir. Bu işletme bir firmanın yegane yatırım kalemi olabileceği gibi, yatırımlarını çeşitlendirmiş şirketlerde birden çok stratejik iş birimi (SİB) vardır. SİB kavramını daha iyi tanımlayabilmek için şirket portföyündeki her bir SİB'in ayırt edici özelliklerini açıklamak gerekir. Bu özellikler şunlardır (a.g.e. ss.208-209):

1. Her SİB ayrı bir işletme birimidir, diğer SİB'lerden farklı ve kendine has satış konuları, pazar özellikleri ve ürün hayat evreleri vardır.
2. Her SİB'in kendine ait yatırılmış sermayesi ve personeli vardır.
3. Her SİB'in kendi genel sorumlu yöneticileri vardır.
4. Her SİB'in faaliyette bulunduğu pazarda, o pazarı paylaşmak durumunda olduğu kendi rakipleri vardır.
5. Her SİB'in kendine ait tedarik, üretim ve pazarlama gibi bölümsel politikaları vardır.
6. Her SİB'in illa ki kendine ait ayrı üretim tesisleri olması gerekmez, ancak mutlaka ayrı bir mamul hattı vardır.

Porter stratejik iş birimlerinin izleyebilecekleri stratejileri mevcut ürün ve mevcut pazar çerçevesinde ele almış ve kategorize etmiştir. Porter'a göre firmaların sahip olabilecekleri iki temel rekabet avantajları vardır. Bunlar işletmenin sürdürülebilir karlılığını etkileyen maliyet ve farklılaştırma avantajlarıdır (Bkz. Tablo 3.1). Bu avantajlar müşteri hedefinin geniş veya dar tutulması da dikkate alındığında birbirinden farklı üç stratejik alternatif ortaya çıkmaktadır: maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma. Rekabet avantajı arayan firmaların yapması gereken hangi hedefle hangi türde bir üstünlük için çaba sarf edeceklerine karar vermektir. (Porter, 1985, p.12-13)



Tablo 3.1. Üç Jenerik Strateji

		REKABET	AVANTAJI
		Düşük Maliyet	Farklılaştırma
REKABETİN	Geniş	1. Maliyet Liderliği	2. Farklılaştırma
	Hedef		
KAPSAMI	Dar	3A. Maliyette	3B. Farklılaştırmada
	Hedef	Odaklanma	Odaklanma

Kaynak: Porter,1985, Competitive Advantage, p.12

3.1.4.1. Maliyet Liderliği Stratejisi

Maliyet liderliği stratejisinin müşteri hedefi geniş kapsamlıdır ve amaç belli bir endüstride en düşük maliyetli üretici olmaktır. Ölçek ekonomisi, teknolojik mülkiyet ve hammaddeye erişim kolaylıkları gibi yollardan maliyet avantajı elde edilebilir. Bu stratejiyi izleyen firmalar genellikle standart bir ürün satarlar ve tüm amaçları maliyetleri düşürmektir. Maliyet lideri olabilmek için o endüstrideki lider adayları arasında kıyasıya bir rekabet yaşanabilir. Ancak bunlardan sadece biri lider olur. Bu lider firma düşük maliyetleri sayesinde pazardaki fiyatlara hükmeder ve çok yüksek karlar kazanır. (a.g.e., pp. 12-13)

3.1.4.2. Farklılaştırma Stratejisi

Farklılaştırma stratejisini izleyen bir firma alıcıların çok değer verdiği bazı boyutlarda sektöründe eşsiz olmaya çalışır. Sektörde pek çok müşteri tarafından önem verilen bir veya daha çok özellik seçen firma, müşterilerin bu ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla diğer rakiplerden farklı bir konum alır ve bu farklı ve eşsiz konum sayesinde ürünleri için daha yüksek bir fiyat talep eder. Her sektörün farklılaştırma yolları kendine özgüdür. Farklılaştırma ürünle ilgili olduğu gibi teslimat ve pazarlama yaklaşımı ile de ilgili olabilir. Farklılaştırma stratejisinin hedefi eşsiz ve farklı olmanın ekstra maliyetini aşan yüksek bir fiyata müşteri bulmaktır. Farklılaştırma stratejisinin maliyet liderliğinden önemli bir farkı şudur ki, aynı sektörde bir çok firmanın bu stratejiyi başarı ile



izleyip müşterinin değişik ihtiyaçlarını karşılayabilen değişik farklılıklar oluşturmaları mümkün olabilir. (a.g.e., p.14)

Mintzberg'e göre farklılaştırma stratejisini izleyerek müşterilerin çeşitli ihtiyaçlarını karşılayıp standart ürününün fiyatından daha fazla bir fiyata ürünlerine talep oluşturmak isteyen işletmeler, müşteri nezdindeki imajlarını iyileştirmeye çalışmak, müşterilere satış esnasında ve sonrasında çeşitli kolaylıklar ve destekler sağlamak, ürünün kalitesini artırmak ve ürünün tasarımında bazı değişiklikler yapmak gibi yollarla bu stratejide başarılı olmaya çalışır. (Eren, 2000a, ss.300-301)

3.1.4.3. Odaklanma Stratejisi

İlk iki stratejiden farklı olarak, odaklanma stratejisi pazarın tamamına değil, sadece belli bir müşteri hedefine yönelmekle ilgilidir. Odaklanan firma pazarın sadece belli bir kesimine hizmet etmeyi seçer. Pazarın geneli düşünüldüğünde pek bir rekabet üstünlüğü olmayan bir firma seçtiği pazar bölümünde arzuladığı üstünlüğü yakalayabilir. Bu stratejinin iki türevi vardır: maliyette odaklanma ve farklılaşmada odaklanma. Tüm pazara hitap etmeye çalışan firmaların fiyat veya farklılık açılarından tam olarak tatmin edemedikleri bazı pazar kısımlarındaki müşterilerin ihtiyaçlarına, işte bu odaklanma stratejisini izleyen firmalar cevap vermeye çalışırlar. Farklılaşmada odaklanma stratejisini farklılaştırma stratejisinden ayıran nokta pazarın genelince değer verilen özellikli ürünlerden ziyade sadece belli bir kesimin özel ihtiyaçlarına odaklanmasıdır. Maliyette odaklanma ise ancak tüm pazara hitap eden maliyet liderinin pazarın belli bir bölgesine hizmet ederken gerekenden daha fazla bir maliyete katlanmak zorunda olması durumunda faydalı olacak bir stratejidir. (Porter, 1985, pp. 16-17)

3.1.5. İşlevsel Düzey Stratejiler (Politikalar)

İşlevsel düzey stratejileri, bir işletme içerisinde belli bir bölümün yada işlevsel bir etkinliğin yönetsel oyun planıdır. İşletmenin genel stratejisinin uygulanmasına pazarlama, üretim ve Ar-ge gibi tüm departmanlar eylem ve yaklaşımları ile katkıda bulunurlar. (Thompson and Strickland, 1995, p.43)

İşlevsel düzey stratejilere bölüm politikaları da denmektedir. Stratejik yönetimin etkinliği açısından stratejik planlamanın, yatırımlarını çeşitlendirmiş şirket düzeyinden işletme (iş birimi) düzeyine ve buradan da fonksiyonel bölümlere kadar yukarıdan aşağıya doğru uyumlu ve koordineli bir şekilde yürütülmesi gerekir. Aslında şirket stratejik planları içerisinde işletme stratejik planları, onların içerisinde de bölüm stratejik planları yer alır. Politikalar faaliyetlere yön gösterici olup stratejiyi uygulama ve amaçlara ulaşmayı başarma yolunda her bölüme düşen görevlerin nasıl yapılacağını açıklarlar. (Eren, 2000a, s.317)

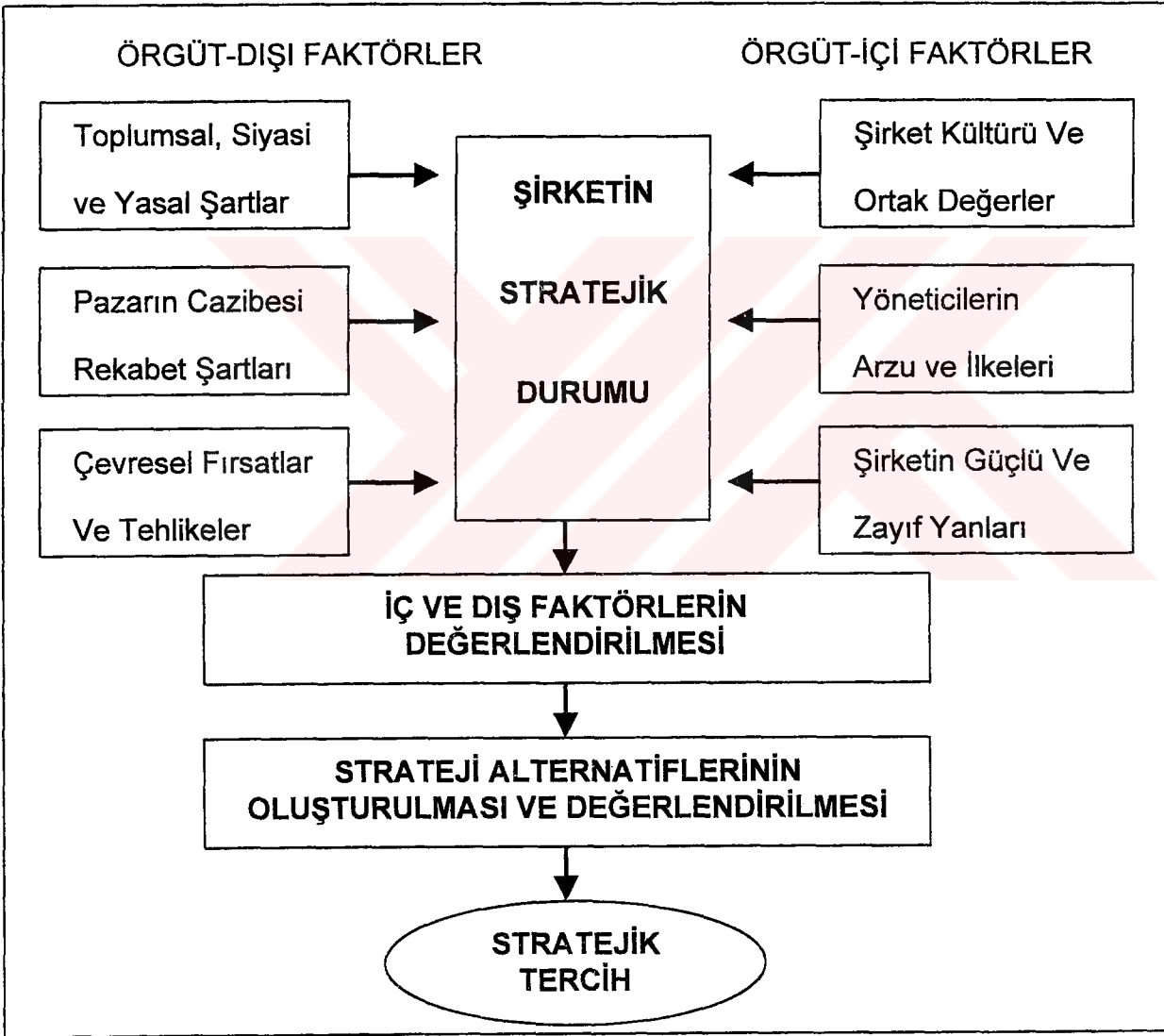
3.2. Yönetici Özellikleri Ve Stratejik Tercihlere Etkileri

Örgütler kendilerini temel amaçlara ve misyonlarına ulaştıracak stratejilere ihtiyaç duyarlar. Strateji yapmak “nasıl”– rakiplerle nasıl başa çıkılacak, sürdürülebilir bir rekabet avantajı nasıl elde edilecek, şirketin uzun vadeli stratejik konumu nasıl güçlendirilecek, vs.- sorularına cevap bulmaktır. Bir şirket tüm yatırımları ve işlevsel bölümleri ile beraber çeşitli düzeylerde pek çok stratejiye ihtiyaç duyar. Pek çok uygun seçenek arasından seçim yaparak bir strateji oluşturan yönetici pazardaki değişimlere cevap üreten, yeni fırsatlar arayan ve örgütün farklı birimlerince farklı zamanlarda yapılmış farklı yaklaşımları bütünleştiren bir kişidir. (Mintzberg, 1987, p.32)

Bir strateji oluştururken bazı durumsal etmenler devreye girer. Genelde strateji çoğu şirkette toplumsal, siyasi ve hukuki şartlar, pazar ve rekabet şartları, çevresel fırsatlar / tehlikeler, şirketin güçlü ve zayıf yanları, üst düzey yöneticilerin özellikleri ve şirket kültürü gibi temel faktörlerin etkileşimi ile oluşur. Bu faktörlerin etkisi hem şirketten şirkete değişir, hem de zaman içinde farklılık gösterir. (Thompson and Strickland, 1995, p.45)

Bu faktörlerden toplumsal yapı, mevcut kanunlar ve siyasi iktidar bir firmanın stratejik seçeneklerinin genel sınırlarını çizerek stratejik olarak nelerin yapılabileceğini ve yapılamayacağını belirlemektedir. Faaliyette bulunulan sektörün karlılığı, rekabetin şiddeti ve rakiplerin stratejileri de bir firmanın stratejik yönelimi üzerinde oldukça etkilidir. Çevrede oluşan fırsat ve tehlikeler yakından takip edilir ve örgütün (fırsatları değerlendirme

konusundaki yetenek, beceri ve potansiyelleri ile ilgili) güçlü ve zayıf yanları strateji oluşturmada incelenmesi gereken çok önemli unsurlardır. Şirkette zamanla yerleşmiş olan işleyiş şekilleri, ortak davranışlar, gelenekler, değer yargıları ve inançlardan oluşan kendine özgü örgüt kültürü stratejik davranışlara da yön verir. Bunlara ilaveten yöneticilerin kişisel arzuları, felsefeleri ve inançları da stratejik tercihlere etki etmektedir (Bkz. Şekil 3.1). Örneğin riskten kaçan yöneticiler mevcut durumu koruma stratejilerini benimserlerken, risk almaya eğilimli olanlar yenilikçilik stratejisini seçerler. (a.g.e. ss.45-50)

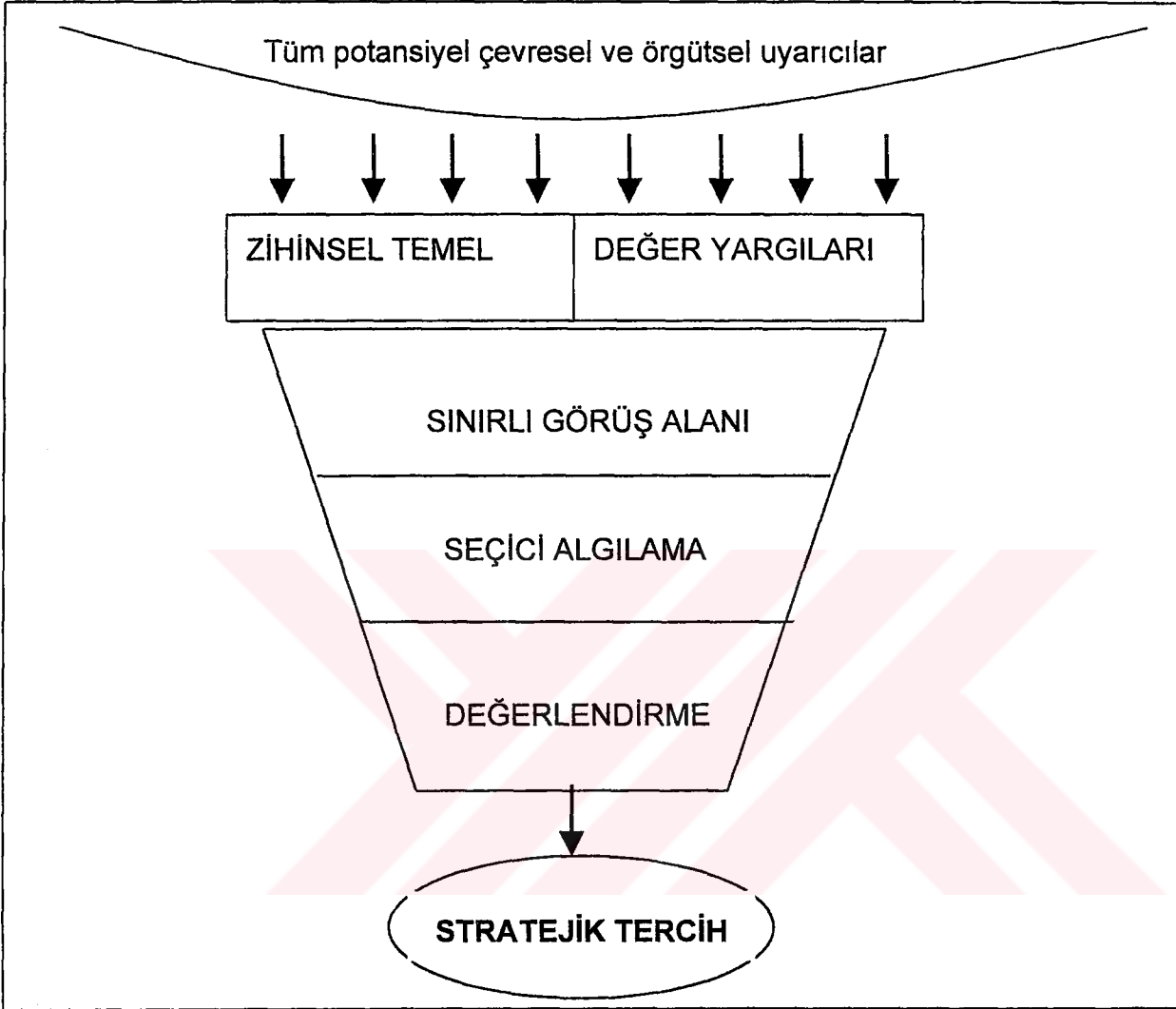


Şekil 3.1. Şirket Stratejisini Oluşturan Etmenler (Thompson & Strickland, 1995, p.47)

Stratejik yönetim literatürü genelde, stratejik tercihleri etkileyen faktörleri, yöneticilere stratejik seçenekler arasında rasyonel seçimler yapmada yol göstermek amacıyla incelemektedir. Örgütlerin stratejik yönelimlerinin arkasında yatan ya da onlara kılavuzluk eden en önemli etmenler olarak da genellikle iç ve dış şartlarla alakalı teknik ve ekonomik faktörler görülür. Stratejik tercihler de temelde örgütün çevreye en iyi bir şekilde uyumunu sağlamaya yönelik rasyonel kararlar olarak kabul edilmişlerdir. Bu sebeple diğer faktörler yanında -bir stratejist olarak- yönetici özellikleri daha az incelenmiş ve daha ziyade yöneticinin arzu ve ilkeleri bir kısıt olarak görülmüştür. Yönetici özellikleri sürecin örgüt içi faktörlerinden sadece biri olmakla beraber aynı zamanda belki daha da önemli bir şekilde şunu kabul etmek gerekir ki, diğer faktörlerle ilgili veriler hakkında değerlendirmeler yapmak için gerekli olan zihinsel faaliyet de yöneticilerin kendi özelliklerinden bağımsız olmaz. Zaten son yıllarda özellikle 1980'lerden itibaren, üst düzey yöneticilerin kişisel özelliklerinin aldıkları stratejik kararlar ile bağlantılı olabileceği konusunda iddialar öne sürülmekte ve araştırmalar yapılmaktadır.

Stratejik yönetimde yönetici özelliklerinin yerini inceleyen çalışmaların öncüsü olarak Hambrick ve Mason'ın (1984) stratejik yönetime üst yönetim perspektifinden bakışını gösterebiliriz. Bu yazarlara göre, örgütün stratejileri ve bunların etkinliği örgütü yönetenlerin değer sistemlerinin ve zihinsel faaliyetlerinin bir yansımasıdır. Bu bağlantı sistematik olarak analiz edilmeli ve bir teori olarak ortaya konmalıdır. Ancak şu da bir gerçektir ki kişilerle, örgütlerle ve rekabet çevresi ile ilgili bağlantıları inceleyecek bir çalışma psikoloji, sosyoloji, strateji ve ekonomi alanlarını içine alan çok geniş kapsamlı ve disiplinler arası bir çaba gerektirir. Böyle bir çalışmanın zorluğuna değinen Hambrick ve Mason sadece makro bir bakış açısıyla kişisel özellikler ile seçilen stratejik alternatifler arasındaki ilişkilere bakmışlar ve böylece elde edilebilecek üç temel faydadan söz etmişlerdir. Birincisi, stratejik yönetim teorisine yönetici özelliklerinin etkilerini de dahil etmek; ikincisi, örgütlere stratejik yönetici yetiştirme ve seçme konularında yeni bilgiler sunmak ve üçüncüsü de rakip firmaların yöneticilerinin özelliklerine

bakarak muhtemel stratejik tercihlerini öngörebilmektir. (Hambrick ve Mason, 1984, pp. 193-194)



Şekil 3.2. Sınırlı Rasyonellik ve Stratejik Tercih (Hambrick & Mason ,1984, p.195

Stratejik tercihler örgüt için en önemli ve aynı zamanda da en karmaşık kararlardır. Bir karar ne kadar karmaşıksa tekno-ekonomik temelde rasyonel bir tercih yapmak o kadar zordur. Bu yüzden stratejik tercihler esasında geniş bir davranışsal içeriğe sahiptir ve karar vericilerin kişisel yargılarını yansıtır. Bu yargılar gelecekle ilgili beklentiler hakkındaki kişisel varsayımlar, alternatifler ve bunların sonuçları hakkındaki bilgi, tecrübe ve prensiplerdir. Bu yargılar örgütte ve çevresinde ne olup bittiği ve geleceğin nasıl olması gerektiği hakkındaki teşhis ve eylemlerle ilgili verileri algılamada

ve filtrelemede önemli rol oynayarak sonuçta verilen stratejik kararları etkilerler. (a.g.e., pp. 194-195)

Yöneticilerin algı filterelerini inceleyen Starbuck ve Miliken aslında hiç bilgi kaybı olmadan ya da bilgi ayıklaması yapılmadan gerçekliğin tüm cepheleri ile algılanamayacağını, bu yüzden filtrelenmiş bilginin daha az gerçek fakat daha fazla anlaşılır olduğunu vurgularken etkin bir filtreleme yapılırsa ihtiyaç duyulan bilginin ön plana çıkacağını ilgisiz (veya faydasız) bilginin ise geriye atılacağını belirtmişlerdir. Bu yazarlara göre filtreleme içgüdü ve tecrübelerle bağlı olup strateji oluşturan yöneticilerin etkin filtreleme yapmaları daha zordur çünkü stratejik yönetim çok uzun vadeli ve sonuçları da çok çeşitli faktörlerin etkisi altındadır. (Starbuck and Miliken, 1988, pp.40-41)

Demografi teorisi de, bu yaklaşım için uygun bir zemin oluşturmaktadır. Bu teoriye göre karmaşık kararlar, tam bilgiye dayalı mükemmel rasyonel analizlerden ziyade davranışsal faktörlerin sonucudur. Sınırlı rasyonellik ile tercih edilen amaçlar ve alternatifler inanç, bilgi, varsayım ve değer yargılarından doğar; tüm bunlar da kişinin yaş, eğitim, kariyer vs. gibi kendi geçmişinden ve demografisinden etkilenir. (O'Bannon, 1997, p.4)

Yöneticilerin stratejik konuları algılama süreci Şekil 3.2'de de görüldüğü gibi rasyonel açıdan sınırlıdır. Bir kere üst yönetim tüm çevresel ve örgütsel uyarılardan tam olarak haberdar olamaz, çünkü yöneticilerin bilgi toplama ve görüş alanları tüm gerekli verilerden haberdar olacak kadar geniş olamaz. Ayrıca yöneticiler görüş alanlarına giren her şeyi de algılayabilecek bilgisel ve zihinsel altyapıya ve ilgi ve dikkate de sahip değillerdir, gelen verilerden bir kısmını seçici olarak algırlar. Bu algılanan verilerin de hepsini değil yine bir kısmını yorumlamak mümkün olur. Bu sürecin sonunda görülen, algılanan ve yorumlanan veriler yine yöneticilerin değer yargıları ile bir kez daha gözden geçirilerek stratejik tercihin oluşmasına yol açarlar. (Hambrick and Mason, p. 195)

Başta Hambrick ve Mason olmak üzere onları takip eden çoğu araştırmacı sınırlı rasyonellik çerçevesinde ortaya konulan stratejik seçim



sürecinin zihinsel boyutu üzerinde pek fazla durmayıp bu süreç ve dolayısıyla sürecin sonucu olan stratejik tercihlere etki eden kişisel yönetici özelliklerine -çoğunlukla demografik özelliklere- odaklanmışlardır. Bu yaklaşımın temelinde yatan varsayım şudur: madem ki kişinin zihniyeti tecrübelerinin bir ürünüdür ve bunlar da yaş, işlevsel tecrübe vs. gibi dışsal özelliklerde yansiyabilmektedir, o zaman ölçümü daha kolay olan bu özellikler zihniyet yerine kullanılabilirler. (Marcoczy, 1997, p.1028)

3.2.1. Demografik Özelliklerin Etkileri

3.2.1.1. Yöneticinin yaşı

Stratejik karar alma sürecinde aktif olarak yer alan yöneticilerin yaşlı veya genç olmalarının, aldıkları stratejik kararların seçimine etki edip etmediği bu konular üzerinde çalışanların çoğunca ele alınan bir meseledir. Child'a (1974) göre yaşlı yöneticiler gençlere nazaran statükoyu korumaya daha fazla eğilimlidir. Hambrick ve Mason'a (1984) göre de genç yöneticiler yaşlılara kıyasla daha yenilikçi olan büyüme stratejilerini izlemeyi tercih ederler. MacCrimmon ve Wehrung (1990) da yaptıkları bir incelemede yaşlı üst düzey yöneticilerin daha az risk aldıklarını ortaya koymuşlardır. Ancak aynı konuda çalışan Hitt ve Tyler (1991) bunun tam aksini yani risk alma ile genel müdür yaşı arasında pozitif bir ilişki olduğunu bulmuşlardır. Bunu da şöyle açıklamışlardır ki, en üst düzey yöneticiler risk aldıklarında ödüllendirilme ihtimalleri çok yüksektir, bu da onları riske teşvik etmektedir.

Stratejik tercih konuları ne olursa olsun, yöneticinin yaşı ile strateji arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Mesela Wiersema ve Bantel (1992) stratejik değişim ile, Buchholtz ve Ribbens (1994) şirket el değiştirmesine direnme ile, Tyler ve Steensma (1998) ise şirketler arası teknolojik işbirliği kararları ile yönetici yaşı arasında bağlantılar bulmuşlardır. Tüm bu bulgular genellikle radikal kararların genç yöneticilerce alındığını göstermektedir.

Hambrick ve Mason yaşlı yöneticilerin stratejik kararlarda neden daha muhafazakar olduklarını üç değişik sebebe bağlamaktadırlar. Birincisi, yaşlı yöneticilerin fiziksel ve zihinsel dayanıklılıkları ve yeni fikirleri algılama ve yeni davranışları öğrenme yetenekleri daha düşüktür. İkincisi, yaşlı yöneticiler



mevcut durumu korumaya psikolojik olarak daha bağılıdırlar. Üçüncüsü yaşlılar hayatlarında öyle bir devreye gelmişlerdir ki onlar için artık finansal ve konumsal güvenlik çok önemlidir ve mevcut durumlarını ve geleceklerini riske atmak istemezler. (Hambrick and Mason, 1984, p.198)

3.2.1.2. Yöneticinin Kıdemi

Stratejik tercihlere etki eden bir başka demografik kişisel özellik yöneticinin iş hayatındaki çalışma süresidir. Bu süre yöneticinin tüm meslek hayatı boyunca geçen zamanı temsil ettiği gibi, şu anda çalışmakta olduğu sektördeki, örgütteki ve üst düzey yönetici konumundaki kıdemlerini de içine alır.

Stratejik kararlara etkileri açısından ele alınan kıdem türleri arasında en çok üzerinde durulmuş olan örgütsel kıdemdir. Örgütsel kıdem yüksekliği ile statükoyu korumaya yönelik stratejik tercih eğilimi arasında pozitif bir ilişki olduğu düşünce araştırma bulguları ile de desteklenerek genel kabul görmüştür. Örgütsel kıdem, mevcut durumu koruma arzusunu artırırken haliyle yenilik ve değişime pek açık değildir, stratejik değişim ile kıdem ilişkilerini inceleyen Bantel ve Jackson'ın (1989), Finkelstein ve Hambrick'in (1990) ve Thomas ve arkadaşlarının (1991) çalışmaları da bunu teyit etmiştir.

Gupta (1984) yüksek kıdemli yöneticilerin çeşitlendirme stratejilerini benimsediklerini öne sürmüştür. Datta ve Rajagopalan'ın (1998) endüstri analizlerine göre de düşük örgütsel kıdem ile çeşitlendirme stratejisinin seçilmesi eğilimi arasında ilişki tespit edilmiştir.

Miller'a (1991) göre örgütsel kıdemi yüksek yöneticiler daha az bilgi kaynağından yararlanırlar ve bilgi toplama ve analiz etme işleri ile daha az uğraşırlar. Hambrick ve Fukutomi (1991) de üst yöneticilerin kıdem dönemlerine göre bilgi kaynakları ve görev bilgilerinin derecelerindeki değişimleri incelemiştir. Bu çalışmaya göre (Bkz. Tablo 3.2) üst yönetici kıdemi arttıkça görevi ile ilgili daha çok bilgi sahibi olur ve artık daha az bilgi kaynağına başvurma ihtiyacı hisseder.

Finkelstein ve Hambrick de kıdem arttıkça bilgi işleme eyleminin sınırlanma eğiliminde olduğunu, zamanla örgüt üyelerinin geleneksel bilgi kaynakları geliştirdiklerini ve yeni uyarıcılardan ziyade artık sadece geçmiş tecrübelerle güvenir olduklarını belirtmektedirler. Böylece yüksek kıdemli yönetici veya yöneticiler grubu çevresel ve örgütsel uyarıcılara karşı özel bir cevaplar repertuarı oluştururlar, bu da politika değişikliklerinin önünü tıkar. (Finkelstein and Hambrick, 1990, p.487)

Tablo 3.2. Kıdemın Beş Dönemi

DÖNEMLER	1	2	3	4	5
ÖZELLİKLER	VEKALET	DENEME	YÖNELİM	DEĞİŞTİRME	YORULMA
BAĞLILIK	Kısmen güçlü	Ne güçlü Ne zayıf	Kısmen güçlü	Güçlü	Çok Güçlü
GÖREV BİLGİSİ	Düşük	Orta	Yüksek	Yüksek	Yüksek
BİLGİ KAYNAKLARI	Kaynak çok filtrasyon yok	Kaynak çok filtrasyon az	Kaynak az filtrasyon az	Kaynak az filtrasyon çok	Kaynak çok az filtrasyon çok
GÖREVE İLGI	Yüksek	Yüksek	Kısmen Yüksek	Kısmen Yüksek	Kısmen Düşük
ERK (GÜÇ)	Az	Kısmen	Kısmen	Çok	Daha Çok

Kaynak: Hambrick and Fukutomi, 1991, The Seasons of a CEO's Tenure, p.729

Gupta'ya göre örgütsel kıdemın yüksekliği örgüte aşına olmak anlamına gelir. Yüksek kıdemli bir yönetici sadece o örgütün ürünlerine, pazarlarına ve teknolojilerine aşına olmaz, aynı zamanda personeline, standart faaliyet prosedürlerine ve kültürüne de bağlanır. Zaten ürünlere, pazarlara ve teknolojilere aşına olmak için illa ki o örgütte çalışmak gerekmez, ilgili sektörde bir başka firmada yüksek bir sektörel kıdeme sahip olmak kafidir. Gupta'ya göre her iki halde de yüksek kıdemli yönetici şirket yatırımlarını çeşitlendirme stratejilerinden kaçınır, illa bir çeşitlendirmeye gidilecekse ilgili çeşitlendirmeyi ilgisiz çeşitlendirmeye tercih eder. (Gupta, 1984, pp. 404-405)

Konumsal kідeme gelince, Thomas ve arkadaşlarına göre üst düzey yöneticiler arasında bu mevkiye daha yeni gelmiş olanlar daha yenilikçi ve değişimci iken, o mevkideki kідem yılı yüksek olanlar daha ziyade mevcut faaliyetlerin verimliliğini artırmanın peşinde olan savunmacı yöneticilerdir. (Thomas et al., 1991, p.514)

Bu konuda bir literatür özeti yapmak gerekirse, genel kanı ve bulgular konumsal, kurumsal ya da sektörel kідem ile statükodan yana stratejik tercihler arasında anlamlı ilişkiler olduğu yönündedir.

3.2.1.3. Yöneticinin İşlevsel Tecrübesi

Üst düzey yöneticilerin stratejik tercihlerine etki ettiği düşünülen bir başka unsur yöneticilerin bu üst mevkiye gelmeden önce elde etmiş oldukları işlevsel tecrübe birikiminin türüdür. Schwenk ve Melon tecrübenin algıda ve tercihte seçiciliği nasıl etkilediği üzerinde durmuşlardır. Schwenk'e göre stratejistlerin kişisel tecrübeleri yeni stratejik problemleri tanımlamak için yapacakları analogileri seçerken kullandıkları ipuçlarını belirler; farklı geçmişlere sahip stratejistler yeni problemleri tanımlarlarken o problemlerin farklı cephelerine dikkat ederler, bu yüzden seçim yaparken odakları farklı olur (Schwenk, 1988, p.51). Melon'a göre de bir yöneticinin rolü ve tecrübeleri çeşitli stratejik alternatiflere atfettiği değerleri etkileyebilir ve yöneticinin geçmişi ve tecrübeleri mevcut verileri algılamada ve yorumlamada bazı bilgileri göz ardı edip bazılarına daha çok önem vermesine yol açabilir (Melon, 1994, p.449).

Bu işlevsel tecrübe üst yönetimde görevlendirilmeden önce yöneticinin çalışmış olduğu işlevsel departmanlarda ve özellikle en uzun süreyle çalışmış oldukları departmanda edinilmiştir. Bu tecrübe birikimi örgütün iç işleyişi ile ilgili içe dönük konuları kapsayabileceği gibi dış çevreye dönük bir tecrübe de olabilir. Mesela muhasebe ve üretim departmanlarından terfi ederek üst yönetime gelmiş bir yöneticinin işlevsel tecrübesi içe dönükken, pazarlama ve finansman departmanlarından yetişmiş bir yöneticinin işlevsel tecrübesi dışa dönüktür.

Hambrick ve Mason'a göre işlevsel bölümleri zaten şirket stratejilerine katkıları açısından sınıflandırdığımızda muhasebe ve üretim gibi bölümler işleyişin verimliliğini artırmaya çalışan "süreç ile ilgili faaliyetleri" yürütürler. Satış ve pazarlama gibi bölümler ise ürün ve pazarların uyumlaştırılmasından sorumlu olan, yeni fırsat alanlarını araştıran ve büyümeye odaklı "çıktılarla ilgili faaliyetleri" yürütürler. Bu iki alan odakları açısından birbirinden uzaktır ve buralarda yetişen yöneticiler firmaya ve çevreye bakışlarında çok farklı yönelimlere sahip olurlar. Bu iki alana çok daha dışa dönük bir başka işlevsel sınıf ekleyebiliriz; o da hukuk ve finans bölümleridir ki bu çevresel bölümler örgütün çekirdek faaliyetleri ile hiçbir zaman tamamen bütünleşmezler. Stratejik tercihlere gelince işleyişle ilgili tecrübeye sahip yöneticiler fabrika ve teçhizat yenilemeyi seçerler, çıktılarla ilgili tecrübeye sahip olanlar ilgili çeşitlendirme, çevresel tecrübeye sahipler ise ilgisiz çeşitlendirme yoluna giderler. (Hambrick and Mason, 1984, p.199)

Gupta da benzer bir sınıflama yaparak yöneticiliğin çok çeşitli işlevler arasında eylem ve karar koordinasyonunu sağlamayı gerektirdiğini ancak yine de hemen hemen her üst düzey yöneticinin bu mevkiye gelmeden önce muhtemelen çeşitli işlevsel bölümlerden birinden geldiğini hatırlatıp geçmiş işlevsel tecrübenin gelecekteki kararları etkileyeceğini vurgulamıştır. Bu yazara göre yöneticinin finans tecrübesi firmanın ilgisiz çeşitlendirme stratejisinin, imalat tecrübesi tek ürün hattında bütünleşme stratejisinin ve Ar-Ge tecrübesi ürün farklılaştırma stratejisinin başarısına katkıda bulunur (Gupta, 1984, pp.405-406). Govindarajan'ın bulguları Gupta'yı teyit etmektedir. Buna göre Ar-Ge tecrübesi ile ürün farklılaştırma stratejisi arasında ve imalat tecrübesi ile düşük maliyet stratejisi arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. (Govindarajan, 1989, p.252)

Her ne kadar Waller ve arkadaşları (1995) işlevsel tecrübenin yöneticilerin çevresel algılamaları üzerinde ve Chattopadhyay ve arkadaşları (1999) da yöneticilerin inançları üzerinde etkisi olmadığı yolunda bulgular ortaya koymuşlarsa da, 90'lı yıllarda yapılan araştırmaların çoğu işlevsel tecrübenin stratejik konulardaki tercihleri etkilediğini göstermektedir. Mesela Thomas ve arkadaşları (1991) ürün farklılaştırma ve yenilikçilik stratejileri ile

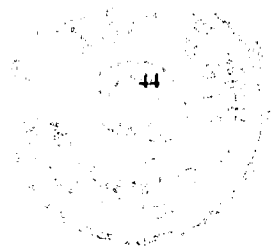
çıktı ile ilgili tecrübelerin, Datta ve Guthrie (1994) Ar-Ge yatırımlarının yoğunluğu ile teknik (imalat) tecrübelerin ve Datta ve Rajagopalan (1998) ürün farklılaştırma stratejisi ile süreç dışı tecrübelerin anlamlı ilişkileri olduğuna işaret etmektedirler.

Sadece işlevsel tecrübeyi bir bağımsız değişken olarak ele alan bu çalışmalara ilaveten White ve arkadaşları işlevsel tecrübe türleri ile kıdem türlerini bütünleştirerek yöneticinin uzmanlık türünü kariyer uzmanlığı adı altında operasyonel hale getirmişlerdir. En içe dönükten en dışa dönüğe doğru işlevsel tecrübe türleri üretim, satış, yönetim, finans ve hukuk bölümlerinde edinilir. Kurumsal uzmanlık boyutu ise tüm iş hayatını sadece o şirkette geçirmiş yöneticiye ait olan şirket tecrübesi, tüm iş hayatını sadece o sektörde geçirmiş yöneticiye ait olan endüstri tecrübesi ve mesleki kıdemini çok değişik sektörlerde edinmiş olan yöneticiye ait genel tecrübe türlerinden oluşmaktadır. İşlevsel uzmanlık ve kurumsal uzmanlık boyutları bir arada ele alındığında üç değişik kariyer uzmanlık türü karşımıza çıkmaktadır: çekirdek, idari ve çevresel uzmanlık. Çekirdek uzmanlık daha ziyade aynı şirkette ve üretim bölümünde edinilir, idari uzmanlık aynı şirkette ve finans ya da hukuk bölümünde ya da farklı sektörlerde ama üretim bölümünde edinilir, çevresel tecrübe ise farklı sektörlerde ve finans ya da hukuk bölümlerinde edinilir (Bkz Tablo 3.3). Uzmanlıklarla stratejiler arası ilişkiye gelince daha ziyade çekirdek uzmanlık ile tek ürün hattında dikey bütünleşme stratejisinin, idari ve çevresel uzmanlık ile de ilgili çeşitlendirme stratejisinin bağlantılı olduğu görülmüştür. (White et al, 1994, pp.15-16)

Tablo 3.3. Uzmanlıklar Tipolojisi

KURUMSAL UZMANLIK:	İŞLEVSEL UZMANLIK:				
	ÜRETİM	SATIŞLAR	YÖNETİM	FINANS	HUKUK
ŞİRKET	ÇEKİRDEK				
ENDÜSTRİ			İDARİ		
GENEL			ÇEVRESEL		

Kaynak: Smith and White, 1987, Strategy, CEO, Specialization and Succession, p.266



3.2.1.4. Yöneticinin Eğitim Durumu

Eğitim durumu yöneticinin vereceği stratejik kararları çeşitli şekillerde etkileyen bir faktör olarak kabul edilmektedir. Hambrick ve Mason (1984) eğitimin alınmış olduğu okul, mezun olunan bölüm ve eğitimin süresi gibi etmenlerin stratejik tercihler üzerine muhtemel etkilerini tartışarak sonraki çalışmalara yön göstermiştir.

Bunlar arasında üzerinde en çok durulan etmen alınan eğitimin süresidir. Hambrick ve Mason (1984) yöneticilerin eğitim süresi ile firmanın yenilikçilik düzeyi arasında olumlu bir ilişki olduğunu ileri sürerken, Hitt ve Bar (1989) eğitim düzeyi yüksek yöneticilerin düşük olanlardan daha farklı yönetsel kararlar aldıklarını tespit etmiştir.

Hambrick ve Mason'un (1984) eğitim düzeyi düşük yöneticilerin firmalarının yüksek olanlarınkine nazaran daha az istikrarlı bir performansa sahip olacakları yönündeki iddialarından yola çıkan Hitt ve Tyler düşük eğitim seviyesine sahip olanların zihinsel modellerinde büyük sapmalar olduğu, çünkü bu kişilerdeki zihinsel modellerin uzmanlık eğitiminin değil sadece genel bir eğitimin ürünü olduğunu belirtmişlerdir. Stratejik tercih de bu modellerin bir sonucu olduğuna göre eğitimin süresi dolaylı olarak tercihi etkileyecektir diye düşünen yazarlar, bu iddialarını test etmişler ama sonuç bunu teyit etmemiştir. (Hitt ve Tyler, 1991, p.333)

Eğitim seviyesi ile stratejik konular arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar özellikle yenilikçilik üzerinde eğitim seviyesinin etkisi olduğunda birleşmektedirler. Bantel ve Jackson'ın (1989) bankacılık sektöründe, Thomas ve arkadaşlarının (1991) bilgisayar sektöründe ve Wiersema ve Bantel'in (1992) yatırımlarını çeşitlendirmiş şirketlerde yaptıkları araştırmalar bunu teyit etmektedir. Wally ve Baum (1994) ise eğitim düzeyleri ile zihinsel faaliyetlerin karmaşıklığı ve model geliştirme yetenekleri arasında güçlü bir ilişki bulmuşlardır. Stratejik tercihleri sektör bazında inceleyen Datta ve Rajagopalan'ın (1998) çalışmasına göre de ürün farklılaştırma stratejisinin daha çok izlendiği endüstrilerde daha ziyade örgütsel kıdemi düşük olan,



işlevsel tecrübesi içe dönük olmayan ve en önemlisi eğitim düzeyi yüksek olan yöneticiler çalışmaktadır.

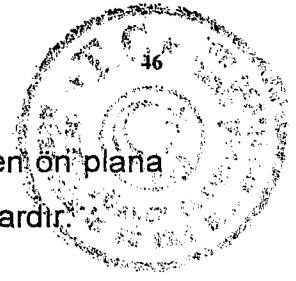
Yöneticilerin eğitim görmüş oldukları alan da stratejik tercihlerine etki etmektedir. Bir ölçüde eğitim kişinin bilgi ve beceri temelini oluşturur; mühendislik eğitimi almış bir kişinin, sanat veya tarih eğitimi almış birinden daha farklı bir zihinsel yapıya sahip olması beklenir (Hambrick and Mason, 1984, p.200). Hitt ve Tyler'a göre de yöneticinin eğitim geçmişi stratejik alternatifleri değerlendirirken hangi bilgilere odaklandığı ve kullandığı ile alakalıdır (Hitt ve Tyler, 1991, p.333).

Tyler ve Steensma ise hangi tip eğitimin nasıl bir stratejiye yol açabileceğine değinmişlerdir. Onlara göre yöneticiler almış oldukları eğitim alanı ile ilgili konularda daha cesur kararlar alırlar, çünkü özel bilgileri nasıl toplayacaklarını, nereye odaklanacaklarını bilirler ve bilgiyi daha kolay yorumlarlar. Hambrick ve Mason'un aynı yöndeki görüşlerinden de etkilenerak ABD okullarında işletme mezunlarının kısa vadeli karlılık hedefine ve riskten kaçma yaklaşımına sahip olduklarını belirten bu yazarlar teknik (mühendislik) eğitim sahibi yöneticilerin ise riskten ve fırsatları değerlendirmekten kaçmayacaklarını ileri sürmüşler ve bu iddiaları yaptıkları araştırma ile de teyit edilmiştir. (Tyler and Steensma, 1998, pp.943-945)

Son yıllarda yapılan bazı araştırmalarda da eğitim düzeyi resmi eğitim görülen yıl sayısı olarak ele alınmış ve stratejik karar almaya etkileri incelenmiştir. Papadakis ve arkadaşlarının çalışmalarına göre genel müdürün eğitim düzeyi ile stratejik kararlar alırken detaylı bilgiler ve finansal raporlardan yararlanma arzusu arasında anlamlı bir ilişki mevcuttur (Papadakis et al., 1998, p.130). Küçük işletmelerde stratejik yönetimi araştıran Roper da yüksek eğitim seviyesine sahip stratejik yöneticilerin stratejik tercihler açısından daha atılcı olduklarını ortaya koymuştur (Roper, 1998, p.19).

3.2.2. Kişilik Özelliklerinin Etkileri

Yöneticilerin stratejik kararlarını demografik kişisel özellikleri yanı sıra, belki de daha dolaysız bir şekilde etkileyen özellikler zihinsel süreçle



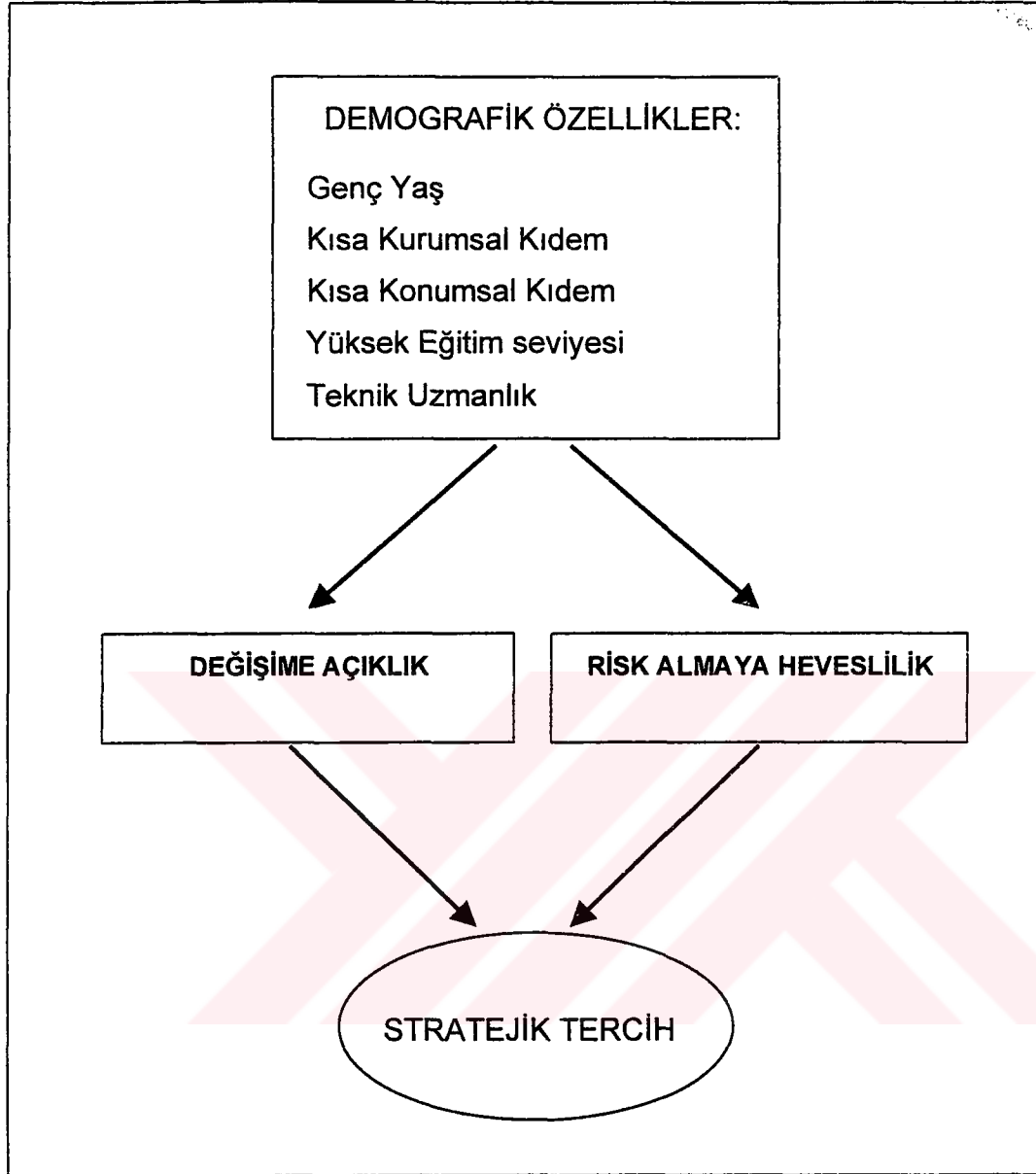
bağlantılı olan kişilik özellikleridir. Stratejik yönetim literatüründe en ön plana çıkan kişilik özellikleri risk alma ve motivasyon düzeyi ile ilgili olanlardır.

3.2.2.1. Risk Alma ile İlgili Özellikler

Yöneticinin kişisel özelliklerinin, yöneticinin firmanın stratejik yönelimi hakkında aldığı kararları nasıl ve ne ölçüde etkilediğini incelerken genelde araştırmacılar demografik ve dolayısı ile ölçümü daha kolay faktörleri tercih etmişlerdir. Ancak bu konuda özellikle risk alma davranışı gibi zihinsel süreçle daha yakından ilişkili kişilik özellikleri de göz ardı edilmemiştir. Risk almayla bağlantılı olan ancak onun kadar detaylı incelenmemiş olan diğer kişilik özellikleri değişime açıklık, belirsizliğe tahammül, yenilikçi tavır ve fırsat-tehlike seçimidir. Bu faktörler bazen tek başlarına stratejik tercih üzerinde etkili sayılmış bazen de yaş, eğitim durumu, tecrübe vs. gibi demografik özelliklerle etkileşim halinde tercihle ilişkilendirilmişlerdir.

Şirket stratejileri düzeyinde üst yönetimin özelliklerini inceleyen Wiersema ve Bantel (1992) değişime açıklık ve risk almaya heveslilik faktörlerine değinmiş, ancak bunları doğrudan operasyonel hale getirmemişlerdir. Bu yazarlara göre, farklı iş yaklaşımları izlemeye açıklık anlamına gelen değişime açıklık ve mevcut iş yönetimi yollarını kazanç garantisiz yeni stratejik yönelimler uğruna terk etmek anlamına gelen risk almaya heveslilik özellikleri bazı demografik özelliklerin sonucudur ve mevcut stratejik tercihlerin değiştirilmesine yol açarlar. (Bkz Şekil 3.3)

Az da olsa üzerinde durulan bir başka kişilik özelliği Hambrick ve Brandon'un (1988) değişime, yeniye ve farklıya değer verme diye tarif ettikleri yenilikçi tavidir. Wiersema ve Bantel (1992) değişimi incelerken değişime giden yolda üst yönetimin yaratıcı ve yenilikçi bir karar alma mekanizmasına sahip olması gerektiğine işaret etmektedirler. Hambrick ve Mason (1984) ise daha önceki çalışmalara atıfta bulunarak yeniliğe açıklığın eğitim düzeyi ile pozitif bir ilişki içerisinde olduğunu vurgulamaktadırlar.



Şekil 3.3. Üst Yönetimin Demografik Özellikleri ve Stratejik Değişim
(Wiersema & Bantel, 1992, p.93)

Stratejik yönetimde lider özelliklerini inceleyen Drago ve Clements ise yenilikçiliğin risk alma ve agresif olma gibi özellikler ile beraber yaratıcılık faktörünü oluşturduğunu, bunun da vizyon ve misyona hizmet etme ile daha kapsamlı planlama yapma ve daha uzun vadeli hedefler koyma ile bağlantılı olduğunu ortaya koymuşlardır. (Drago and Clements, 1999, pp.16-17)

Tyler ve Steensma ise yine çok fazla ele alınmamış bir kişilik özelliği olan fırsat-tehlike seçiminin üzerinde durmuşlardır. Yöneticinin sahip olduğu

seçici algılama çevresel ve örgütsel verilerin bazılarına daha fazla ilgi göstermesine yol açacağı için bazı yöneticiler fırsatlara ve güçlü yanlara odaklanırken bazıları da tehlikelere ve zayıf yanlara önem verirler. Fırsatlara önem verince yönetici daha çok atılımların mevcut strateji açısından anlamına, öğrenme, uygulama ve yeni pazarlara açılma potansiyeline bakar. Tehlikelere ve zayıflıklara bakan bir yönetici ise maliyetleri azaltmaya, patent almaya, riskleri azaltmaya ve ikame mal tedarikine çaba sarfeder. (Tyler& Steensma, 1998, p.942)

Bir başka kişilik özelliği belirsizliğe tahammüldür. Gupta ve Govindarajan bu faktörü, Lorsch ve Morse'un hızla değişen bir çevrede yaşamaktan zevk alma şeklindeki tanımını kullanarak operasyonel hale getirmiş ve stratejik yönetici özellikleri literatürüne sokmuşlardır. Aynı çalışmanın sonucunda belirsizliğe tahammülü yüksek olan stratejik iş birimi yöneticilerinin büyüme stratejilerine daha yatkın oldukları ortaya çıkmıştır. Yazarlar bu sonucu şöyle açıklamaktadırlar; aynı pazarda pazar payını artırmaya çalışmak rakipler arası çatışmayı ve dolayısı ile belirsizliği artırır. Bu belirsizliğin kaynağı sadece rakiplerin hesap edilemeyen hamlelerinden ibaret olmayıp müşterilerin tavırlarını, üretim hacmini artırmak için gerekli hammadde ve diğer kaynakların temin ve tedarik problemlerini de kapsar. Çoğu örgüt bünyesi dışında olan bu etmenleri kontrol etmek çok zordur ve bu yüzden büyüme çabaları belirsizliklere yol açar. (Gupta and Govindarajan, 1984, pp.29-33)

Belirsizliğe tahammül konusuna değinen bir başka çalışma Lewin ve Stephens tarafından yapılmıştır. Bu çalışmada Robinson ve arkadaşlarının belirsizliğe tahammülü olmayan yöneticilerle ilgili tasvirleri atıf yapılarak açıklanmıştır. Buna göre belirsizliğe tahammülsüzlük çevreden gelen çok boyutlu uyarıcıları iki boyuta indirgemeye çalışmak, karmaşık problemlere kolay çözümler aramak ve katı ve kategorik düşündürmektir. Bunun tam aksi olan belirsizliğe tahammül ise pek çok farklı yaklaşımı ve seçeneği denemeye çalışmak ve çok uzun vadeli planlar yapmaktan rahatsız olmamaktır. Yazarlar belirsizliğe tahammülün yöneticileri çevresel verileri

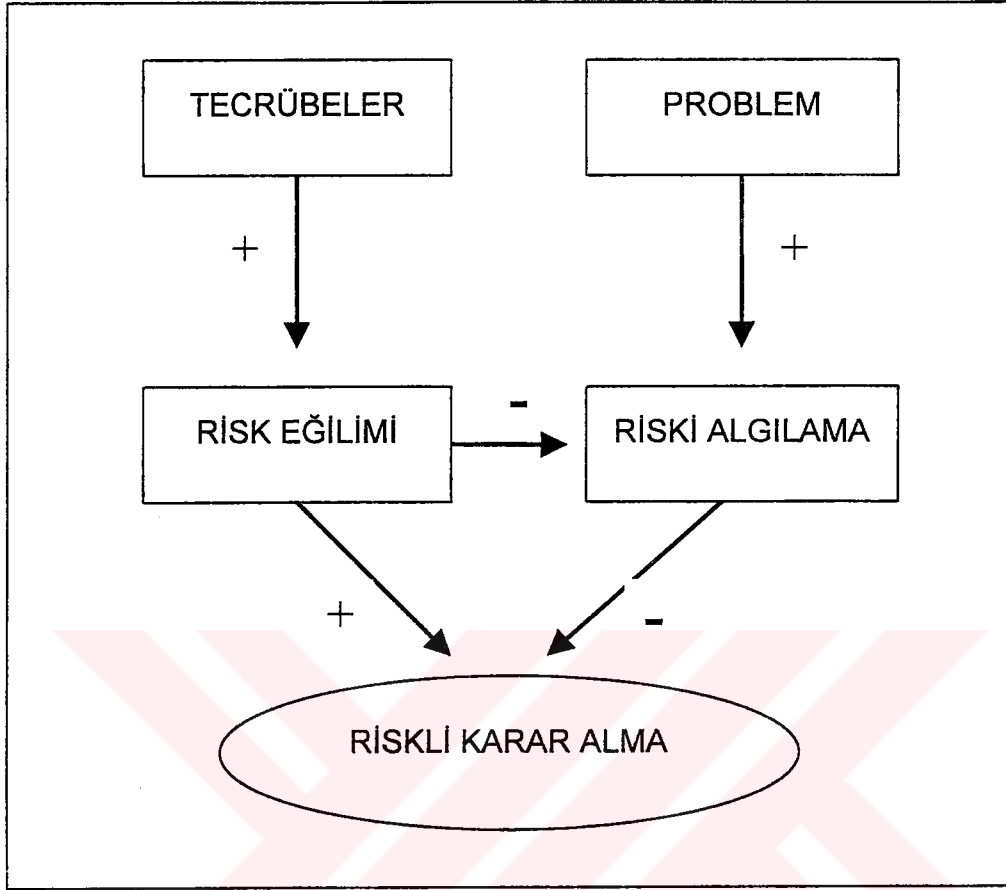


daha fazla gözlemlenmeye ve büyüme stratejileri izlemeye iteceğini önermektedirler. (Lewin & Stephens, 1994, p.196)

Stratejik kararlar ile ilişkilendirilen kişilik özellikleri arasında en çok konu edilen faktör risk alma eğilimidir. Sitkin ve Weingart'ın tanımı ile karar riski karar alıcının karşılaştığı karar alternatiflerini nitelirmede kullanılır, mesela bu şekilde bir alternatifin sonuçlarının ne ölçüde kötü olacağı ya da olabileceği tasvir edilebilir. Risklilik aynı zamanda başka alternatiflere kıyasla bu ihtimalin ne ölçüde yüksek olduğunu da belirtir. (Sitkin and Weingart, 1995, p.1575)

Sitkin ve Pablo ise riski belirsizliklerle bağdaştırarak karar almadaki riski alınan kararın sonuçlarının iyi mi yoksa kötü mü çıkacağı konusundaki belirsizlik olarak tanımlamışlardır; buna göre, risk yüksek oranda beklenmedik ve aşırı sonuçlar ihtimalini içerir. (Sitkin and Pablo, 1992, p.10) Riski algılama ise kişiden kişiye değişir. Baird ve Thomas'a göre (1985, p.234) kişinin riski algılaması durumun belirsizlik derecesini tahmin etme ve bu tahmine inanma ile ilgili bir risklilik değerlendirmesidir. Sitkin ve Weingart ise risk alma eğilimini kişinin risk alma ya da riskten kaçma eğilimi olarak tanımlayıp, tüm bu risk faktörlerini bir model üzerinde bütünleştirmişlerdir. Bu araştırmacılara göre risk alma eğilimi ne kadar yüksekse algılanan risk o kadar düşük ve riskli karar alma ihtimali o kadar yüksek olur. (Bkz Şekil 3.4)

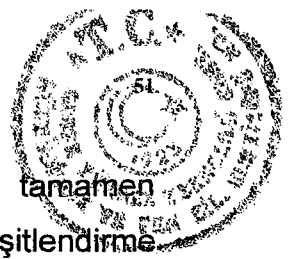
Baird ve Thomas stratejik kararların zaten belirsiz ve riskli olduğunu vurgularken stratejistlerin stratejik kararlar alırken bunların sonuçlarını tahmin etmede zorlandıklarını belirtmişlerdir. Mintzberg'e göre stratejik kararlar uzun vadede firma için hayati önemi olan belirsiz kararlardır. Ansoff da stratejik risk almayı bilinmeyene yatırım yapmak olarak tasvir etmektedir. Bunlara rağmen yöneticiler yüksek risk alma eğiliminde olabilirler, bunun sebepleri genel olarak şunlardır: hedeflenen çıkarların büyüklüğü, kıyas yapabilecek alternatif sayısının azlığı, zararı giderme imkanının varlığı, hedeflenen çıkarların muhtemel zararlardan daha iyi bilinmesi, muhtemel getirinin muhtemel zarardan büyük olması, karar üzerinde kişisel etkinin yüksek oluşu ve risk almayı destekleyen kişisel ve örgütsel değer yargıları. (Baird and Thomas, 1985, p.231-233)



Şekil 3.4 . Riskli Karar Alma Davranışı (Sitkin and Weingart, 1995, p.1574)

March ve Shapira ise risk alma davranışının fırsat-tehlike seçimi ile bağlantısı üzerinde durarak karar alırken problemin tüm cepheleri ile ele alınmadığını vurgulamışlardır. Şayet firmanın performansı performans hedeflerinin üzerindeyse, yöneticilerin en öncelikli amacı performansı belli bir çizginin altına düşürmemek ve dolayısı ile tedbirli davranıp riskten kaçmaktır, çünkü dikkat tehlikelere odaklanmıştır. Performansı düşük firmalarda ise kaybedilecek pek fazla bir şey yoktur ve fırsatlar riskine pek bakılmaksızın değerlendirilmeye çalışılır. Karar alırken hem fırsatlara hem de tehlikelere aynı ölçüde önem veren yöneticiler genellikle ortalama performansa sahip olanlardır. (March and Shapira, 1987, p.1413)

Risk alma eğilimini şirket stratejileri açısından ele alan Gupta ilgili çeşitlendirmenin risk almaya hevesli yöneticilerce benimsenecek bir seçenek



olduğunu ileri sürmüştür. Ona göre, yatırımları çeşitlendirme tamamen finansal kaygılarla holdingleşme ya da bir başka deyişle ilgisiz çeşitlendirme yoluyla yapılırsa bunun esas amacı riskleri en iyi bir şekilde dağıtmaktır. İlgili çeşitlendirmede ise riskler ve umulan getiriler daha yüksektir. (Gupta, 1984, p.407)

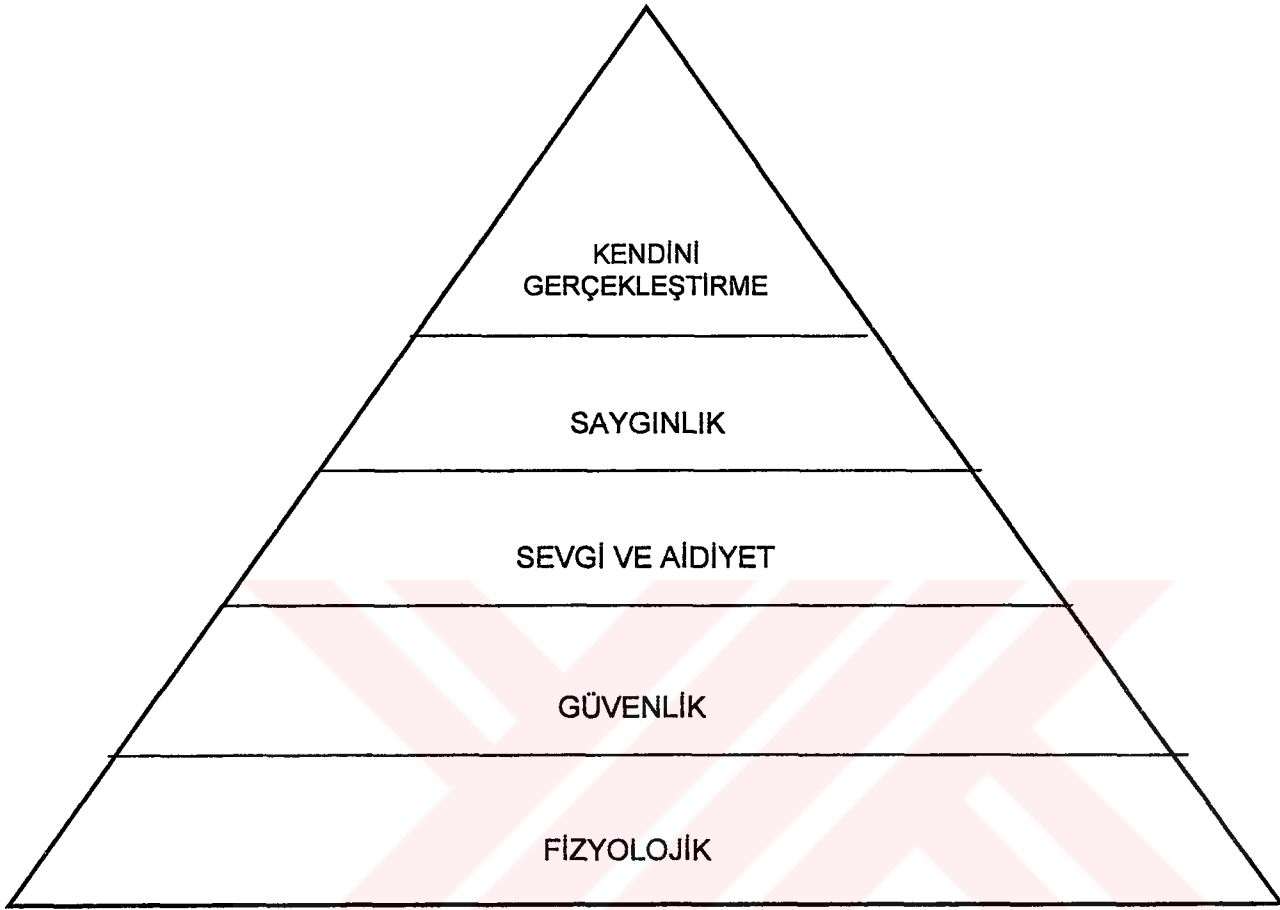
Algılanan risk ile risk eğilimi arasındaki ilişkiye değinen Busenitz'e (1999) göre belirsizliği çok yüksek ve riskliliği de hesaplanamayan ortamlarda kapsamlı bir karar alma süreci uygulayan bir karar alıcının algılanan riski yüksek olur. Ancak risk eğilimleri çok yüksek olmayanlar bile yine de riskli kararlar alabilirler, çünkü aynen çok kapsamlı incelemeler yapamayan girişimcilerin küçük işletmeler açmalarında olduğu gibi mevcut yüksek riskliliği yeterince algılayamamışlardır.

3.2.2.2. Motivasyonel Özellikler

Yöneticilerin kişisel arzu ve ihtiyaçları da işlerini yönetirken aldıkları kararlarda etkili olabilir. Bu konu ile ilgili araştırmalar genelde McClelland'ın Kazanılmış İhtiyaçlar Teorisinden yararlanmışlardır. Maslow'un İhtiyaçlar hiyerarşisi de motivasyonel özelliklerin ana hatlarını ortaya koymaktadır. (Bkz. Şekil 3.5)

Maslow insanların biyolojik, sosyal ve psikolojik birer varlık olarak bir takım gereksinimlere sahip bulduklarını ve davranışlarının arkasında bu gereksinimlerini tatmin etme arzusunun yer aldığını ortaya koymuştur (Eren, 2000b,s.31).

Maslow'un beş basamaklı ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi iki temel ilke üzerine kurulmuştur. Birincisi yoksunluk ilkesidir. Buna göre tatmin edilmiş bir ihtiyaç davranışı motive eden bir faktör olamaz. İnsanlar ancak yoksun oldukları şeylere ulaşmak için çaba sarf ederler. İkincisi ilerleme ilkesidir. Buna göre, ancak bir alt seviyedeki ihtiyaç tatmin edildiğinde bir sonraki ihtiyaç hissedilir hale gelir. İnsanların alt düzey ihtiyaçları tatmin oldukça ihtiyaç seviyeleri artar ve en üst basamağa ulaşır. Bu basamakta ilerleme ilkesinin etkisi sona erer. (Schermerhorn, 1999, pp.146-147)



Şekil 3.5. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi (Nelson, 1995, p.145)

Maslow açlık ve susuzluk gibi fizyolojik ihtiyaçları tüm diğer ihtiyaçların ilk basamağı olarak nitelemekte ve bu ihtiyaçların tatmin edilmemesi halinde diğer ihtiyaçların hissedilmeyeceğini belirtmektedir. Fizyolojik ihtiyaçların tatmininden sonra sıra vahşi hayvanlardan, soğuktan, fiili saldırılardan ve zulümden korunma ile ilgili güvenlik ihtiyaçlarına gelir. Günümüzün refah toplumlarında bu gibi ihtiyaçlar zaten tatmin edilmiş durumdadır. Aile fertleri dostlar ve arkadaşlar ile sevgiyi ve şefkati paylaşma ve bir aidiyet bağı kurma ihtiyacı olan sevgi ihtiyaçları ve değer görme, sayılma ve takdir edilme ihtiyaçları toplumda psikopatolojik rahatsızlığı olmayan herkesin sahip olduğu ihtiyaçlardır. En üst basamakta ise kendini gerçekleştirme ihtiyacı yer almaktadır. Bu son ihtiyaç kişinin potansiyelini yani yapabileceklerini hayata

geçirme arzusudur. Bu ihtiyacın tam olarak ortaya çıkabilmesi için diğer tüm ihtiyaçların tatmin edilmesi gereklidir. (Maslow, 1985, pp.27-33)

Daft, Maslow'un bu genel çerçevesi ile iş hayatı arasında bağlantılar kurmaktadır. Yazar, Maslow'un toplumsal hayatta otomatikman karşılandığını belirttiği temel ihtiyaçların ve sonraki üst düzey ihtiyaçların iş ortamında nelere tekabül edebileceği konusunda çeşitli örnekler vererek konuyu aydınlatmaktadır. (Bkz Tablo 3.4)

Tablo 3.4. İş Ortamında İhtiyaçlar Hiyerarşisi

İHTİYAÇ	GENEL	İŞ ORTAMINDA
<i>KENDİNİ GERÇEKLEŞTİRME</i>	Eğitim, din, hobiler, kişisel gelişim	İş eğitimi, ilerleme ve gelişme fırsatları
<i>SAYGINLIK</i>	Aile, arkadaşlar ve toplumca kabul görme	Takdir, terfi ve artan sorumluluklar
<i>AİDİYET</i>	Aile, arkadaşlar topluluklar, gruplar	İş grupları, müşteriler, iş arkadaşları, amirler
<i>GÜVENLİK</i>	Savaştan, kirlilikten, şiddetten emniyet	İş güvenliği, özlük hakları, çalışma güvenliği
<i>FİZYOLOJİK</i>	Gıda,su,cinsel ihtiyaçlar	Hava, ısı, taban ücret

Kaynak: Daft, 1994, Management, p.516

Maslow'un aksine McClelland, güdülerin öğrenme ile kazanılacağı ve bu nedenle olgunluk çağında bile değişebileceğini söylemektedir. Gerek toplumsal sosyalizasyon yoluyla, gerekse yönetsel eğitim yoluyla bu değişim gerçekleşir. McClelland'ın Edinilmiş (kazanılmış) İhtiyaçlar kuramının temelini oluşturan üç güdü vardır: bunlar başarı, erk (güç) ve bağlanma güdüleridir. Bu güdüler değişik dozlarda herkeste mevcuttur. Yapılan çeşitli araştırmalarda, yöneticilerin başarı güdüsü yönünden genel ortalamanın üstünde oldukları görülmüştür. (Can, 1985, s.63)

Bu üç güdüyü kısaca tanımlamak gerekirse, başarı güdüsü kişinin bir işi daha iyi ve daha verimli yapma, problemleri çözme ya da karmaşık görevlerde ustalaşma arzusudur. Erk güdüsü, kişinin başkalarının davranışlarını etkileme, onları kontrol etme ve onlardan sorumlu olma arzusudur. Bağlılık güdüsü ise, kişinin diğer insanlarla dostça ve sıcak ilişkiler kurma ve sürdürme isteğidir. (Schermerhorn, 1999, p.149)

McClelland'a göre bu güdüler arasında yönetsel özellikler açısından başarı ihtiyacı çok önemlidir. Başarıya yönelmiş kişilerin ortak özellikleri de şunlardır: (Eren, 2000b, s.502)

- a) Kişisel tatmine (içsel ödüllere) önem verme
- b) Kişisel güven ve sorumlulukla problem çözmekten hoşlanma
- c) Kendisi için ne çok kolay ne de çok zor başarı hedefleri koyma
- d) İlgililerin başarıyı takdir etmesinden de hoşlanma

İş görenlerin başarı güdülerini inceleyen Ward ise 1990'lardan sonra bu alanda yapılan çalışmaların bulgularından yararlanarak yüksek başarı güdüsüne sahip olanların işe yoğun bir şekilde konsantre olabilen yüksek performans sahibi, enerji dolu, işlerini nasıl daha iyi yapabileceklerini araştıran, performans hedeflerine ulaşmaya kendini adanmış ve yönetici olabilme ve özellikle transformasyonel lider olabilme potansiyeli yüksek kişiler olduklarını belirtmektedir (Ward, 1997, p.542). Girişimcilerin başarı güdülerini inceleyen Stormer ve arkadaşları da yüksek başarı güdüsünün yöneticiler ve üniversite öğrencilerine kıyasla girişimcilerde daha yüksek olduğunu bu yüzden başarı güdüsünün esasen bir girişimcilik özelliği olduğunu belirtmektedirler (Stormer et al, 1999, p.47).

McClelland yönetsel özellikler açısından erk güdüsüne çok önem vermektedir. Hatta tek başına yüksek bir başarı güdüsünün kişiyi kısa vadeli amaçlar peşinde koşmaya sevk edebileceği bu yüzden yüksek bir erk güdüsü ile desteklenerek yöneticinin daha büyük bir başarıyı tek başına kısa vadede değil bir grup olarak astları ile beraber uzun vadede kazanmasının daha önemli olduğu vurgulanmaktadır. Ancak erk güdüsü yöneticinin kişisel

çıkarına değil örgüte hizmet etmelidir. (McClelland and Burnham, 1976, p.100)

Bu teori özellikle başarı güdüsüyle ilgili olarak daha sonraki araştırmacılar tarafından eleştirilmiş ve geliştirilmiştir. Böylece sadece kişilik faktörleri değil, başarının durumsal belirleyicileri de incelenmeye başlanmıştır. Buna göre kişilerin başarı ile ilgili amaç ve değer yargıları yaş, cinsiyet ve kültürel değerlere göre değişebilir. Örneğin, Veroff ve arkadaşları başarı güdüsünün olgunluk çağında zirveye ulaştığını yaşlılık yıllarında ise düşüşe geçtiğini yani yaş ile ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir. Salili'nin İngiliz ve Çinli öğrenciler üzerinde yaptığı çalışmanın sonuçlarına göre ise Çinliler İngilizlerden ve İngiliz kızlar İngiliz erkeklerden daha fazla başarı güdüsüne sahiptirler (Salili, 1996, p.271). Daha önce yapılmış değişik çalışmaları özetleyen Wilson erkek egemen ortamlarda çalışan bayan yöneticilerin başarısız olabileceklerini ancak rahat bir ortamda test edildiklerinde kadınların başarı güdüsünün erkeklerden daha fazla olduğunu belirtmektedir (Wilson, 1995, pp.133-135). Bir başka çalışmada Green farklı meslek gruplarının farklı başarı güdüsü dozuna sahip olduklarını vurgulayarak işletme yöneticilerinin eğitimcilere kıyasla başarıya ve tanımlanmış ödüllere daha istekli baktıklarını belirtmektedir (Green, 1995, p.160).

Kişilik özelliklerinin stratejik yönetime etkilerini inceleyen Miller ve Toulouse, başarı güdüsü yüksek olan yöneticilerin bir problemi şansa yada başkalarına havale etmektense kendilerinin çözmeye çalışacaklarını, işlerini nasıl daha iyi yapabileceklerini düşünmeye zaman ayıracaklarını ve başarıları hakkında geri besleme almak isteyebileceklerini belirtmektedirler. Bu tip yöneticiler agresif bir yenilikçilik stratejisini çok riskli veya sade bir düşük maliyet stratejisini çok basit bulabilirler. Onlara cazip gelecek stratejik tercih ne çok riskli ne de çok sade olan ve büyüme potansiyeline sahip bir farklılaştırma stratejisidir. Bu farklılaştırmanın da odaklı olmayıp tüm pazarı kapsamaması gerekir çünkü geniş hedef daha çok fırsat içerir ve başarı daha hızlı ve daha fazladır. (Miller and Toulouse, 1986, p.1391)

Liderlik özellikleri ile stratejik planlama faaliyetleri arasındaki ilişkileri inceleyen Drago ve Clements astlarının fikirlerine güvenen ve insan

ilişkilerine yönelimli liderleri “insan/bağımlılık” kategorisine sokmuştur. İnsani ilişkilere bağımlılık ya da bağılılık güdüsü diye de adlandırabileceğimiz bu faktör, yapılan araştırmanın sonucunda stratejik misyon ve vizyona çok önem veren ama kısa vadeli amaçlar peşinde koşan yöneticilerin bir özelliği olarak karşımıza çıkmaktadır. (Drago and Clements, 1999, p.16)

Türk yöneticilerin kişilik tipleri, stres seviyeleri ve liderlik tiplerini ortaya koyan bir “yönetici profili” oluşturmaya çalışan Ataoğlu ve arkadaşları (1992), büyük Türk İşletmelerindeki üst düzey yöneticilerin genelde mücadeleci, ihtiraslı ve çok çalışkan bir kişiliğe sahip olduklarını, stres seviyelerinin sağlıklarını tehdit edecek kadar yüksek olduğunu ve astlarına yetki göçertmeyip sürekli onları eleştiren ve yanlışlarını arayan bir liderlik tarzına sahip olduklarını ortaya koymuşlardır.

Bu tez çalışmasında ise yukarıda özetlediğimiz literatürde stratejik yönetim ve özellikle stratejik tercihlerle ilişkilendirilen büyük Türk İşletmelerindeki üst düzey yöneticilerin demografik ve kişilik incelenecektir.

4. METODOLOJİ

4.1. Araştırmanın Evreni Ve Veri Toplama Metodu

Bu araştırma Türkiye'nin en büyük özel sektör kuruluşları arasında yürütülmüştür. 1998 yılı İstanbul Sanayi Odası verilerine göre (İSO Dergisi,1999, s.88-92), üretimden yapılan satışların büyüklüğü açısından Türkiye'nin 500 büyük firması arasındaki özel kuruluşlar araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Örneklem ise Türkiye'nin en büyük 50 özel firması arasına giren kuruluşları kapsamaktadır.

Stratejik yönetim süreçleri, stratejik tercihleri ve yönetici özellikleri açısından bu firmaların üst düzey yöneticileri anket çalışmamıza cevap vermesi beklenen denekler ya da muhataplar olarak kabul edilmiştir. Firmalarla ilgili genel bilgiler stratejik yönetimden sorumlu olan (genel müdür, genel müdür yardımcısı, stratejik planlama koordinatörü vs. gibi) üst düzey yöneticilerden anket çalışması yoluyla elde edilmiştir. Yöneticilerin stratejik tercihleri ve kişisel özellikleri için ise bu firmalar nezdinde daha geniş kapsamlı ikinci bir anket yapılmıştır.

Veri toplama çalışması, firmaya ve yöneticiye yönelik iki anketin doldurulması şeklinde olmuştur. Bunlar firmanın stratejik yönetim ve tercihleri ile ilgili sorulardan oluşan "firma genel bilgi anketi" ve yöneticilerin bazı kişisel özellikleri ile stratejik tercih ve değerlendirmelerini soran "yönetici anketi"dir. Bu anketlerdeki sorular tek tek veya bazı gruplar halinde araştırmanın ölçülecek değişkenlerini oluşturmaktadırlar.

4.2. Hipotezler

Bu çalışma stratejik yönetimde strateji belirleme sürecinin kapsamlılığı ve yöneticilerin stratejik tercihleri ile yönetici özellikleri arasındaki anlamlı ilişkileri araştırmak maksadı ile yapılmıştır. Literatürden de yararlanılarak bu yönde bazı ilişkiler şu şekilde öngörülmüştür.

H1: Yöneticilerin demografik özellikleri ile stratejik tercihleri arasında



anlamalı bir ilişki vardır.

H2: Yöneticilerin kişilik özellikleri özellikleri ile stratejik tercihleri arasında anlamalı bir ilişki vardır.

H3: Strateji belirleme sürecinin kapsamlılığı ile karar ortamının özellikleri arasında anlamalı bir ilişki vardır.

H4: Strateji belirleme sürecinin kapsamlılığı ile stratejik tercihler arasında anlamalı bir ilişki vardır.

4.3. Operasyonel Tanımlar

4.3.1. Yöneticinin Demografik Özellikleri

4.3.1.1. Yaş

Yaş, yöneticinin doğum tarihinden bu yana geçen yıl sayısıdır. Bu değişken bir süreyi yıl cinsinden ifade ettiği için ölçeği rasyoneldir.

4.3.1.2. Kıdem

Kıdem çalışma hayatının süresidir.

Konumsal Kıdem: yönetici tarafından bir üst düzey yönetici olarak bu firmada çalışılan yıl sayısıdır (Thomas et.al.,1991, p.514).

Kurumsal Kıdem: yönetici tarafından bu firmada çalışılan yıl sayısıdır (Datta & Rajagopalan,1998, p.842).

Sektörel Kıdem: yönetici tarafından bu sektörde çalışılan yıl sayısıdır (Gupta,1984, p.404).

Mesleki Kıdem: yönetici tarafından iş hayatında çalışılan yıl sayısıdır.

Bu değişkenler yöneticilerin çeşitli çalışma sürelerini yıl cinsinden ifade etmektedir. Bu yüzden ölçekleri rasyonel sayılardır. Ayrıca veriler bu şekilde toplandıktan sonra, tüm bu dört değişik kıdem sayıları tek bir değişkende analizlere sokulmak amacı ile birleştirilerek "kıdem" adında yeni bir değişken



oluşturulmuştur. Bu birleşmiş kıdem değişkeninin diğer değişkenleri ne ölçüde temsil ettiğini görmek için alpha güvenilirlik testi yapılmış ve %83.61'lik bir temsil gücü bulunmuştur.

4.3.1.3. İşlevsel tecrübe

İşlevsel tecrübe, bir üst düzey yönetici olmadan önce çalışılan ve işlevsel tecrübe kazanılan örgütsel bölümdür.

İçe Dönük İşlevsel Tecrübe: bir üst düzey yönetici olmadan önce çalışma hayatının çoğunu üretim, satın alma ve muhasebe gibi içe dönük bölümlerde geçirmiş olmak

Dışa Dönük İşlevsel Tecrübe: bir üst düzey yönetici olmadan önce çalışma hayatının çoğunu Ar-Ge, pazarlama, genel yönetim, finans ve hukuk gibi dışa dönük bölümlerde geçirmiş olmak

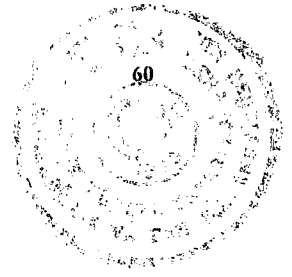
Bu değişkenin ölçülmesinde kullanılan seçenekler içe dönük bölümlerden dışa dönük bölümlere doğru sıralanmıştır (Hambrick & Mason, 1984, p.199). Seçenekleri sıralı olduğundan bu değişkenin ölçeği ordinaldir.

Tablo 4.1. İşlevsel Tecrübe Türleri

KOD	SEÇENEKLER	GRUPLAR
1	Üretim	İÇE DÖNÜK
2	Satın alma	
3	Muhasebe	
4	Ar-Ge	DIŞA DÖNÜK
5	Pazarlama	
6	Genel Yönetim	
7	Finans	
8	Hukuk	

4.3.1.4. Eğitim Düzeyi

Eğitim düzeyi yöneticinin en son mezun olduğu eğitim kurumunun seviyesidir. Bu değişkenin ölçülmesinde kullanılan seçenekler düşük eğitim seviyesinden yüksek eğitim seviyesine doğru basamaklandırılmıştır. Seçenekleri sıralı olduğu için bu değişkenin ölçeği ordinaldir.



Tablo 4.2. Eğitim Düzeyleri

KOD	SEÇENEKLER
1	Lise
2	Üniversite
3	Yüksek Lisans
4	Doktora

4.3.1.5. Mezuniyet Dalı

Mezuniyet dalı lisans eğitiminde mezun olunan anabilim dalıdır. Bu değişkenin ölçeklendirilmesinde kullanılan seçenekler sözel ve sosyal yanı daha ağır basan bölümlerde sayısal ve fen yanı daha ağır basan bölümlere doğrudur. Seçenekleri sıralı olduğu için bu değişkenin ölçeği ordinaldir.

Tablo 4.3. Mezuniyet Dalları

KOD	SEÇENEKLER
1	Hukuk
2	İkt. İdari Bil.
3	Mühendislik
4	Fen

4.3.2. Yöneticinin Kişilik Özellikleri

4.3.2.1. Değişime Açıklık

Değişime açıklık, yöneticilerin özellikle rekabet açısından değişime bakışları ve ona verdikleri önem ve buna bağlı olarak farklı stratejik yaklaşımları izlemeye açık olmalarıdır (Wiersema & Bantel, 1992, p.93).

Bu değişken ile değişim fikrine yöneticilerin verdikleri değeri ve gösterdikleri kabulü ölçmek için değişimi tasvip etmeyen ifadelerden değişimin aciliyetini vurgulayan ifadelere doğru bir dizi görüş sıralanmıştır. Bu



yüzden Değişime Açıklık değişkeni ordinaldir.

Tablo 4.4. Değişime Açıklık Düzeyleri

KOD	SEÇENEKLER
1	Değişim dejenerasyondur
2	Değişim zaman kaybıdır
3	Rakipler değişiyorsa biz de değişmeliyiz
4	Rakiplerden önce değişmek daha avantajlıdır

4.3.2.2. Risk Alma

Risk alma, bir kararı alıp uygularken başarılı olma ihtimalinin dikkate alınma derecesidir.

Risk alma davranışı sonuçların olumlu ya da olumsuz olma beklentisi ve belirsizliği gibi faktörlerin etkisi altındadır (Sitkin & Pablo, 1992, p.11). Yüksek risk almaya eğilimli olanlar genellikle sonucu en belirsiz karar alternatiflerini seçerler (Hitt & Tyler, 1991, p.336) ve stratejik kararlar sonucu oldukça belirsiz olan ve bu yüzden her zaman önemli ölçüde risk arz eden kararlardır (Baird & Thomas, 1985, p.231).

Risk alma derecesini ölçmek için bir karar alırken başarı kazanma ihtimali ne kadar düşük olursa olsun yöneticinin yine de teşebbüste bulunma tercihine bakılmıştır. Risk alma değişkeni kazanma ihtimalinin en çoktan en aza inmesi halinde risk tercihinin durumunu ölçen ordinal bir ölçeğe sahiptir.

Tablo 4.5. Risk Alma Düzeyleri

KOD	SEÇENEKLER
1	Kazanma ihtimali kaybetme ihtimalinden büyükse risk alınabilir
2	Kazanma ihtimali kaybetme ihtimaline eşitse risk alınabilir
3	Kazanma ihtimali kaybetme ihtimalinden küçükse bile risk alınabilir
4	Kazanma ihtimali çok azsa bile risk alınabilir

4.3.2.3. Fırsat-Tehlike Tercihi

Fırsat-tehlike tercihi, stratejik kararlar alırken yöneticinin kişisel olarak

işletmenin iç ve dış çevresel değerlendirmelerini fırsat ya da tehlike odaklı yapmasıdır.

Tercihin cinsini belirleyen bu nominal ölçekli değişkenin seçenekleri Tyler & Steensma (1998, p.945) 'dan adapte edilmiştir.

Tablo 4.6. Fırsat-Tehlike Tercihleri

KOD	SEÇENEKLER
1	İşletmenin güçlü yanları ve çevredeki fırsatlar
2	İşletmenin zayıf yanları ve çevredeki tehlikeler

4.3.2.4. Belirsizliğe Tahammül

Belirsizliğe tahammül, yöneticinin karar alırken belirsizlikten rahatsız olmayıp aksine çevresel değişikliklere ayak uydurma konusundaki istekliliğidir.

Bu değişken, belirsizliğe karşı en olumsuz ifadeden en olumlu ifadeye doğru sıralanmış ordinal bir ölçeğe sahiptir. Bu ölçek ana hatları ile Gupta & Govindarajan (1984, p.33) 'dan adapte edilmiştir.

Tablo 4.7. Belirsizliğe Tahammül Düzeyleri

KOD	SEÇENEKLER
1	Sükunet ve monotonluk arayışı
2	Belirsizliği azaltma ihtiyacı
3	Hızla değişen çevreden hoşlanma
4	Macera arayışı

4.3.2.5. Yenilikçi Tavır

Yenilikçi tavır, rekabet ortamında yenilikçiliğin sağlayacağı üstünlüklerin önemine ve gereğine inanıştır.

Bu değişkeni oluşturmak için ilgili alt başlıkları oluşturan dört değişken birleştirilmiştir. Bunlar sırasıyla "Talebin hızla yeni ürünlere kayması" , "Talepteki değişiklikleri öngörmenin zorlaşması" , "Teknoloji yeniliği yapma zorunluluğu" , "Pazarlama politikalarında yenilik yapma zorunluluğu" ile ilgili

ifadelere yöneticinin ne ölçüde katıldığı araştırıldığı 1'den (hiç katılmıyorum) 7'ye (tamamen katılıyorum) kadar Likert tipi tutum ölçekli interval (aralıklı) değişkenlerdir.

Bu değişkenler birleştirilerek hesaplanan "Yenilikçi Tavrı" değişkeninin alpha güvenilirlik katsayısı 0.6358 çıkmıştır. Analiz aşamasına hem bu birleşik değişken hem de diğer dört değişken ayrı ayrı sokulmuşlardır.

4.3.2.6. Motivasyonel Özellikleri

Yöneticilerin motivasyon düzeylerinin belirlenmesi için Maslow'un "İhtiyaçlar Hiyerarşisi" ve McClelland'ın "Başarı Güdüsü" teorilerinden yararlanılmıştır.

McClelland'ın başarı, bağlılık ve erk güdülerine yönelik olarak yöneticilerin motivasyonel düzeyleri incelenirken her bir güdü için yöneticilere aşağıdaki arzulara ne ölçüde (1'den 7'ye kadar) sahip oldukları sorulmuştur. Değişkenlerin ölçeği intervaldir. Kazanılmış ihtiyaçlar ile ilgili aşağıdaki arzular büyük ölçüde Daft (1993, pp.519-520)'tan uyarlanmıştır.

Başarı güdüsü için (alpha güvenilirlik katsayısı: 0.4920):

1. Zorlukları aşma arzusu
2. Başarılı kabul edilme arzusu
3. Başkalarını geçme arzusu

Bağlılık güdüsü için (alpha güvenilirlik katsayısı: 0.5762):

1. Meslektaşlarca sevilme arzusu
2. Çatışmadan kaçınma arzusu
3. Dostça ilişkiler kurma arzusu

Erk (güç) güdüsü için(alpha güvenilirlik katsayısı: 0.8745):

1. Başkalarını kontrol etme arzusu
2. Başkalarından mesul olma arzusu
3. Başkaları üzerinde otorite kurma arzusu

Erk güdüsünün güvenilirliği yüksek çıktığı için analizlere tek bir değişken olarak sokulmuştur. Diğer güdülerdeki arzular ise analize ayrı ayrı sokulmuşlardır.

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisini oluşturan somut fizyolojik ihtiyaçlar haricindeki daha üst düzey ihtiyaç basamakları olan güvenlik, aidiyet, saygınlık ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçları aşağıdaki ikişer ifadeye ne ölçüde (1'den 7'ye kadar interval bir ölçekle) katıldığı sorularak ölçülmeye çalışılmıştır. İhtiyaçlar hiyerarşi ile ilgili aşağıdaki ifadeler büyük ölçüde De Cenzo & Robbins (1996, p.316)'dan uyarlanmıştır.

Güvenlik İhtiyacı için (alpha güvenilirlik katsayısı: 0.3275):

1. İş garantisi
2. İşin sağladığı maddi çıkarlar

Aidiyet İhtiyacı için (alpha güvenilirlik katsayısı: 0.7024):

1. Arkadaşların değeri
2. Yalnız olamama

Saygınlık İhtiyacı için (alpha güvenilirlik katsayısı: 0.7398):

1. İtibar ve takdir görme isteği
2. Saygınlık arayışı

Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı için (alpha güvenilirlik katsayısı: 0.3937):

1. Mutluluk arayışı
2. Büyük hedefler peşinde olma

4.3.3. Stratejik Tercihler

4.3.3.1. Firmanın Stratejik Hedefi

Firmanın stratejik hedefi, firma üst düzey yöneticilerince belirlenmiş gelecekte firmanın ulaşmasının amaçlandığı büyüme ya da küçülme ile ilgili durumdur.

Bu değişken ölçeklendirilirken ölçeğin ilk üç seçeneği büyüme hedeflerine, son üç seçeneği de küçülme stratejilerine ayrılmıştır. Büyüme hedefleri Ansoff'un "Büyüme Vektörü"nü'n ilk üç basamağından uyarlanmıştır (Eren, 1997, s.260). Küçülme hedefleri ise ana hatları ile sıralanmıştır. Seçenekleri en iddialı büyüme hedefinden en fazla küçülme hedefine doğru sıralanmış olan ölçek ordinaldir.

Tablo 4.8. Stratejik Hedefler

KOD	SEÇENEKLER
1	Yeni ürünler geliştirme
2	Yeni pazarlara girme
3	Pazar payını artırma
4	Mevcut durumu koruma
5	Küçülme ve tasarruf yapma
6	Pazardan çıkma

4.3.3.2. Firmanın Stratejik Tercihi

Firmanın stratejik tercihi, stratejik hedeflere ulaşmak için firma yöneticilerince belirlenmiş stratejik yönelimdir.

Firmanın büyüme ve küçülme ile ilgili amaçlarına hizmet edecek olan stratejik seçenekler sıralı olarak sınıflandırılmıştır. Sınıflama ana hatları ile Eren (1997, ss. 235-255)'den uyarlanmıştır. Bu değişken ordinal ölçeğe sahiptir.

Tablo 4.9. Strateji Alternatifleri

KOD	SEÇENEKLER
1	Yenilikçilik
2	İlgisiz Çeşitlendirme
3	İlgili Çeşitlendirme
4	Yavaş Büyüme
5	Kar ve Harmanlama
6	Yerinde sayma
7	Tasfiye

4.3.3.3. Firmanın Stratejik İş Birimi (SİB) Stratejisi

Firmanın SİB stratejisi stratejik hedeflere ulaşmak için firma üst yönetimince belirlenmiş olan stratejik yönelimdir.

Bu değişken seçenektirilirirken Porter'ın geliştirdiği jenerik stratejiler sınıflandırılmasından yararlanılmıştır (Porter, 1985, pp.35-40). Seçenekleri aşağıdaki jenerik strateji alternatiflerinden oluşan değişkenin ölçeği nominaldır.

Tablo 4.10. SİB Stratejileri

KOD	SEÇENEKLER
1	Maliyet Liderliği
2	Ürün farklılaştırma
3	Odaklanma

4.3.3.4. Ekonomik Amaçların Önemi

Ekonomik amaçların önemi, firmaların sahip olabilecekleri çeşitli ekonomik amaçlara üst düzey yöneticilerin verdikleri önem dereceleriştir.

Çeşitli ekonomik amaçlara yöneticilerin attettikleri önemi ölçmek için ana hatları ile Eren (1997, ss.71-72) 'in Uzun Dönemli Ekonomik Amaçlar sınıflaması kullanılmıştır. Buna göre, yöneticilerin ekonomik amaçlara firmaları açısından ne ölçüde (1'den 7'ye kadar interval bir ölçekle) önem verdikleri sorulmuştur.

Sözü edilen bu temel ekonomik amaçlar büyüme, uzun vadeli karlılık, kısa vadeli karlılık, güvenlik ve otonomidir. Bu kavramların her biri ayrı bir değişken olarak analizlere sokulmuştur.

4.3.3.5. Stratejik Hedeflerin Önemi

Stratejik hedeflerin önemi, firma açısından gelecekte ulaşılması amaçlanabilecek büyüme ya da küçülme ile ilgili hedeflere üst düzey yöneticilerin verdikleri önem dereceleriştir.



Her bir stratejik hedef alternatifine yöneticinin verdiği önem derecesi (1'den 7'ye kadar interval bir ölçekle) sorulmuştur. İlk üç seçenek Ansoff'un büyüme vektöründen uyarlanmıştır (Eren, 1997, s.260). Diğer hedefler ana hatları ile küçülme ile ilgili stratejik alternatifleri ifade etmektedir. Yeni ürünler geliştirme, Yeni pazarlara girme, Pazar payını artırma, Mevcut durumu koruma, Küçülme ve tasarruf yapma ve Pazardan çıkma hedeflerinden oluşan tüm bu stratejik hedefler ayrı birer değişken olarak analizlere sokulmuşlardır.

4.3.3.6. Yöneticinin Stratejik Tercihi

Yöneticinin stratejik tercihi, firmanın stratejik hedeflerine ulaşmak için belirlenmesi gereken stratejik alternatifler arasından yöneticinin kişisel tercihidir.

Firmanın büyüme ve küçülme ile ilgili amaçlarına hizmet edecek olan stratejik seçenekler sıralı olarak sınıflandırılmıştır. Sınıflama ana hatları ile Eren (1997, ss. 235-255)'den uyarlanmıştır. Bu değişken ordinal ölçeğe sahiptir.

Tablo 4.11. Strateji Alternatifleri

KOD	SEÇENEKLER
1	Yenilikçilik
2	İlgisiz Çeşitlendirme
3	İlgili Çeşitlendirme
4	Yavaş Büyüme
5	Kar ve Harmanlama
6	Yerinde sayma
7	Tasfiye

4.3.3.7. Yöneticinin Stratejik İş Birimi (SİB) Stratejisi

Yöneticinin SİB stratejisi, firmanın stratejik iş birimi seviyesindeki stratejik hedeflerine ulaşabilmek için izlemesi gereken stratejik alternatifler arasından yöneticinin kişisel tercihidir.



Bu değişken seeneklendirilirken Porter'ın geliştirdiği jenerik stratejiler sınıflandırılmasından yararlanılmıştır (Porter, 1985, pp.35-40). Seçenekleri aşağıdaki jenerik strateji alternatiflerinden oluşan değişkenin ölçeği nominaldir.

Tablo 4.12. SİB Stratejileri

KOD	SEÇENEKLER
1	Maliyet Liderliği
2	Ürün farklılaştırma
3	Odaklanma

4.3.2.8. Politikaların Faydası

Politikaların faydası, yöneticinin gözünde, stratejik tercihleri uygulamaya ve stratejik hedeflere ulaşmaya yönelik olarak izlenebilecek bazı alt strateji ya da politikaların firma için sağlayacağı fayda derecesidir.

Bu değişkeni ölçebilmek için, kısmen Miller et. al (1998, p.57)'dan uyarlanmış olan aşağıdaki her bir politikayı yöneticinin ne ölçüde(1'den 7'ye kadar interval bir ölçekle) faydalı bulduğu sorulmuştur. Rakiplerden daha ucuz satış fiyatı belirleme, Gelir seviyesi yüksek müşterilere odaklanma, Belirli coğrafi bölgelere odaklanma, Kaliteyi sürekli iyileştirme, rakiplerden daha çok reklam harcaması yapma ve Rakiplerden daha kaliteli personel istihdam etme politikalarından oluşan tüm bu alternatifler ayrı birer değişken olarak analizlere sokulmuşlardır.

4.3.4. Strateji Belirleme Süreci

4.3.4.1. Bilgi Kaynaklarından Yararlanma

Bilgi kaynaklarından yararlanma düzeyi, stratejik karar alma sürecinde çeşitli iç ve dış kaynaklarından bilgi toplayarak onlardan yararlanma derecesidir.

Bu değişkeni ölçebilmek için, aşağıdaki her bir bilgi kaynağından üst yönetimin ne ölçüde(1'den 7'ye kadar interval bir ölçekle) faydalandığı sorulmuştur. Strateji belirleme sürecinde bilgi kaynağı olarak üst düzey yöneticilerden, orta kademe yöneticilerden, danışmanlardan, uzmanlardan ve



diğer personelden yaralanma dereceleri hem ayrı ayrı hem de iç bilgi kaynakları (alpha güvenilirlik katsayısı: 0.7326) değişkeninde bileştirilerek analizlere sokulmuştur.

Resmi gazete, Devlet İstatistik Enstitüsü yayınları, Sanayi ve Ticaret Odalarının yayınları, Müşteriler, Tedarikçiler, Rakipler ve Finans ve Yatırım Kurumlarından bilgi kaynağı olarak yararlanma dereceleri de hem ayrı ayrı hem de dış bilgi kaynakları (alpha güvenilirlik katsayısı: 0.6737) değişkeninde bileştirilerek analizlere sokulmuştur. Bunlara ilaveten, hepsini kapsayacak şekilde, iç ve dış bilgi kaynakları değişkenleri birleştirilerek oluşturulan bilgi kaynaklarından yararlanma değişkeni (alpha güvenilirlik katsayısı: 0.7517) de ayrıca analizlere sokulmuştur.

4.3.4.2. Çevre Analizinin Kapsamlılığı

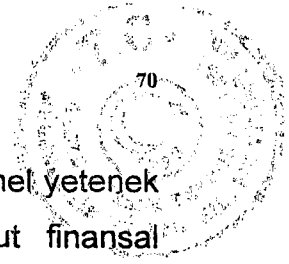
Çevre analizinin kapsamlılığı, strateji belirleme sürecinde iç ve dış çevresel faktörler hakkında bilgi toplama derecesidir.

Bu değişken genel çevre, yakın çevre ve iç çevre analizlerinin kapsamlılığından oluşmaktadır(alpha güvenilirlik katsayısı: 0.9238). Aşağıdaki her bir çevresel faktörün firma tarafından ne ölçüde(1'den 7'ye kadar interval bir ölçekle) analiz edildiği sorulmuştur.

Genel çevre analizi (alpha güvenilirlik katsayısı: 0.8611) ile ilgili değişkenler Uluslararası ekonomik gelişmeler, Ulusal ekonomik gelişmeler, Hükümetin ekonomik politikaları ve kararları, Hükümetin dış ülkelerle yaptığı anlaşmalar, Teknolojik gelişmeler, Doğal çevreyi korumaya yönelik baskılar, Uluslararası siyasi gelişmeler ve Ulusal siyasi gelişmeler ve Sosyo-kültürel değer ve alışkanlıklardaki değişimlerden ibarettir.

Yakın çevre analizi (alpha güvenilirlik katsayısı: 0.7912) ile ilgili değişkenler Rakiplerin, Tedarikçilerin, Müşterilerin ve Finansal Kurumların sayıları, büyüklükleri ve pazarlık güçleri ile Müşterilerin talep yapısı, Dış finansal kaynak bulma kolaylıkları ve Sendikaların gücü ve iş piyasasındaki gelişmelerdir.

İç çevre analizi (alpha güvenilirlik katsayısı: 0.7912) ile ilgili değişkenler



Bölüm amaçlarının, Kişisel amaçların, Kaynak dağılımının, Personel yetenek ve becerilerinin, Örgüt kültürü ve liderlik anlayışının, Mevcut finansal kaynakların ve İletişim ve işbirliğinin stratejik amaçlara uygunluklarından ve bunların oluşturduğu güçlü ya da zayıf yanlardan ibarettir.

4.3.4.3. Stratejik Yönetimin Kapsamlılığı

Stratejik yönetimin kapsamlılığı, tüm ana hatları ile firmanın stratejik yönetim faaliyetlerinin üst düzey yöneticiler tarafından değerlendirilmesidir.

Stratejik yönetimin ne kadar etraflı bir şekilde (1'den 7'ye kadar interval bir ölçekle) yapıldığı aşağıdaki stratejik yönetim faaliyetleri çerçevesinde sorgulanmıştır. Bu faaliyetler ana hatları ile Ginter et. al. (1985, pp582-583.)'dan uyarlanmıştır; Misyon tespiti, Amaçların tayini, Fırsat ve tehlikelerin incelenmesi, Rakiplerin faaliyetlerinin incelenmesi, Güçlü ve Zayıf yanların incelenmesi, Stratejik alternatiflerin tespiti, Plan ve bütçelerin yapılması ve Stratejik kontrol. Bu faaliyetler hem ayrı ayrı hem de Stratejik Yönetimin Kapsamlılığı adlı tek bir değişkende birleştirilerek (alpha güvenilirlik katsayısı: 0.9339) analizlere sokulmuştur.

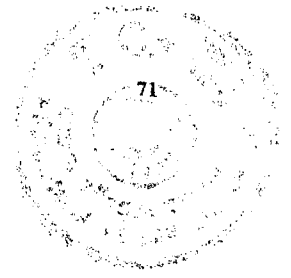
3.5. Karar Ortamının Özellikleri

3.5.1. Toplantı Sıklığı

Toplantı sıklığı, üst düzey yöneticilerin stratejik kararlar almak ve stratejik konuları görüşmek için bir araya gelerek toplantı yapma periyotlarının yaklaşık süresidir. Bu değişkenin seçenekleri kısa aralıklardan uzun aralıklara doğru sıralanmış olduklarından, ölçek ordinaldir.

Tablo 4.13. Toplantı Periyotları

KOD	SEÇENEKLER
1	Hergün
2	Haftada bir
3	İki haftada bir
4	Ayda bir
5	Üç ayda bir veya daha fazla



4.3.5.2. Zaman Ayırma

Zaman ayırma, üst düzey yöneticilerin mesailerinden stratejik analiz ve karar alma faaliyetlerine ayırdıkları sürenin toplam mesailerine oranıdır. Bu değişkenin seçenekleri daha düşük oranlardan daha yüksek oranlara doğru artacak şekilde sıralanmıştır, dolayısı ile ölçeği ordinaldir.

Tablo 4.14. Zaman Ayırma Oranları

KOD	SEÇENEKLER
1	%5'ten az
2	%5 ila 10
3	%10 ila 25
4	%25'ten fazla

4.3.5.3. Firmanın Fırsat-Tehlike Tercihleri

Firmanın fırsat-tehlike seçimi, firma üst yönetiminin iç ve dış çevreye bakışının daha ziyade fırsatları değerlendirmeye ya da tehlikelerden korunmaya odaklanmasıdır. Tercihin cinsini belirleyen bu nominal ölçekli değişkenin seçenekleri Tyler & Steensma (1998, p.945) 'dan adapte edilmiştir.

Tablo 4.15. Fırsat-Tehlike Tercihleri

KOD	SEÇENEKLER
1	İşletmenin güçlü yanları ve çevredeki fırsatlar
2	İşletmenin zayıf yanları ve çevredeki tehlikeler

4.3.5.4. Fikir Birliği

Fikir birliği, yöneticilerin tercih ve görüşlerinin birbirine yakınlık derecesidir.

Bu değişkenin ölçümü için amaç tayini konusunda tercihler yapılırken ve

bu tercihlerin ilerideki sonuçlarının öngörülmesi ve tahmini ile ilgili görüşler belirtilirken yöneticiler arasında oluşan fikir birliğini ölçmek amacı ile Miller et. al (1998)'dan adapte edilen birer ifadeden yararlanılmıştır. Bu ifadeler hakkında üst düzey yöneticiler arasında ne ölçüde (1'den 7'ye kadar interval bir ölçekle) bir fikir birliği ya da ayrılığı olduğu araştırılmıştır.

Tercih birliği için “firmanın uzun vadedeki karlılığını artırmak için öncelikli amaçların tayininde” ve görüş birliği için “firmanın uzun vadede izleyebileceği stratejik alternatiflerin muhtemel sonuçlarının tahmininde” üst düzey yöneticiler arasında ne ölçüde bir fikir birliği olduğu sorulmuştur.

Tercih ve görüş birliği ile ilgili değişkenler hem ayrı ayrı hem de “Fikir Birliği” adlı tek bir değişkende (alpha güvenirlik katsayısı: 0.8039) birleştirilerek analizlere sokulmuştur.

4.3.6. Zaman Ufku

4.3.6.1. Plan Süresi

Plan süresi, stratejik planın yıl cinsinden süresidir. Bu değişken de seçenekleri birbirini takiben artan ordinal bir ölçeğe sahiptir.

Tablo 4.16. Stratejik Plan Süreleri

KOD	SEÇENEKLER
1	1 yıl veya daha az
2	1 ila 3 yıl
3	3 ila 5 yıl
4	5 yıldan daha çok

4.3.6.2. Uzun Vadeli Planlama

Uzun vadeli planlama, stratejik planlamanın gereği olan uzun vadeye matuf amaç ve planların oluşturulmasıdır.

Uzun vadeli planlamanın kapsamına giren bazı hususların firma yönetimince hazırlanıp hazırlanmadığı incelenmiştir. Bu hususlar Uzun vadeli amaç ve hedeflerin, Uzun vadeli olarak gerekecek kaynakların tayini ve

Uzun vadeli olarak kaynakların faaliyetlere tahsisidir. Bu hususların her biri birer nominal ölçekli (1: var, 2: yok) değişken olarak oluşturulmuş ve Miller et al. (1998, p. 56) 'den uyarlanmıştır.

4.3.7. Kontrol Değişkenleri

Kontrol değişkenleri, stratejik karar alma sürecine ve genel olarak stratejik yönetim faaliyetlerine etki edebilecek diğer bazı faktörlerdir.

4.3.7.1. Pazarın Cazibesi

Pazarın cazibesi, faaliyette bulunan endüstri ve pazarın genel durumudur.

Pazarın cazibesini oluşturan; toplam pazar büyüklüğü, pazarın olgunluğu, rekabetin yumuşaklığı ve pazarın karlılığı faktörleri genel olarak Thompson & Strickland (1995, p.224) 'den alınmıştır

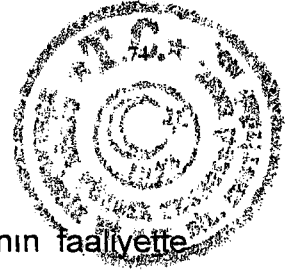
Bu değişkenlerin ölçeği intervaldir, zira pazarın bu özelliklerinin ne ölçüde (1'den 7'ye kadar) cazip oldukları sorgulanmaktadır. Tüm bu faktörler hem ayrı ayrı hem de Pazarın Cazibesi adlı tek bir değişkende (alpha güvenilirlik katsayısı: 0.7085) birleştirilerek analizlere sokulmuştur.

4.3.7.2. Firmanın Rekabet Gücü

Firmanın rekabet gücü, faaliyette bulunduğu endüstri ve pazardaki rakiplerine kıyasla üstünlüğüdür.

Firmanın rekabet gücünü oluşturan; firmanın teknolojik seviyesi, maliyet avantajları, müşteri nezdindeki prestij ve imaj ve çalışanların ve yöneticilerin kalitesi faktörleri genel olarak Thompson & Strickland (1995, p.224) 'den alınmıştır

Bu değişkenlerin ölçeği intervaldir, zira firmanın bu özelliklerinin ne ölçüde (1'den 7'ye kadar interval bir ölçekle) güç sağladığı sorgulanmaktadır. Tüm bu faktörler hem ayrı ayrı hem de Firmanın Rekabet Gücü adlı tek bir değişkende (alpha güvenilirlik katsayısı: 0.7421) birleştirilerek analizlere sokulmuştur.



4.3.7.3. Krizin Etkileri

Türkiye'de son birkaç yıldır yaşanan ekonomik krizin firmanın faaliyetinde bulunduğu sektöre ve firmanın kendisine ne ölçüde (1'den 7'ye kadar interval bir ölçekle) etki yaptığı sorgulanmıştır. Krizin sektöre etkileri ve krizin firmaya etkileri hem ayrı ayrı hem de krizin etkileri adlı bir değişkende (alpha güvenilirlik katsayısı: 0.8987) birleştirilerek analizlere sokulmuştur





5. BULGULAR

Türkiye'nin 50 büyük firmasının üst düzey yöneticileri ile yapılan ve Stratejik Yönetim Süreci, Stratejik Tercihler ve Üst Düzey Yönetici Özellikleri arasındaki ilişkiyi inceleyen anket çalışmasının sonuçları şu ana başlıklar altında toplanmıştır: ankete katılım, tanımlayıcı istatistikler değişkenler arasındaki ilişkiler.

5.1. Ankete Katılım

Örneklem olarak seçtiğimiz 1998 yılı ISO verilerine göre Türkiye'nin en büyük 50 özel firması ile firma Genel Bilgi ve Yönetici Bilgi anketlerinin doldurulması hususunda temasa geçilmiştir. Genel Bilgi anketine cevap veren firma sayısı 34'tür. Yönetici Bilgi anketimizi ise 73 üst düzey yönetici cevaplamıştır.

5.2. Tanımlayıcı İstatistikler (Bkz. Ek-4)

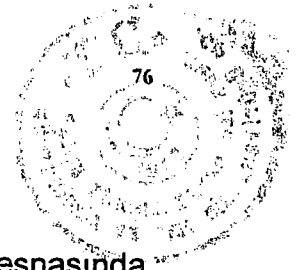
5.2.1. Strateji Belirleme Sürecinin Kapsamlılığı

5.2.1.1. Bilgi Kaynaklarından Yararlanma

Türkiye'nin önde gelen özel firmaları stratejik kararlar alırken iç bilgi kaynakları olarak en çok (% 84,4) üst yöneticilerin ve daha sonrada orta kademe yöneticilerinin (% 45,2) bilgi ve görüşlerinden yararlanmaktadır. Uzmanlar, danışmanlar ve diğer personelden ise çok fazla yararlanılmamaktadır.

Dış bilgi kaynakları olarak ise en rağbet edilen bilgi kaynakları müşteriler (% 71,4) ve rakiplerdir (% 48,3). Resmi gazete DİE ve oda yayınlarından ise çok fazla yararlanılmadığı görülmektedir.

Genel olarak bilgi kaynaklarından ne ölçüde yararlandığına baktığımızda, üst yöneticiler ve müşteriler hariç tutulursa iç ve dış kaynaklardan ancak orta düzeyde yararlandığı görülmektedir.



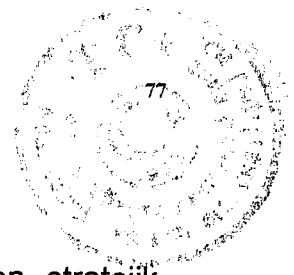
5.2.1.2. Çevre Analizi

Firma için genel çevredeki fırsat ve tehlikelerin incelenmesi esnasında büyük firmalarımızda ulusal ekonomik gelişmelere (%82,8) ve hükümet politikalarına (% 72,4) çok önem verilmekte ve bu faktörler dikkatle ele alınmaktadır. Bunları sırasıyla uluslararası ekonomi (% 58,6), teknolojik gelişmeler (% 48,3) ve ulusal siyasi gelişmeler izlemektedir. Nispeten daha az önem verilen konular uluslararası siyaset ve doğal çevre ile ilgili faktörlerdir.

Yakın çevre analizlerinin kapsamı konusunda ise, rakiplerle ve müşterilerle fazlasıyla ilgilenilmektedir. Rakiplerin sayısı, büyüklükleri, rekabet güçleri (% 93,1) ve izledikleri stratejiler (% 72,4) dikkatle takip edilmektedir. Rakipler kadar olmasa da müşterilerin sayısı, büyüklükleri, pazarlık güçleri (% 79,3) ve talep yapıları (% 82,7) incelenmektedir. Diğer yakın çevre faktörleri arasında bir miktar öne çıkan dış finansal kaynak bulma kolaylıklarıdır (% 40,7). Diğer tüm çevresel faktörler ya orta düzeyde incelenmekte ya da pek dikkate alınmamaktadır. Mesela tedarikçilerin gücü (% 51,7) ve stratejileri (% 50) ve finansal kurumların büyüklüğü (%50) ve gücü orta düzeyde incelenirken, sendikaların güçleri pek önemsenmemektedir.

İç çevre analizinde stratejik amaçlarla ilgili iç faktörlerin uyumu incelendiğinde, en çok bölüm amaçlarının (% 71,4) ve finansal kaynakların strateji ile uyumuna bakıldığı anlaşılmaktadır (% 64,3). Ancak örgütün kültürünün ve liderlik anlayışının ve personelin kişisel amaçlarının strateji ile uyumu konusuna çok önem verilmemektedir.

Genel olarak baktığımızda, yakın çevre analizinin (% 53,19), iç çevre analizinin (% 51,03) ve genel çevre analizinin (% 49,62) çok kapsamlı olarak yapıldığı söylenemez. Ancak genel çevrede ulusal ekonomik gelişmeler ve hükümet politikaları, yakın çevrede rakipler ve müşteriler ve iç çevrede ise bölüm amaçları ve finansal kaynaklar dikkatle analiz edilen çevresel etmenlerdir.



5.2.1.3. Stratejik Yönetimin Kapsamlılığı

Büyük işletmelerde misyon ve amaçların belirlenmesinden stratejik faaliyetlerin kontrolüne kadar tüm stratejik yönetim sürecinin ne ölçüde kapsamlı olduğuna baktığımızda amaçlara ve misyona çok önem verildiği görülmüştür. Üst düzey yöneticilere göre işletmelerinde belli amaç ve hedefler (% 87) ve belli bir misyon (% 81,7) büyük ölçüde mevcuttur.

Strateji belirlenirken çevredeki fırsat ve tehlikeler (% 74,7), rakiplerin faaliyetleri (% 69) ve işletmenin güçlü ve zayıf yanları (% 72,9) incelenir. Diğerleri kadar olmasa da alternatif stratejilerin hazırlanması (% 52,1), ilgili plan ve bütçelerin yapılması (% 63,8) ve faaliyetlerin kontrolü (% 56,5) de kapsamlı bir şekilde yürütülür. Tüm bu faktörler göz önüne alındığında üst düzey yöneticiler, işletmelerindeki stratejik yönetim faaliyetlerinin % 69,7 oranında kapsamlı olarak yürütüldüğünü belirtmiş olmaktadır.

5.2.1.4. Karar Ortamının Özellikleri

Stratejik kararları görüşmek üzere hangi sıklıkla bir araya geldiklerini sorduğumuz büyük şirketlerin üst yöneticilerinden aldığımız cevaplar şirketlerimiz arasında bu konuda ortak bir eğilim olmadığını göstermektedir. En yaygın toplantı sıklığı %38,7 oranıyla aylık periyotlar olarak öne çıkmıştır. Bunun haricinde kalan toplantı sıklıkları diğer periyotlara düşük oranlarla dağılmıştır. Yine de bir genelleme yapmak gerekirse, şirketlerin yaklaşık %60'ında stratejik konuları görüşmek için üst düzey yöneticilerin ayda birden daha sık bir araya gelmedikleri söylenebilir.

Büyük işletmelerimizin üst düzey yöneticilerinin mesailerinden ne kadarını stratejik analiz ve karar alma amacıyla kullandıklarına baktığımızda nispeten genel bir eğilim çıkmaktadır. Şirketlerin % 60'dan fazlasında üst düzey yöneticiler zamanlarının % 10'undan fazlasını stratejik konulara ayırmaktadırlar. Şirketlerin üçte birinde ise ayrılan zamanın oranı % 25'i aşmaktadır.

Üst düzey yöneticiler arasındaki tercih ve görüş birliği de karar ortamının önemli özelliklerinden biridir. Bu konunun nihai kararların kalitesine

etki eden fikir alışverişinin kapsamını ve veri toplama çalışmalarının derinliğini artıracakları varsayılır. Bu açıdan görüş ve tercih farkları ya da benzerliklerinin ne oranda mevcut olduğu incelenmiştir. Sonuç olarak diyebiliriz ki büyük işletmelerin stratejileri aralarında tercih ve görüş birliği çok yüksek düzeyde olmamakla birlikte mevcuttur. Tercih farklarını göstermesi açısından firmanın uzun vadeli karlılığını artırmak için öncelikli stratejik amaçların tayininde ne ölçüde fikir birliği olduğuna baktığımızda, yöneticilerin yarısından çoğu (% 54,7) fikir birliği düzeyinin yüksek olduğu kanaatinde gözükümlerler, ancak bu orana yakın (% 42,2) bir başka yönetici kitlesi ise amaç tayinindeki tercih birliğinin ancak orta düzeyde sağlandığı görüşündedir. Görüş farklılıklarının düzeyini incelemek amacıyla firmanın izleyeceği stratejik alternatiflerin muhtemel sonuçlarının tahmininde ne ölçüde fikir birliği olduğunu incelediğimizde söz konusu görüş birliğinin orta düzeyde olduğunu belirten yöneticilerle yüksek düzeyde olduğunu düşünenlerin oranı yaklaşık olarak eşittir.

5.2.1.5. Zaman Ufku

Büyük şirketlerde stratejik planlama konusunda genel eğilim (% 56,3) 1 yıldan uzun 3 yıldan kısa vadeler için plan yapmak şeklindedir. 5 yıldan uzun vadeler için stratejik plan yapan büyük şirketlerin ankete katılan tüm şirketlere oranı ise % 21,9'dur.

Stratejik planlama yaparken bu büyük şirketlerimizin büyük çoğunluğu (% 82,8) uzun vadeli amaç ve hedeflerini belirlemektedir. Ancak uzun vadede gerekli olacak kaynakların tayini (% 48,3) ve bu kaynakların faaliyetlere dağıtılması (% 37,9) konularında uzun vadeli planlama yeterince yapılmamaktadır.

5.2.2. Stratejik Tercihler

5.2.2.1. Firmaların Mevcut Stratejileri

Türkiye'nin 1998 yılı verilerine göre en büyük 50 firması arasında yaptığımız anket çalışması firmaların mevcut stratejik yönelimlerinde çok büyük benzerlikler olduğunu ortaya koymuştur.

Bu firmalarımızın % 60'ının hedefi mevcut pazardaki pazar paylarını artırmaktır. Yaklaşık % 27'sinin hedefi ise yeni pazarlara açılmaktır. Mevcut durumu koruma ve tasarruf gibi defansif stratejiler hemen hemen hiç rağbet görmemektedir. Stratejik iş birimi bazındaki stratejik yönelimleri yaklaşık % 65 oranında ürün farklılaştırma stratejisidir, maliyet liderliği stratejisi izleyen şirketlerin toplama oranı ise % 30'dan biraz fazladır. Odaklanma stratejisi büyük şirketlerde pek bir uygulama sahası bulmamıştır.

Yatırımlar ve faaliyetler çeşitlendirilmeye gidildiğinde ise büyük firmalardaki stratejik yönelim çok açık bir şekilde tek bir şirket stratejisine yöneliktir; o da %90'dan fazla bir oranla ilgili çeşitlendirme stratejisidir. Bu demektir ki yeni ürün veya pazarlara girilme kararı alındığında çok büyük bir oranla mevcut ürün veya pazarlarla müşterek faaliyet bağı olanlar tercih edilerek bir sinerji avantajı yakalanmaya çalışılmaktadır.

Tüm bu sonuçları birleştirecek olursak büyük Türk şirketlerinin ortak eğilimi ürün farklılaştırması ile pazar payını artırmak ve ilgili çeşitlendirme ile yeni ürün ve/veya pazarlara girmektir.

5.2.2.2. Yöneticilerin Stratejik Tercihleri

Türkiye'nin 1998 yılı verilerine göre en büyük 50 firması arasında yaptığımız anket çalışmasına katılan 34 şirketin 73 üst düzey yöneticisinin stratejik yönelimlerini sorguladık. Bu yöneticilerin stratejik tercihleri firmalarının mevcut stratejik yönelimlerine yakın sonuçlar vermiştir.

Üst düzey yöneticilere ileriye yönelik kişisel öneri mahiyetinde stratejik tercihlerini sorduğumuzda, stratejik portföy yönetiminin hedefi olarak yine en çok rağbet gören husus yaklaşık % 65'i aşan bir oranla ilgili çeşitlendirme stratejisi olmuştur. Stratejik iş birimi stratejileri arasından yapılan seçimde ise yine yaklaşık % 60 oranında ortak bir eğilim ile ürün farklılaştırma stratejisi öne çıkmıştır.

Firmalardaki mevcut stratejiler ile ileriye yönelik olarak üst düzey yöneticilerin seçtiği ve tavsiye ettiği stratejiler arasında özellikle tercih sırası ve en çok tercih edilme oranı ile ilgili paralelliklerin yanı sıra bazı önemli

farklar da mevcuttur. Mesela nispeten daha az tercih edilen bir şirket stratejisi olan yenilikçilik firmalarda halihazırda % 10'nun altında bir uygulama sahası bulmuşken, yöneticilerin % 30'a yakını ileriye yönelik seçimlerinde yenilikçiliği ön plana çıkarmaktan yanadırlar. O oranda olmasa da benzer bir şekilde maliyet liderliğinde de bir rağbet artışı söz konusudur.

Bu tercihlerin yanı sıra yöneticilere bazı stratejik amaç, hedef ve politikalara ne ölçüde önem verdikleri ve firma için faydalı buldukları sorulmuştur. Bunlar ekonomik amaçların önemi, stratejik hedeflerin önemi ve politikaların faydasıdır.

Üst düzey yöneticilerin en çok önem verdikleri temel ekonomik amaçların uzun vadeli karlılık (% 84,5) ve büyüme (% 84,2) olduğu görülmüştür. Bunları nakit darboğazına düşmeme yada güvenlik amacı (% 75,7) takip etmektedir. Firma yönetimindeki otonomilerini korumak bazı yöneticilerce yüksek önemli (% 39,4), bazılarınca ise düşük önemli (% 34,9) görüldüğü için temel ekonomik amaçlar arasında nispeten daha az önem verilen iki amaçtan biri durumundadır. Esasen en az önem verilen ve % 55 gibi bir oranla önemi düşük kabul edilen amaç kısa vadeli karlılıktır. Uzun vadeli karlılığın önemi ile kısa vadeli karlılığın önemi arasında bu kadar büyük bir farkın olması yöneticilerin uzun vadeli planlama ve yatırım kavramlarına verdikleri değeri göstermektedir.

Bu üst düzey yöneticilere aynı zamanda firmaları için bazı temel şirket stratejilerinin ne ölçüde önemli olduğu sorulduğunda yine büyüme stratejilerine verilen bariz değer ortaya çıkmıştır. Büyüme stratejileri arasında önem derecesi olarak bir yakınlık olduğu da görülmektedir. Buna göre en çok önem verilen stratejiler yaklaşık % 75 oranı ile mevcut pazarda pazar payını artırma ve yeni ürünler geliştirme stratejileridir. Bunları yaklaşık % 70 oranı ile yeni pazarlara açılma stratejisi izlemektedir.

Mevcut durumu koruma stratejisi nasıl teorik olarak büyüme ile küçülme arasında kalan bir nokta ise, önem derecesi olarak da yöneticilerin bu stratejiye aynı konumu yakıştırdıkları görülmüştür. Bu stratejiye verilen önem orta düzeydedir. Küçülme ve tasfiye stratejileri ise hemen hemen hiç

benimsenmeyen ve rağbet görmeyen stratejilerdir.

Amaç ve stratejiler hakkındaki yönetici görüş ve tercihlerinden sonra son olarak yöneticilerin bazı temel politik alternatiflere nasıl baktıkları da sorgulanmıştır. Büyük firmalarımızın üst yöneticileri arasında en ön plana çıkan politik yaklaşımlar mevcut ürün ve hizmetlerin kalitesini iyileştirmek (% 69) ve rakiplere kıyasla daha kaliteli personel istihdam etmektir(% 59,2). Ucuz satış fiyatı politikası ise ancak orta düzeyde faydalıdır. Yöneticilerce faydasına inanılmayan politikalar ise rakiplerden daha fazla reklam harcamaları yapmak (% 10,5), coğrafi bölge bazında (% 5,7) ve müşterinin gelir seviyesi bazında (% 3) odaklanmaya gitmektir.

Tüm bu sonuçları özetleyip büyük Türk işletmelerinin stratejik yönetim açısından üst düzey yönetici profilini çizmek amacıyla şu temel bulguları vurgulamak yerinde olur. Birincisi, yönetimin temel amacı ilk önce büyüme ve uzun vadeli karlılık ve daha sonra da bu esnada nakit darboğazına düşmemektir. İkincisi, bu temel amaçlar doğrultusunda en çok önem verilen stratejiler ise mevcut pazardaki payını artırma ve yeni ürünler geliştirmedir, bunları takiben yeni pazarlara açılmaya da önem verilmektedir. Pazar payını artırmak ise mevcut ürün ve hizmetlerin kalitesini iyileştirerek ve mümkünse yeni ürünler geliştirerek olacaktır. Yeni pazarlara açılma hedefi için ise daha çok mevcut faaliyetlerle ve pazarlarla yakın ilgisi bulunan yeni pazarlara doğru ilgili çeşitlendirme stratejisi izlenecektir. Üçüncü bir husus ise, yöneticilerin bir yandan odaklanma ve mevcut durumu koruma gibi nispeten iddialı olmayan ve küçülme ve tasfiye gibi defansif olan stratejik alternatiflere pek değer vermezken, diğer yandan yenilikçilik ve özellikle ilgisiz çeşitlendirme gibi çok iddialı ve riskli stratejileri de izlemeye pek yanaşmadıkları gerçeğidir. Bunların yerine ürün farklılaştırma ve ilgili çeşitlendirme gibi yollarla büyümeyi yani orta yolu seçmişlerdir.

5.2.3. Yöneticilerin Özellikleri

Türkiye'nin 34 büyük özel firmasında yaptığımız anket çalışmasına katılan ve verdikleri cevaplarla analizlerimize ve yorumlarımıza yön veren 73 üst düzey yöneticinin demografik ve kişilik özelliklerinin genel dağılımını



görmek kafamızda tipik bir üst düzey yönetici profili çizebilmek açısından yararlı olacaktır. Böylece firmaların stratejik yöneliminde etkili olan ve kendi kişisel stratejik tercihlerine de yön veren kişisel özelliklerinin ortak noktalarından oluşan ana hatları ortaya koymuş oluruz. Bu amaçla tanımlayıcı istatistiklerin anlatımına ilk önce yöneticileri tanıyarak başlıyoruz.

5.2.3.1. Demografik Özellikler

Anket çalışmamıza katılan yöneticilerin yaşları büyük ölçüde 40'ın üzerindedir. 40 yaşından genç olanların oranı dörtte birden azdır. Esasen ankete cevap veren yöneticilerin yarısından biraz azı 40 ila 50 yaş arasındadır. 50 yaşından yaşlı olanların oranı ise yaklaşık üçte bir civarındadır. Öyleyse genel olarak söyleyebileceğimiz bu 73 yöneticinin yaşlarının 40 ila 50 arasında ve civarında olduğudur.

Bu yöneticilerin üniversiteden mezun oldukları bölüm büyük oranda (% 76,8) mühendislik dallarından biridir. İktisadi ve idari bilimler gibi nispeten daha sosyal ve sözel dallardan mezun olanların oranı ise beşte bir nispetindedir. Öyleyse genelde çalışmamızı mühendislik kökenli yöneticilerin verdikleri cevaplar yönlendirecektir.

Anket çalışmamıza katılan üst düzey yöneticilerin tamamı üniversite mezunu ve üçte biri de yüksek lisans derecesi sahibidir.

Üst yönetici olmadan önce çalışma hayatlarının en büyük bölümünü işletmelerin içe dönük bölümlerinde mi, yoksa dışa dönük bölümlerinde mi geçirdikleri incelendiğinde ise, her ne kadar dışa dönük bölümlerden gelenlerin (% 52,2) biraz daha fazla olduğu gözükse de, genelde eşite yakın bir dağılımdan söz edilebilir. Üst yöneticilerin geldiği bölümlerin tek tek neler olduğuna bakıldığında içe dönük bölümlerden üretim (% 39,7) ve dışa dönük bölümlerden (%20,6) de pazarlama bölümlerinin ön plana çıktığı görülmektedir.

Bu anket çalışmasına katılan yöneticilerin iş hayatında oldukları süre oldukça uzundur. Yöneticilerin % 5,8'i 5 sene veya daha az bir süredir çalışmaktayken % 63,8'inin iş kıdemi 15 yıldan fazladır. Şu anda yöneticisi



oldukları sektörde ise bu yöneticilerin ortalama çalışma süresi 15 yıl olup 15 yıldan yüksek sektörel kıdeme sahip olanların oranı % 42,3'tür. Şu anda yöneticisi oldukları şirketteki kıdemleri ise ortalama 11,7 olup 15 yıldan fazla kıdemi olanların oranı 28,2 iken kıdemi 5 sene veya daha az olanların oranı ise % 31'dir. Bu yöneticilerin üst düzey yöneticiliğe terfi ettiklerinden bu yana geçen süre ya da bir başka ifade ile üst yönetici olarak kıdemleri ortalama olarak 6,5 yıldır ve 5 seneden fazla bir süredir üst düzey yönetici olanların genele oranı yaklaşık % 40'tır.

Yöneticilerin ortak demografik özelliklerini yansıtan bir yönetici profili oluşturmaya çalıştığımızda şöyle bir tablo ile karşılaşırız. Anketimize katılan yöneticiler genelde 40-50 yaş civarında, ortalama olarak 15-20 yıllık iş kıdemi ve 6-7 yıllık üst düzey yönetsel kıdemi olan, üst düzey yöneticiliğe terfi etmeden önce çalışma hayatının çoğunu üretim veya pazarlamada geçirmiş, çoğunlukla üniversitenin mühendislik dallarından mezun kişilerdir.

5.2.3.2. Kişilik Özellikleri

Anketimize katılan 73 üst düzey yöneticinin görüşleri, tavırları, değerlendirmeleri ve motivasyonel özellikleri incelenmiştir. Bu veriler ışığında yöneticilerin ortak kişilik özelliklerinin bir profili çıkarılmaya çalışılmıştır.

Yöneticilerimizin yaklaşık üçte ikisi işletmenin güçlü yanları ve çevredeki fırsatlar gibi olumlu verilere daha çok önem vererek stratejik karar ve tercihlere şekil vermekten yanayken, üçte biri ise zayıf yanlara ve çevredeki tehlikelere önem vermektedir. Yine bu yöneticilerin dörtte birinden biraz fazlası değişime zihinsel olarak çok sıcak bakmakta ve rakiplerden önce değişimin daha avantajlı olduğuna inanmaktadır. Yaklaşık % 10'luk bir kesim ancak rakipler değişim halindeyse, kendi firmalarının da değişime başlaması gerektiğini belirtirken, yine % 10'luk bir başka kesim değişimin zaman kaybı olduğunu düşünmektedir.

Risk alma tercihi konusunda yöneticilerimiz biraz daha çekingen görünmektedir. Derneklerin yarısından biraz azı (% 46,5) ancak kazanma ihtimali kaybetme ihtimalinden büyükse risk alınabileceğini belirtmişlerdir. Yöneticilerin beşte birinden bile az bir kısmı (% 18,3) ise kazanma ihtimali



çok az bile olsa risk alınabileceğini düşünmektedirler.

Belirsizliğe karşı tahammül derecelerine baktığımızda da çok fazla belirsizlikten hoşlanmadıkları görülmektedir. Durağan ve monoton bir iş hayatını hemen hemen hiçbir yönetici arzu etmemektedir, ancak sürekli araştırmacı ve maceracı olmayı isteyenlerin oranı da beşte birden azdır (% 16,7). Genelde, üst düzey yöneticilerin arzusu ileride oluşabilecek değişiklikleri programlayabilmek ve belirsizlikleri en aza indirebilmek (% 43,1) ya da sürekli değişen ve ilginç çevresel şartlar altında çalışabilmektir.

Yöneticilerin yeniliğe ne kadar açık oldukları ve ona ne kadar önem verdikleri de incelenmiştir. Yöneticilerin dörtte birden fazlası (% 76,4) rakiplerle başa çıkabilmek için pazarlama politikalarını sürekli yenileyip geliştirmenin gereğine fazlasıyla inanmaktadırlar. Çok önem verilen diğer bir husus ise teknoloji yenilikleridir. Yöneticilerin yarıya yakını (% 47,1) müşteri tercihlerine cevap verebilmek için kısa aralıklarla teknoloji yenilemeyi çok gerekli görmektedirler. Müşteri talebinin çok hızlı değiştiği ve bu değişiklikleri öngörmenin zorlaştığı konusundaki ifadeler ise çok fazla katılım yoktur. Öyleyse yöneticiler talepteki gelişmeleri takip ve öngörme konusunda problem görmeyip, üretim ve pazarlama konularında yenilikler yapılmasının gereğine inanmaktadırlar şeklinde bir genelleme yapabiliriz.

Yöneticilerin ortak eğilimlerini ana hatları ile ortaya koyan bir yönetici problemi çizmek istersek, şu genel çevreyi oluşturabiliriz. Anketimize katılan yöneticiler genelde işletmenin güçlü yanlarına ve çevredeki fırsatlara önem veren, değişime açık, orta düzeyde belirsizliğe tahammüllü, riskten pek hoşlanmayan ve teknoloji ve pazarlama politikaları açısından yeniliğin gereğine inanan kişilerdir.

Bu özelliklere ilaveten yöneticilerin stratejik tercihlerinin gerisinde yatması muhtemel olan motivasyonel özellikleri de güdüler ve ihtiyaçlar başlığı altında incelenmiştir.

Güdüleri incelemek için McClelland'ın kazanılmış ihtiyaçlar teorisinden yararlanılmıştır. Yöneticilerin güdülerine baktığımızda başarı güdüsünün ve biraz da bağlılık güdüsünün erk güdüsüne göre daha yüksek olduğunu

görüyoruz. Başarı güdüsünü oluşturan unsurlardan biri olan zorlukları aşma arzusu, yöneticilerin % 81,9'unda fazlasıyla mevcut olan bir arzudur, yine başarılı kabul edilme arzusuna büyük ölçüde sahip olanların genele oranı % 64,7'dir. Başkalarını geçme arzusu ise yöneticilerin yarısı için ancak orta düzeyde önemlidir.

Bağlılık güdüsünü oluşturan unsurlardan sevilme (% 50,7) ve dostça ilişkiler kurma (% 60,6) arzularının biraz daha öne çıktığı, ancak çatışmadan kaçma konusunda net bir ortak eğilimin olmadığı görülmektedir.

Erk güdüsü ise yöneticilerin pek benimsemediklerini belirttikleri bir güdüdür. Yöneticilerin yarısı başkalarına otorite kurmak gibi bir arzuya sahip olmadıklarını ortaya koymuşlardır. Başkalarını kontrol etmek ve başkalarından mesul olmak gibi arzulara da ancak orta düzeyde sahip oldukları söylenebilir.

Bir genelleme yapmak gerekirse yöneticilerin çoğu başarılı olmaya, öyle görülmeye ve dostça ilişkiler kurmaya meyilli kişilerdir.

Yöneticilerin son olarak ne gibi motivasyonel ihtiyaçlara sahip olduklarına bakabilmek için Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinden yararlanılmıştır. Bu amaçla yöneticilerin güvenlik, aidiyet, saygınlık ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarına ne ölçüde sahip oldukları incelenmiştir.

Yöneticilerin güvenlik ihtiyacının çok yüksek olduğu söylenemez. İş garantisi ve iyi bir maaş beklentileri muhtemelen çok önceden ve yeterince karşılanmış olduğu için bu konuya çok fazla önem verenlerin oranı sadece % 16,9'dur. Yine işin zevkli olmasından ziyade kazandırdıklarına da pek önem verilmemektedir. Sonuçta Maslow'un fizyolojik ihtiyaçlarından sonra ikinci ihtiyaç basamağı olan güvenlik ihtiyaçları basamağının yöneticilerce çoktan aşıldığını kabul edebiliriz.

Aidiyet ihtiyacına gelince arkadaşlara değer vermenin nispeten önemi (% 64,8) ortaya çıkmaktadır. Bunun yanı sıra mesai süresince yalnız olamama durumu bazı yöneticilerce (% 42,3) çok önemli bazılarında da (% 40,9) orta düzeyde önemli bir ihtiyaçtır. Genel olarak yöneticilerin yarıdan

çoğunda (53,6) aidiyet ihtiyacının varlığından büyük ölçüde söz edebiliriz.

Saygınlık ihtiyacı ise özellikle saygı görme ihtiyacı açısından ön plana çıkmaktadır. İtibar ve takdir görme ihtiyaçlarına orta ve yüksek düzeyde sahip olma açısından yöneticiler ikiye bölünmüşken, saygı görme yöneticilerin üçte ikisinde (%66,2) yüksek dereceli bir ihtiyaçtır.

Kendini gerçekleştirme ihtiyacı ise diğer motivasyonel ihtiyaçların en üst basamağı olup yöneticilerin % 56,7'sinin büyük ölçüde önem verdiği bir kavramdır. Her ne kadar mutluluk arayışı yöneticilerin yarıya yakınıncı (% 47,2) ancak orta düzeyde bir ihtiyaç olarak görülse de, büyük hedefler peşinde koşmaya değer verenler % 67,6'dır.

Motivasyonel özellikler açısından bir genelleme yaptığımızda, yöneticilerin güvenlik ihtiyacı basamağını aştığını ve aidiyet ihtiyacı, saygınlık ihtiyacı ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı basamaklarında değişik ihtiyaçlara aynı anda sahip olduklarını görmekteyiz. Özellikle ön plana çıkan ortak ihtiyaçlar ise yöneticilerin yaklaşık üçte ikisinde yüksek seviyede var olan büyük hedefler peşinde koşma, saygı görme ve arkadaşlık ihtiyaçlarıdır.

5.3. Değişkenler Arasındaki İlişkiler

Yöneticilerin çeşitli demografik ve kişilik özellikleri ile yöneticilerin stratejik tercihleri arasındaki ilişkiler incelenmiştir. İnterval ve rasyonel ölçekli değişkenler için 0.01 anlamlılık derecesindeki Pearson korelasyon katsayıları, ordinal değişkenler için yine 0.01 anlamlılık derecesindeki Spearman rank korelasyon katsayıları (Schumacker & Lomax, 1996, p.18) hesaplanmıştır. Ayrıca bazı nominal ve ordinal değişkenlerle ilgili olarak çapraz tablolar ve diskriminant analizleri de yapılmıştır. Anket yoluyla toplanan veriler SPSS for Windows adlı bir istatistik paket programı ile analiz edilmiştir (SPSS, 1993).

5.3.1. Yönetici Özellikleri Ve Stratejik Tercihler Arasındaki İlişkiler

5.3.1.1. Ekonomik Amaçların Önemi

Üst düzey yöneticilerin bazı temel ekonomik amaçlara verdikleri önem derecesi ile bazı demografik ve kişilik özellikleri arasında 0,01 anlamlılık seviyesinde ilişkiler tespit edilmiştir. Buna göre aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir.

Büyüme amacı ile başarı güdüsü arasında 0,297'lik bir korelasyon vardır, öyleyse başarı ihtiyacı yüksek olanların büyüme amacına önem verdikleri söylenebilir. Ayrıca fırsat ve tehlike tercihi ile büyüme amacı arasında - 0,313'lük negatif bir ilişki görülmüştür; bu da demektir ki, şirketin zayıf yanlarına ve çevredeki tehlikelere daha fazla önem veren yöneticiler büyüme amacına pek önem vermemektedirler. Ancak büyüme amacı ile ilişkisi en yüksek olan değişken kontrol değişkenlerinden rekabet gücüdür (0,348).

Kısa vadeli karlılık amacına verilen önem ile fırsat - tehlike tercihi arasında da benzer bir negatif ilişki (-0,354) söz konusudur. Buna göre şirketin zayıf yanlarına ve çevredeki tehlikelere daha çok önem verenler kısa vadeli karlılığa pek o kadar itibar etmemektedirler.

Uzun vadeli karlılık amacının önemi ise zorlukları aşmak arzusu, güç (erk) güdüsü ve aidiyet ihtiyacı gibi motivasyonel özelliklerle etkileşim halindedir. Uzun vadeli karlılığa daha fazla önem verenler başarı güdüsünü oluşturan faktörlerden biri olan zorlukları aşma arzusuna da bir ölçüde (0,343) sahip olan kişiler olarak tespit edilmişlerdir. Başkalarını kontrol etme, onlardan mesul olma ve onlar üzerinde otorite kurma arzusunu kapsayan güç güdüsü ile uzun vadeli karlılık amacının önemi arasındaki ilişki 0,305'lik bir korelasyon katsayısı ile somutlaşmıştır. Bu güdülerini takiben, motivasyonu etkileyen ihtiyaçlar hiyerarşisinden aidiyet ihtiyacı ile uzun vadeli karlılık arasında da 0,289'lük korelasyon tespit edilmiştir. Kısaca diyebiliriz ki yöneticilerin zorlukları aşma arzusu, güç (erk) güdüsü ve aidiyet ihtiyacı

arttıkça uzun vadeli karlılığa verdikleri önem de artmaktadır.

Firmanın yönetimini ve dolayısıyla üst düzey yöneticilik görevini başkalarına kaptırmama şeklinde tanımlayabileceğimiz otonomi amacı ile başarılı kabul edilme arzusu arasında 0,304'lük bir korelasyon tespit edilmiştir. Buna göre diyebiliriz ki başarı güdüsünün bir parçası olan başarılı kabul edilme arzusu ile firma yönetimini elde tutma amacı arasında anlamlı bir etkileşim vardır.

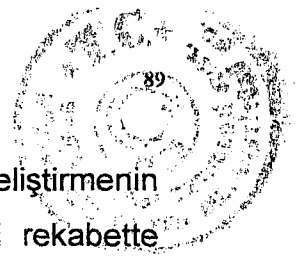
Ekonomik amaçlardan sadece nakit dar boğazına düşme yada bir başka değişle güvenlik amacı ile sadece bir demografik özellik arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Şöyle ki, eğitim düzeyi ile güvenlik amacının önemi arasında -0,291'lik negatif bir korelasyon vardır. Buna göre, eğitim düzeyi düştükçe yöneticinin nakit darboğazına düşmeme amacına verdiği önem artmaktadır. Bunun yanı sıra, güvenlik amacının bir kontrol değişkeni olan pazarın cazibesi ile 0,337 oranında ilişkili olduğu görülmüştür. Haliyle pazarın büyüklüğü, karlılığı, olgunluğu ve rekabetin şiddeti gibi genel durumuna yönelik faktörler firmanın güvenlik amacıyla etkileşim içinde olacaktır.

5.3.1.2. Stratejik Hedeflerin Önemi

Üst düzey yöneticilerin bazı stratejik hedeflere verdikleri önem derecesi ile bu yöneticilerin bazı demografik ve kişilik özellikleri arasında 0,01 anlamlılık seviyesinde ilişkiler tespit edilmiştir. Buna göre aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir.

Pazar payını artırma hedefi ile fırsat - tehlike tercihi arasında -0,309'lük negatif bir ilişki tespit edilmiştir; demek ki şirketin zayıf yanlarına ve çevredeki tehlikelere daha çok önem verildikçe pazar payını artırma hedefine verilen önem azalmaktadır.

Pazar payını artırma hedefi ile ilişkili bir başka değişken yenilikçi tavrı oluşturan unsurlardan biri olan pazarlama politikalarını yenileme gereğidir. Bu iki değişken arasında tespit edilen ilişki 0,328'lik bir korelasyon katsayısına sahiptir. Öyleyse diyebiliriz ki, pazar payını artırma hedefine



önem verme ile pazarlama politikalarını sürekli yenilemenin ve geliştiriminin gereğine inanma dereceleri arasındaki anlamlı ilişki pazardaki rekabette başarılı olabilmek için pazarlama politikalarının sürekli geliştirilmesi zorunluluğuna yöneticilerce inanıldığıının bir göstergesidir.

Pazar payını artırma hedefine verilen önem ile bazı motivasyonel özellikler arasında da ilişki görülmüştür. Zorlukları aşmak, başarılı kabul edilmek ve başkalarını geçmek arzularından oluşan başarı güdüsü ile pazar payını artırma hedefi arasında 0,283'lük ve itibar ve takdir görme ve saygın biri olma arzularından oluşan saygınlık ihtiyacı ile yine pazar payını artırma hedefi arasında 0,281'lik bir korelasyon katsayısı hesap edilmiştir. Buna göre diyebiliriz ki, başarı güdüsü ve saygınlık ihtiyacı da yöneticileri pazar payını artırmaya iten birer motivasyonel özelliktir.

Yönetsel özelliklerin yanı sıra bir kontrol değişkeni olan rekabet gücü ile pazar payını artırma hedefi arasında da 0,384'lük bir ilişki vardır.

Yeni ürünler geliştirme hedefine verilen önem ile bazı kişilik özellikleri arasında bazı anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Özellikle yeniliğe karşı takındıkları tavır ile yeni ürünler geliştirme hedefi arasında 0,462'lik bir korelasyon vardır. Yenilikçi tavır değişkenini oluşturan değişkenlerin her biri ile yeni ürün geliştirme hedefi arasında da anlamlı ilişkiler vardır. Ayrıca motivasyonel özelliklerden ihtiyaçlar hiyerarşisinin üst basamaklarındaki saygınlık ihtiyacının derecesi ile yeni ürün geliştirme hedefine verilen önem derecesi arasında 0,328'lik bir korelasyon tespit edilmiştir. Bunlara ilaveten demografik özelliklerden eğitim düzeyi ile yeni ürün geliştirme hedefi arasındaki anlamlı korelasyon değeri 0,344'tür. Buna göre diyebiliriz ki, yeni ürün geliştirme hedefine fazlasıyla önem veren yöneticilerin genelde ortak özellikleri eğitim düzeylerinin ve saygınlık ihtiyaçlarının yüksek olması ve yenilikçi bir tavra sahip olmalarıdır.

Yeni ürün geliştirme ve pazar payını artırma gibi büyüme ile ilgili stratejik hedeflerin yanı sıra mevcut durumu koruma hedefi de bazı motivasyonel güdü ve ihtiyaçlarla anlamlı bir şekilde ilişkili bulunmuştur. Mevcut durumu koruma hedefine verilen önem ile kendini gerçekleştirme



ihtiyacını oluşturan arzulardan biri olan mutluluk arayışına verilen önem arasında 0,371'lik bir korelasyon vardır. İhtiyaçlar hiyerarşisinin son basamağı olan kendini gerçekleştirmeden bir önceki basamağı olan saygınlık ihtiyacı ile de mevcut durumu koruma hedefi arasında 0,362'lik bir korelasyon vardır. Bunlara ilaveten kazanılmış ihtiyaçlardan güç (erk) güdüsü ile mevcut durumu koruma hedefi arasındaki korelasyon katsayısı 0,315'tir. Ayrıca stratejik hedeflerden küçülme hedefi ile mutluluk arayışı arasında da 0,286'lık bir ilişki olduğu görülmüştür.

Stratejik hedeflere verilen önem ile stratejistlerin özellikleri arasındaki ilişkilerin ortak ve ayırt edici noktalarını şu şekilde özetleyebiliriz. Pazar payını artırma ve yeni ürünler geliştirme gibi büyüme stratejileri ile yenilikçi tavrı arasında görülen ilişki mevcut durumu koruma ve küçülme stratejilerinde görülmemektedir. Bunun yanı sıra büyüme ile ilgili stratejik hedefler ile mutluluk arayışı arasında rastlanmayan ilişki daha az iddialı stratejiler ile mutluluk arayışı arasında gözlenmiştir. Büyüme stratejileri arasında bulunan en bariz fark ise yeni ürün geliştirme hedefi, talebin değişkenliği, tahmin zorluğu, teknolojik gelişmeler ve pazarlama politikaları gibi yenilikçi tavrın tüm değişkenleri ile ilişkiliyken, pazar payını artırma hedefinin sadece pazarlama politikaları ile ilişkili olmasıdır; ayrıca bu son hedef başarı güdüsü ile ilişkili olan tek stratejik hedefdir. Mevcut durumu koruma hedefi ise güç güdüsü ile ilişkilidir.

Öyleyse diyebiliriz ki, başarı güdüsü daha ağır basan yöneticiler firmalarının pazar payını artırarak büyümeye daha çok önem verirlerken, yenilikçi yanı sıra daha ağır basanlar yeni ürünler geliştirerek büyümeye daha fazla itibar etmekte, güç güdüsü yüksek olanlar ise statükoyu korumayı seçmektedirler. Tüm bu farklı stratejik hedeflere değişik oranlarda önem veren yöneticilerin ortak ihtiyacı ise saygınlıktır, ancak bunun da istisnası küçülme hedefine önem verenlerdir. Küçülme hedefi ile ilişkili olan tek ihtiyaç olan mutluluk arayışı burada saygınlığın önüne geçmektedir.

5.3.1.3. Stratejik İş Birimi (SİB) Stratejileri

Üst düzey yöneticilerin maliyet liderliği, ürün farklılaştırma ve



odaklanma stratejileri arasından yaptıkları tercihleri ile demografik ve kişilik özellikleri arasındaki ilişkiyi ölçmek için diskriminant analizi yapılmıştır.

SİB Stratejileri ve Demografik Özellikler: Demografik özelliklerin stratejik iş birimi stratejisinin seçimine yaptığı etki tek bir diskriminant fonksiyonu ile açıklanabilmiştir. Bu fonksiyon ile maliyet liderliği seçeneği arasında +0,548'lik ve ürün farklılaştırma seçeneği arasında ise -0,411'lik bir korelasyon mevcuttur. Aşağıdaki yapı matrisi bu fonksiyon ile bazı demografik özellikler arasındaki korelasyon katsayılarını büyüklük sırası ile vermektedir. Buna göre yöneticinin sektörel kıdemi ve dolayısı ile tecrübesi arttıkça firmanın mevcut pazarda uzmanlaşarak maliyet lideri haline gelmek yönündeki arzusu da 0,375 oranında artmaktadır. Mezun olunan bölüm ile de ürün farklılaştırma stratejisi arasında önemli bir bağlantı (0,641) vardır.

Tablo 5.1: SİB Stratejileri ve Demografik Özellikler için Diskriminant Analizi Yapı Matrisi

DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER*	FONKSİYON 1	AYIRDEDİLEN SEÇENEKLER
SEKTÖREL KIDEM	0,375	MALİYET LİDERLİĞİ (+0,548)
EĞİTİM DÜZEYİ	0,309	
YAŞ	0,275	
MEZUN OLUNAN BÖLÜM	-0,641	ÜRÜN FARKLILAŞTIRMA
İŞLEVSEL TECRÜBE	-0,286	(-0,411)

*Bu demografik özelliklerin SİB stratejilerini doğru bir şekilde ayırt etme oranı %73.8'dir.

Üst düzey yöneticilerin şu anda faaliyet göstermekte buldukları sektördeki çalışmış oldukları süreleri arttıkça maliyet liderliği stratejisini tercih etme eğilimlerinin de arttığı veya bir başka ifade ile bu sektördeki maliyet ve fiyat rekabetine daha çok odaklandıkları görülmektedir. Zaten diskriminant analizi sonuçlarına göre her iki değişken arasında 0,375'lik bir korelasyon tespit edilmiştir (Bkz. Tablo 5.1). Genelde kıdemden bağımsız olarak tüm yöneticilerin yaklaşık üçte ikisi ürün farklılaştırma stratejisini seçerken, on yıldan çok kıdemi olanların stratejik seçimlerinde maliyet liderliğinin payı yarı yarıya yaklaşmaktadır, hatta kıdem yılı 11 ila 15 olanların maliyet liderliğini %58,3 oranında tercih ettikleri görülmektedir.

Bunun aksine kıdem yılı 5'ten az olanların ise %77,8'i ürün farklılaştırmadan yanadır. (Bkz. Tablo 5.2)

Tablo 5.2. SİB Stratejileri ve Sektörel Kıdem için Sütun Yüzdeli Çapraz Tablo

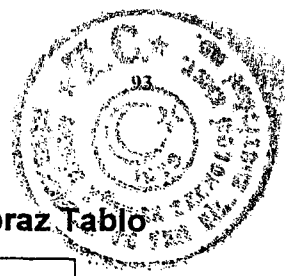
SİB STRATEJİLERİ	SEKTÖREL KIDEM (yıl)				TOPLAM
	1 - 5	6 - 10	11 - 15	15+	
MALİYET LİDERLİĞİ	%22,2	%25	%58,3	%46,4	%41
ÜRÜN FARKLILAŞTIRMA	%77,8	%75	%41,7	%53,6	%59
TOPLAM	%100	%100	%100	%100	%100

Eğitim düzeyi arttıkça maliyet liderliğine daha fazla itibar edildiği de görülmektedir. Diskriminant analizi sonuçlarına göre her iki faktör arasında 0,309'luk bir korelasyon tespit edilmiştir (Bkz. Tablo 5.1). Üniversite mezunlarının üçte ikisi ürün farklılaştırmaya itibar ederken ve genel eğilim de o yöndeyken, yüksek lisans mezunlarının yarısından çoğu maliyet liderliğini seçmişlerdir. (Bkz. Tablo 5.3)

Tablo 5.3. SİB Stratejileri ve Eğitim Düzeyi için Sütun Yüzdeli Çapraz Tablo

SİB STRATEJİLERİ	EĞİTİM DÜZEYİ		
	Üniversite	Master	TOPLAM
MALİYET LİDERLİĞİ	%34,1	%55	%41
ÜRÜN FARKLILAŞTIRMA	%65,9	%45	%59
TOPLAM	%100	%100	%100

Ürün farklılaştırma stratejisi ile en alakalı demografik yönetici özelliği yöneticinin üniversiteden mezun olduğu anabilim dalıdır. Diskriminant analizi sonuçlarına göre her iki değişken arasında 0,641'lik bir korelasyon tespit edilmiştir (Bkz. Tablo 5.1). Mühendislik mezunlarının yarısından biraz fazlası (%54,3) ürün farklılaştırmayı tercih ederken, iktisadi ve idari bilimler mezunlarının çok büyük bir kısmı (%83,3) aynı stratejiyi seçmişlerdir. Buradan, işletme, iktisat ve benzer bölümlerden mezun olanların mühendislere nazaran ürün farklılaştırma stratejisine daha fazla önem verdikleri anlaşılmaktadır. (Bkz. Tablo 5.4)



Tablo 5.4. SİB Stratejileri ve Mezuniyet Dalı için Sütun Yüzdeli Çapraz Tablo

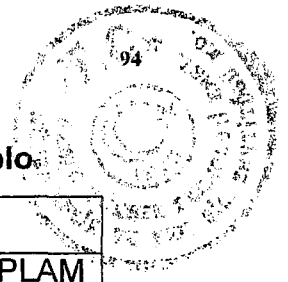
SİB STRATEJİLERİ	MEZUNİYET DALI		
	Mühendislik	İktidadi ve İdari Bilimler	TOPLAM
MALİYET LİDERLİĞİ	%45,7	%16,7	%39,7
ÜRÜN FARKLILAŞTIRMA	%54,3	%83,3	%60,3
TOPLAM	%100	%100	%100

Üst düzey yöneticiliğe terfi etmeden önce en uzun süre çalışılmış olan bölüm ile ürün farklılaştırma stratejisini seçme eğilimi arasında diskriminant analizi sonuçlarına göre 0,286'lık bir ilişki tespit edilmiştir (Bkz. Tablo 5.1). Buna göre üretim ve muhasebe gibi içe dönük bölümlerden gelen yöneticilerin ancak yarısından biraz fazlası (%55,6) ürün farklılaştırmayı seçerken, pazarlama ve finansman gibi dışa dönük bölümlerden gelip de aynı seçimi yapanların oranı yaklaşık üçte ikidir. Görünen o ki, dışa dönük bölümlerden gelenler dış çevrenin talep ve gereklerine biraz daha açıktırlar. (Bkz. Tablo 5.5)

Tablo 5.5. SİB Stratejileri ve İşlevsel tecrübe için Sütun Yüzdeli Çapraz Tablo

SİB STRATEJİLERİ	İŞLEVSEL TECRÜBE		
	İçe dönük	Dışa dönük	TOPLAM
MALİYET LİDERLİĞİ	%44,4	%35,7	%40
ÜRÜN FARKLILAŞTIRMA	%55,6	%64,3	%60
TOPLAM	%100	%100	%100

SİB stratejilerinden maliyet liderliğinin tercihi ile üst düzey yöneticilerin yaşı arasında da diskriminant analizi sonuçlarına göre 0,275'lik bir korelasyon vardır (Bkz. Tablo 5.1). Yaşı 40'ın altında olan yöneticilerin dörtte üçü ürün farklılaştırmasını seçerken, yaş arttıkça maliyet liderliğini seçenlerin oranının da arttığı görülmektedir. Özellikle 50 yaşını aşmış olan yöneticiler arasında genel eğilimin aksine maliyet liderliğini tercih edenlerin oranı yarısından fazladır. (Bkz. Tablo 5.6)



Tablo 5.6. SİB Stratejileri ve Yaş için Sütun Yüzdeleri Çapraz Tablo

SİB STRATEJİLERİ	YAŞ (yıl)			
	-40	40-49	50+	TOPLAM
MALİYET LİDERLİĞİ	%25	%35,7	%55,6	%39,7
ÜRÜN FARKLILAŞTIRMA	%75	%64,3	%44,4	%60,3
TOPLAM	%100	%100	%100	%100

SİB Stratejileri ve Kişilik Özellikleri: Yöneticilerin kişilik özelliklerinin stratejik iş birimi stratejisinin seçimine yaptığı etki tek bir diskriminant fonksiyonu ile açıklanabilmiştir. Bu fonksiyon ile maliyet liderliği seçeneği arasında $-0,6.3$ 'lük ve ürün farklılaştırma seçeneği arasında $+0,425$ 'lik bir korelasyon vardır. Aşağıdaki yapı matrisi bu fonksiyon ile korele olduğu tespit edilmiş bulunan bazı kişilik özellikleri arasındaki korelasyon katsayılarını büyüklük sırasına göre göstermektedir. Buna göre ürün farklılaştırma stratejisi ile en alakalı kişilik özellikleri yenilikçi tavır ve belirsizliğe tahammüldür. (Bkz. Tablo 5.7)

Tablo 5.7. SİB Stratejileri ve Kişilik Özellikleri için Diskriminant Analizi Yapı Matrisi

KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ*	FONKSİYON 1	AYIRDEDİLEN SEÇENEKLER
DEĞİŞİME AÇIKLIK	0,358	MALİYET LİDERLİĞİ (-0,603)
YENİLİKÇİ TAVIR	0,691	ÜRÜN FARKLILAŞTIRMA (+0,425)
BELİRSİZİĞE TAHAMMÜL	0,610	
FIRSAT-TEHLİKE TERCİHİ	0,408	

*Bu kişilik özelliklerinin SİB stratejilerini doğru bir şekilde ayırt etme oranı %73.9'dur.

Üst düzey yöneticilerin yenilikçi tavırları ile ürün farklılaştırma stratejisini seçme eğilimleri arasında diskriminant analizi sonuçlarına göre 0,691'lik bir ilişki tespit edilmiştir (Bkz. Tablo 5.7). Aşağıdaki çapraz tablodan da anlaşılacağı üzere her iki faktör arasındaki ortak artış aşıkardır. Yenilikçi yanı fazla ağır basmayan yöneticilerin üçte iki oranında maliyet liderliğini tercih ettikleri görülürken, yenilikçi tavrı yüksek olanların %80'inin ürün farklılaştırmadan yana oldukları tespit edilmiştir. (Bkz. Tablo 5.8)

Tablo 5.8. SİB Stratejileri ve Yenilikçi Tavrın İçin Sütun Yüzdeleri Çapraz Tablo

SİB STRATEJİLERİ	YENİLİKÇİ TAVIR			
	Düşük	Orta	Yüksek	TOPLAM
MALİYET LİDERLİĞİ	%66,7	%50	%20	%39
ÜRÜN FARKLILAŞTIRMA	%33,3	%50	%80	%61
TOPLAM	%100	%100	%100	%100

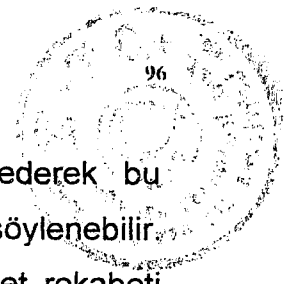
Üst düzey yöneticilerin ürün farklılaştırma stratejisini seçmeleri ile alakalı bir diğer faktör diskriminant analizi sonuçlarına göre 0,610 oranında korele olan belirsizliğe tahammül özelliğidir (Bkz. Tablo 5.7). Aynı ilişki aşağıdaki çapraz tablo tarafından da teyit edilmektedir. Şöyle ki, belirsizliğe tahammül düzeyi arttıkça ürün farklılaştırma stratejisini seçme eğilimi de artmakta ve maliyet liderliğini seçme eğilimi azalmaktadır. (Bkz. Tablo 5.9).

Tablo 5.9. SİB Stratejileri ve Belirsizliğe Tahammül İçin Sütun Yüzdeleri Çapraz Tablo

SİB STRATEJİLERİ	BELİRSİZLİĞE TAHAMMÜL				TOPLAM
	1	2	3	4	
MALİYET LİDERLİĞİ	%100	%48,1	%31,8	%30	%41
ÜRÜN FARKLILAŞTIRMA		%51,9	%68,2	%70	%59
TOPLAM	%100	%100	%100	%100	%100

Ürün farklılaştırma stratejisinin seçilmesine etkisi olan (0,408 oranında) bir diğer faktör de yöneticilerin stratejik kararlar alırken çevredeki tehlikelere ve işletmenin zayıf yanlarına daha çok önem vermeleridir (Bkz. Tablo 5.7). İşletmenin güçlü yanlarına ve çevredeki fırsatlara daha çok önem verenlerin her iki SİB stratejisini de yaklaşık olarak aynı oranda itibar ettikleri görülmektedir. Ancak zayıf yanlara ve tehlikelere önem verenlerin yaklaşık dörtte üçü ürün farklılaştırma stratejisini seçmektedirler. (Bkz. Tablo 5.10)

Yenilikçi tavrın ve belirsizliğe tahammül gibi özelliklerle de ürün farklılaştırmanın ilişkili olduğunu hatırlarsak, rakiplerin farklı ürünler arz etmeleri, talebin standart üründen uzaklaşması ve talebin fiyata duyarlılığının azalması gibi tehlikeler ve firmanın talebe uygun farklı ürünler arz etme güçlüğü veya hızlı cevap verememe gibi zayıflıklara karşı daha duyarlı olan



yöneticilerin ürün farklılaştırma stratejisini daha çok tercih ederek bu tehlikeleri bertaraf edip zayıflıkları güçlendirmeye çalıştıkları söylenebilir. Güçlü yanlara ve fırsatlara odaklananlar ise daha ziyade maliyet rekabeti yapmanın firma açısından daha kolay ve yararlı olduğuna inananlardır.

Tablo 5.10. SİB Stratejileri ve Fırsat Tehlike Tercihini İçin Sütun Yüzdeleri Çapraz Tablo

SİB STRATEJİLERİ	FIRSAT TEHLİKE TERCİHİ		
	Güçlü Yanlar	Zayıf Yanlar	TOPLAM
MALİYET LİDERLİĞİ	%46,2	%27,8	%40,4
ÜRÜN FARKLILAŞTIRMA	%53,8	%72,2	%59,6
TOPLAM	%100	%100	%100

Üst düzey yöneticilerin değişime açıklıkları ile maliyet liderliğini seçme eğilimleri arasında diskriminant analizi sonuçlarına göre 0,358 oranında bir korelasyon vardır(Bkz. Tablo 5.7). Ancak aşağıdaki satır yüzdeleri çapraz tablo bu bulguyu çok fazla teyit etmemektedir. Zira, her ne kadar maliyet liderliğini seçen yöneticilerin %80'i en üst düzeyde değişime açık kişiler olsalar da, ürün farklılaştırmayı seçenlerin de yaklaşık %70'i böyledir. Görüldüğü gibi arada çok büyük bir etki farkı yoktur. (Bkz. Tablo 5.11)

Tablo 5.11. SİB Stratejileri ve Değişime Açıklık İçin Satır Yüzdeleri Çapraz Tablo

SİB STRATEJİLERİ	DEĞİŞİME AÇIKLIK				TOPLAM
	1	2	3	4	
MALİYET LİDERLİĞİ		%8	%12	%80	%100
ÜRÜN FARKLILAŞTIRMA	%2,7	%16,2	%10,8	%70,3	%100
TOPLAM	%1,6	%12,9	%11,3	%74,2	%100

Ayrıca bu demografik ve kişilik özelliklerine ilaveten kontrol değişkenlerinden rekabet gücü de SİB stratejilerini etkilemektedir. Teknolojik seviye, maliyet avantajları, prestij ve kaliteli personel gibi etmenlerden kaynaklanan rekabet gücü daha yüksek olan şirketlerin yöneticileri daha ziyade maliyet liderliğini tercih ederlerken, rekabet gücü orta derecede olan şirketlerin yöneticileri ise ürün farklılaştırmayı yeğlemektedirler (Bkz. Tablo 5.12). Ancak bu farklılık diskriminant analizi sonuçlarına göre de (0,265) çok

keskin değildir. Yine de çevresel fırsatlara ve firmanın güçlü yanlarına önem verenlerin de maliyet liderliğini seçtiğini hatırlarsak, fiyat rekabetinin kendini daha güçlü hissedenlerin seçimi olduğunu ve ürün farklılaştırmanın ise bundan bir nevi kaçış olduğunu söyleyebiliriz.

Tablo 5.12. SİB Stratejileri ve Rekabet Gücü için Satır Yüzdeli Çapraz Tablo

SİB STRATEJİLERİ	REKABET GÜCÜ		
	Orta	Yüksek	TOPLAM
MALİYET LİDERLİĞİ	%43,5	%56,5	%100
ÜRÜN FARKLILAŞTIRMA	%51,6	%48,4	%100
TOPLAM	%48,1	%51,9	%100

Sonuç olarak SİB stratejilerini etkileyen demografik ve kişilik özellikleri arasında en ön plana çıkanlar yenilikçi tavır, belirsizliğe tahammül, fırsat-tehlike tercihi ve mezuniyet dalıdır. Bir genelleme yapmak gerekirse yenilikçi tavırları ve belirsizliğe karşı tahammüllere yüksek olan iktisadi ve idari bilimler mezunu olan ve çevredeki tehlikelere ve işletmenin zayıf yanlarına daha çok önem veren yöneticiler daha ziyade ürün farklılaştırma stratejilerini tercih etmektedirler.

5.3.1.4. Politikaların Faydaları

Stratejik hedeflere ulaşma ve tercihleri uygulama konusunda izlenebilecek bazı politika alternatiflerinin firma için ne ölçüde faydalı olacağını üst düzey yöneticilerce değerlendirilmesi istenmiştir. Buna göre ucuz fiyat, yüksek kalite ve kaliteli personel politikalarının bazı yönetici özellikleri ile anlamlı bir ilişki içinde olduğu görülmüştür. Sonuçlar yorumlanırken sadece 0,01 anlamlılık seviyesinde anlamlı olan korelasyon katsayıları dikkate alınmıştır.

Düşük fiyat politikası ile anlamlı bir ilişki içerisinde olan yönetsel özellikler yenilikçi tavır özelliklerinden teknoloji yenilemenin zorunluluğuna inanç, motivasyonel özelliklerden başarılı kabul edilme arzusu ve kontrol değişkenlerinden firmanın ekonomik krizden etkilenme derecesidir.

Müşteri tercihlerine cevap verebilmek için kısa aralıklarla teknoloji yenilemenin gereğine inanma derecesi ile bir rekabet politikası olarak rakiplerden daha ucuz bir satış fiyatı belirlemenin faydası arasında 0,405'lik bir korelasyon bulunmuştur. Buna göre, teknoloji yenilemenin yöneticilerce bir maliyet ve dolayısı ile düşük fiyat politikası avantajı getirdiğine inanıldığını söyleyebiliriz. Ancak bu politikayı izlemek yöneticilerce bir başarı ya da marifet gibi görülmemektedir, zira başarı güdüsü faktörlerinden başarılı kabul edilme arzusu ile düşük fiyat politikasının faydası arasındaki 0,293'lük korelasyon katsayısının işareti eksiktir. Demek ki, rekabet ortamının bir zorlaması ile bu politika faydalı görülse de esas başarılması gerektiğine inanılan hedef bu olmayıp muhtemelen yüksek fiyatla alıcı bulabilmektir. Zaten bu zorlamanın yakın geçmişteki ve mevcut ekonomik şartların firma için yeterince elverişli olmaması ile de bağlantısı olduğu görülmüştür, çünkü ekonomik krizin firmaya etki etme derecesi ile düşük fiyat politikası her ne kadar başarılı kabul edilmek isteyen yöneticilerce pek benimsenmese de, teknolojik yenilemelerin yardımıyla ve ekonomik şartların bir gereği olarak yöneticilerce izlenmesi faydalı görünen bir politikadır.

Ürün ve hizmet kalitesini sürekli iyileştirme politikasının faydası ile bazı motivasyonel yönetici özellikleri arasında ilişki görülmüştür. Güç (erk) güdüsü ile bu politikanın faydası arasındaki korelasyon 0,349'dur. Buna göre, bir ölçüde kalitenin bir kişisel güç aracı olduğu da söylenebilir. Bununla beraber kalite iyileştirme politikası bağlılık güdüsü faktörlerinden sevilme arzusu ile de ilişkilidir. Yöneticiler topluluğunun sevilen bir üyesi olma arzusu ile ürün ve hizmet kalitesini sürekli iyileştirme politikasının faydasına inanma arasında 0,335'lik bir korelasyon vardır. Özet olarak güçlü ve sevilen bir kişi olmayı arzu etmekle kalite iyileştirme politikaları izlemek arasında anlamlı ilişkiler olduğunu söyleyebiliriz.

Rakiplere kıyasla daha kaliteli personel istihdam etme politikasının faydası ile bazı yönetsel özellikler arasında anlamlı ilişkiler görülmüştür. Motivasyonel özelliklerden ihtiyaçlar hiyerarşisinin orta ve üst düzey basamaklarındaki aidiyet ve saygınlık ihtiyaçları ile kazanılmış ihtiyaçlardan başarı güdüsü faktörlerinden başarılı kabul edilme ve başkalarını geçme

arzuları ile kaliteli personel istihdam etme politikaları arasında aşağıdaki ilişkiler tespit edilmiştir.

Arkadaşlara değer verme ve yalnız olmama gibi özelliklerden oluşan aidiyet ihtiyacı ile kaliteli personel politikası arasındaki anlamlı ilişki 0,625'tir, demek ki üst düzey yöneticiler kaliteli personel ile birlikte olmak ihtiyacındadırlar. İtibar ve takdir görme ve saygın biri olma gibi arzulardan oluşan saygınlık ihtiyacı ile de bu politikanın faydası arasında 0,318'lik bir korelasyon vardır. Buna göre diyebiliriz ki kaliteli personel ile çalışmak yöneticinin saygınlığını da artıracaktır. Bunlara ilaveten, başarı güdüsü faktörlerinden başarılı kabul edilmek (0,316) ve başkalarını geçmek (0,321) arzuları ile rakiplere kıyasla daha kaliteli personel istihdam etme politikasının faydası arasında da anlamlı ilişkiler vardır. Öyleyse yöneticilerin kaliteli personeli önemli bir rekabet ve başarı aracı olarak gördüklerini söyleyebiliriz. Ayrıca üst düzey yöneticiliğe gelmeden önce en fazla çalışılan bölüm ile bu personel politikası arasında da bir ilişki vardır. Şöyle ki, üretim ve muhasebe gibi içe dönük bölümlerden gelmiş olan yöneticiler kaliteli personel istihdamına pazarlama ve finans gibi dışa dönük bölümlerden biraz daha fazla (0,314) önem vermektedirler. Bir genelleme yapacak olursak, özellikle içe dönük bölümlerden gelmiş, sayılma ve ait olma arzuları yüksek olan başkalarını - muhtemelen rakiplerini - geçip başarılı kabul edilmek isteyen yöneticiler kaliteli personel istihdamına daha bir önem vermektedirler.

5.3.2. Stratejik Yönetimin Kapsamlılığı Ve Karar Ortamı

5.3.2.1. Strateji Belirleme Sürecinin Kapsamlılığı

Firmalarda izlenen strateji belirleme sürecinin ve yöneticilerin gözüyle ana hatları ile stratejik yönetimin kapsamlılığı incelenmiştir. Toplantı sıklığı, zaman ayırma, fikir birliği ve stratejik plan süresi gibi zaman ufku ve karar ortamı özellikleri ile söz konusu kapsamlılık arasındaki anlamlı ilişkiler araştırılmıştır.

Plan süresinin uzunluğu ile bazı bilgi kaynakları ve SWOT analizinin bazı faktörleri arasında bazı ilişkiler tespit edilmiştir. İç bilgi kaynaklarından biri olan uzmanlardan yararlanma derecesi ile plan süresi arasında, 0,490'lık

bir ilişki vardır. Dış bilgi kaynaklarından biri olan finans ve yatırım kurumlarından yararlanma ile de plan süresi arasında 0,354'lük bir ilişki varken, yine bir başka dış bilgi kaynağı olan rakiplerle bu süre arasında 0,310'luk ancak bu sefer negatif bir ilişki vardır. Buna göre diyebiliriz ki, uygulanacak stratejik planların vadesi arttıkça bilgi edinmek için uzmanlardan ve finans kurumlarından yararlanma derecesi artmaktadır, ancak rakiplerden kaynaklanan bilgilere dayanırsa planın süresi azalır. Bilgi kaynakları ile plan süresi arasındaki bu ilişki uzun vadeli belirsizliğin aşılması için uzmanlardan ve finans kurumlarından gelecek öngörülere duyulacak ihtiyaca bağlanabilir, fakat rakiplerden gelen bilgiler o kadar uzun vadeli ipuçları sağlamamaktadır.

Plan süresi ile ilgili bir başka etmen çevre analizidir. Genel çevre faktörlerinden uluslararası siyasi gelişmeler (0,326) ve sosyo-kültürel değer ve alışkanlıklardaki değişimler (0,419) plan süresi ile ilişki içindedir. İç çevre faktörlerinden kişisel amaçların bölüm amaçlarına ve stratejik amaçlara uygunluğu (0,294) ve personel yetenek ve becerilerinin stratejik amaçlara uygunluğu (-0,361) ve genel olarak tüm iç çevre faktörleri (-0,338) plan süresinin uzunluğu ile alakalıdır. Buna göre diyebiliriz ki, uzun vadede firmanın faaliyetlerine en fazla etki etmesi mümkün olacak faktörler ulusal ve küresel geleceğimizi şekillendiren uluslararası siyasi gelişmeler ve müşteri talebini de etkileyecek olan sosyo-kültürel değişimlerdir. Uzun vadede etkisi daha az gibi görülen ve ancak kısa planlarla bağlantılı olan faktörler ise zaman içinde değişebilecek olan personelin yetenek, beceri ve kişisel amaçlarıdır.

Üst düzey yöneticilerin stratejik kararlar vermek ve stratejik yönetimle ilgili görüşmeler yapmak için bir araya geldikleri toplantıların sıklığı ile bilgi kaynaklarından yararlanmanın ve genel çevre analizlerinin kapsamlılığı arasında bazı ilişkiler görülmüştür. Toplantı sıklığı arttıkça iç bilgi kaynaklarından (0,296) ve özellikle danışmanlardan (0,515) yararlanma oranı artmaktadır. Toplantı sıklığının dış bilgi kaynaklarından tedarikçilerle de (0,303) ilişkisi vardır. Genel olarak iç ve dış tüm bilgi kaynakları ile toplantı sıklığı arasında olumlu (0,310) bir bağlantı mevcuttur. Diyebiliriz ki,



toplantı sıklığı arttıkça geneelde bilgi kaynaklarından özellikle de danışmanlar ve tedarikçilerden yararlanma derecesi artmaktadır.

Üst düzey yöneticilerin stratejik analiz ve karar alma faaliyetleri için sarf ettikleri mesai ile bilgi kaynaklarından yararlanma derecesi ve çevre analizinin kapsamlılığı arasında bazı ilişkiler görülmüştür. Stratejik faaliyetler için üst yönetimin ayırdığı zaman genel çevre faktörlerinden uluslararası siyaset (0,347), yakın çevreden finansal kurumların pazarlık güçleri (0,419) ile dış finansal kaynak bulma kolaylıkları (0,488) ve dış bilgi kaynaklarından finansal kurumlardan yararlanma derecesi (0,498) ile olumlu bir ilişki içindeyken, yine dış bilgi kaynaklarından müşterilerden yararlanma derecesi (0,315), genel çevre faktörlerinden ulusal (0,532) ve uluslararası (0,355) ekonomik gelişmeler ve hükümet politikaları (0,361) ve yakın çevre faktörlerinden müşterilerin sayısı, büyüklüğü ve pazarlık güçleri (0,427) ile negatif bir ilişki içindedir. Buna göre diyebiliriz ki, üst yönetimler genel olarak stratejik konulara daha az zaman ayırdığında genel ekonomik gelişmeler ve müşterilerle ilgili faktörlere önem vermekte, ayrılan zaman arttıkça finansal kaynak bulma çabaları daha çok önem kazanmaktadır.

5.3.2.2. Stratejik Yönetim Kapsamlılığı

Üst düzey yöneticilerin firmanın stratejik yönetim aşamalarının kapsamlılığını nasıl gördükleri araştırılmış ve bu kapsamlılık derecesinin stratejik kararların alındığı ortamla ve uygulandığı zaman ufku ile ne kadar ilişkili olduğu incelenmiştir. Buna göre stratejik yönetimin kapsamlı oluşu ile karar mekanizmasındaki yöneticiler arasındaki tercih ve görüş birliği ve plan süresi arasında anlamlı ilişkiler hesap edilmiştir.

Firmanın uzun vadedeki karlılığını artırmak için öncelikli amaçların tayini ve uzun vadede izlenebilecek stratejik alternatiflerin muhtemel sonuçlarının tahmini konularındaki tercih ve görüş farkları veya benzerliklerinden oluşan üst düzey yöneticiler arasında fikir birliği değişkeni misyon tayininden sonuçların kontrolüne kadar tüm stratejik yönetim süreci aşamalarının kapsamlılığı ile 0,638'lik bir korelasyona sahiptir. Yine süreçteki her aşama ile de yüksek sayılabilecek korelasyon katsayıları ile ilişkilidir.

Buradan hareketle stratejistler arası fikir birliğinin stratejik yönetimin kapsamlılığına olumlu bir katkısı olduğunu söyleyebiliriz.



5.3.3. Stratejik Tercihler Ve Strateji Belirleme Sürecinin Kapsamlılığı

5.3.3.1. Firmaların Stratejik Tercihleri Ve Strateji Belirleme Süreci

Firmaların stratejik hedefleri ve tercihleri ile strateji belirleme süreci arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Bu amaçla firmaların stratejik hedefleri, şirket stratejileri ve stratejik iş birimi stratejileri, stratejik karar ortamının özellikleri, bilgi kaynaklarından yararlanma derecesi ve SWOT analizinin kapsamlılığı üzerinde durulmuştur. Buna göre aşağıdaki korelasyon katsayıları elde edilmiştir.

Firmalarımız büyük çoğunlukla büyüme stratejilerini seçmektedirler (Bkz Tanımlayıcı İstatistikler). Büyüme stratejileri arasındaki dağılıma bakacak olursak yaklaşık olarak firmaların üçte ikisi mevcut pazardaki paylarını artırma hedefine sahipken, yeni ürünler başlatma ve yeni pazarlara girme hedefleri ancak üçte birlik dilimde yer almaktadır. Bu stratejik hedeflerle SWOT analizinin bazı adımları, bazı bilgi kaynakları ve karar ortam faktörleri arasında bazı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir.

Stratejik hedefler ile yakın çevre faktörlerinin analiz edilme derecesi arasındaki ilişkilere baktığımızda şunları görmekteyiz. Pazar payını artırma hedefi ile tedarikçilerin sayısı, büyüklüğü ve pazarlık güçleri (0,646) tedarikçilerin stratejileri (0,598) ve müşterilerin talep sayısı (0,591) ile ilgili analizlerin kapsamlılığı arasında önemli ilişkiler tespit edilmiştir. Yine yakın çevre faktörlerinden dış kaynak bulma kolaylıkları ile ilgili analizlerin kapsamlılığı bu sefer yeni ürün ve pazarlara yönelik olarak stratejik hedef seçimi ile 0,545'lik bir korelasyona sahiptir. Tüm yakın çevre faktörlerini tek bir değişken olarak ele aldığımız da ise pazar payını artırma hedefi ile aralarında 0,568'lik bir ilişki görülmektedir. Buna göre diyebiliriz ki, mevcut pazardaki payını artırma hedefine sahip firmalar yakın çevre analizlerini ve bilhassa tedarikçiler ve müşteriler ile ilgili analizleri daha kapsamlı bir şekilde



yürütmektedirler. Yeni ürünler ve pazarlar yoluyla büyüme öngören firmalar ise dış finansal kaynak bulma kolaylıklarını daha fazla (0,545) incelemektedirler.

Karar ortamı özelliklerinden üst düzey yöneticilerin firmanın stratejik toplantı sıklığı pazar payını artırmaya yönelik olarak stratejik hedeflerle (0,507) bağlantılıdır. Buna göre diyebiliriz ki, hedefi ürün ve pazar yeniliği olan firmalardaki yöneticiler stratejik konuları görüşmek için daha sık toplanmaktadırlar.

Şirket stratejilerini ele aldığımızda yatırımları çeşitlendiren firmaların genellikle mevcut ürün ve pazarları ile yakın ilişki halinde olan yeni ürün ve pazarları tercih ettiklerini görmekteyiz. (Bkz. Tanımlayıcı İstatistikler). Bu ilgili çeşitlendirme stratejilerinin tercihi ile SWOT analizinin kapsamlılığı ve bilgi kaynaklarından yararlanma düzeyi arasında 0,01 anlamlılık derecesinde bir ilişki bulunmamıştır. Ancak 0,05 anlamlılık derecesinde ilgili çeşitlendirme stratejisinin tercihi ile dış bilgi kaynaklarından yararlanma derecesi arasında 0,463'lük, iç analiz kapsamı derecesi arasında 0,444'lük ve bu iç analiz faktörlerinden bilhassa birimler arası iletişim ve işbirliği ile ilgili incelemelerin kapsamı arasında 0,466'lık korelasyon katsayıları hesap edilmiştir. Buna göre, ilgili çeşitlendirmeyi tercih eden şirketlerin firma içindeki faaliyetleri stratejik açıdan değerlendirirken birimler arası iletişim ve işbirliğine önem verdikleri söylenebilir. Zaten teorik olarak da ilgili çeşitlendirmenin tercih edilme nedeni firmanın mevcut faaliyetlerinden sağlanacak sinerjidir.

Stratejik iş birimi stratejileri ile bilgi kaynakları, SWOT analizi ve karar ortamı özellikleri arasında bazı anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Dış bilgi kaynaklarından yararlanma derecesi (0,374) ve iç analizlerin kapsamı (0,366) arttıkça maliyet liderliğinden ziyade ürün farklılaştırma stratejisini tercih etme eğilimi de artmaktadır. Bunların aksine stratejik planların süresi arttıkça maliyet liderliğini seçme eğilimi 0,457 oranında artmaktadır. Öyleyse, strateji belirleme sürecinin kapsamı, özellikle dış bilgi kaynaklarından yararlanma ve firma içi analizlerin kapsamı açısından, yüksek olan firmaların ürün farklılaştırma stratejilerini seçme eğiliminde oldukları söylenebilir.

Ayrıca kontrol değişkenlerinden bazıları ile stratejik iş birimi stratejileri arasında 0,05 anlamlılık derecesinde bazı korelasyon katsayıları hesap edilmiştir. Buna göre, müşteri nezdindeki prestij ve imajın önemli bir rekabet avantajı olarak düşünüldüğü firmalarda maliyet liderliğinden ziyade ürün farklılaştırma stratejilerini 0,350 oranında ve olgunlaşmış pazarlarda faaliyet gösteren firmaların da aynı stratejiyi 0,390 oranında tercih ettikleri görülmektedir.

Firmaların izlemekte oldukları stratejik hedef ve tercihi ve strateji belirleme süreci arasındaki ilişkileri özetleyecek olursak, anlaşılan o ki, yeni ürün ve pazarlara açılma hedefine sahip firmalarda dış finansal kaynak bulma kolaylıkları daha fazla incelenmektedir. Mevcut pazardaki pazar payını arttırmaya yönelik firmalar ise yakın çevre faktörleri ile ilgili daha detaylı analizlere girişmektedirler. Hem yatırımlarını yeni ürün veya pazara yönelik olarak çeşitlendirme yoluna giden firmalarda, hem de stratejik iş bilimleri seviyesinde ürün farklılaştırmayı seçen firmalarda ise dış bilgi kaynaklarına ve firma içi analizlerin kapsamlılığına daha fazla önem verilmektedir.

5.3.3.2. Yöneticilerin Stratejik Tercihleri Ve Strateji Belirleme Süreci

Firmalardaki stratejik yönetim faaliyetlerinin özellikle veri toplama alanları üzerinde yoğunlaşarak çevredeki tehlike ve fırsatların ve firmanın güçlü ve zayıf yanlarının ne ölçüde analiz edildiğine bakılmıştır. Ayrıca genel olarak misyon belirlemeden stratejik kontrole kadar ana hatları ile stratejik yönetim sürecinin kapsamlılığının üst yöneticilerle nasıl değerlendirildiği incelenmiştir. Bu genel kapsamlılık verileri ile yöneticilerin amaç, hedef, strateji ve politika alternatifleri ile ilgili tercih ve görüşleri kıyaslanarak aşağıdaki ilişkiler ve yorumlar elde edilmiştir.

Firmanın izleyebileceği temel ekonomik amaçlardan büyüme ve kısa vadeli karlılık amaçlarına üst düzey yöneticilerin verdikleri önem derecesi ile firmadaki strateji belirleme sürecinin ve genel olarak stratejik yönetimin kapsamlılığı arasında bazı ilişkiler vardır. Büyüme amacı, misyon ve amaç belirleme, çevre analizi yapma, alternatiflerden seçim yapma, planlama,

bütçeleme ve kontrol gibi stratejik yönetim adımlarının geneli ile 0,468'lik bir korelasyon katsayısı ile bağlantılıdır. Buna ilaveten büyüme amacıyla özellikle bağlantılı olan hususlar firmanın iç bünyesini güçlü ve zayıf yanlarını inceleyen iç çevre analizi (0,332) ve dışarıdaki genel şartların sunduğu fırsat ve arz ettiği tehlikeleri inceleyen genel çevre analizi (0,323)'dir. Öyleyse diyebiliriz ki, büyüme amacına daha çok önem veren yöneticilerin bulunduğu firmalarda stratejik yönetimin kapsamlılığı ve bilhassa iç ve genel çevre analizlerinin derinliği artmaktadır.

Benzer yorumları kısa vadeli karlılık amacı için de söyleyebiliriz. Stratejik yönetim sürecinin geneli ile kısa vadeli karlılık amacı arasında 0,323'lük bir korelasyon vardır. Bu amaç iç çevre, yakın çevre ve genel çevre analizlerinden oluşan çevre analizi değişkeni ile de 0,309'luk bir korelasyona sahiptir. Ayrıca tek tek çevre analizlerine bakıldığında sadece yakın çevre ile korelasyonu 0,247'dir. Buna göre diyebiliriz ki, kısa vadeli karlılık amacına daha çok önem veren yöneticilerin bulunduğu firmalarda büyüme amacı kadar olmasa da stratejik yönetim sürecinin ve çevre analizlerinin kapsamlılığı daha yüksektir. Ancak kısa vadeli karlılıkta, büyüme amacından farklı olarak iç ve genel çevre analizleri değil yakın çevre analizi ön plana çıkmaktadır. Bunun sebebi olarak, büyüme amacının firmanın iç bünyesindeki büyüme potansiyeli ve çevredeki genel ekonomik ve siyasi şartlarla daha alakalı oluşunu ve kısa vadeli kar arayışının ise daha ziyade yakın çevredeki fırsatlarla ve rekabet koşulları ile ilişkili oluşunu gösterebiliriz.

Yöneticilerin stratejik hedeflere verdikleri önem derecesi ile stratejik yönetim süreci ve çevre analizi arasında yine bazı anlamlı ilişkiler görülmektedir. Pazar payını artırma hedefine verilen önem ile stratejik yönetim sürecinin genel kapsamlılığı 0,409 oranında bağlantılıdır. Buna göre diyebiliriz ki, pazar payını artırma hedefine daha çok önem veren yöneticilerin bulunduğu firmaların stratejik yönetim faaliyetleri daha etraflıdır.

Yeni pazarlara açılma hedefi ile dış bilgi kaynaklarından yararlanma derecesi arasında da 0,299'luk bir korelasyon vardır. Öyleyse yeni pazarlara açılma ile dış bilgi kaynaklarından yararlanma arasında karşılıklı bir

etkileşimden söz edebiliriz. Buna göre hem dış bilgi kaynaklarının derinlemesine incelendiği firmalarda buralardan gelen verilerden hareketle yöneticilerin girilebilecek müsait pazarlardan haberdar oldukları ve bu hedefe yöneldikleri, hem de yeni pazar arayışında olan yöneticilerin bulunduğu firmalarda dış bilgi kaynaklarından daha kapsamlı olarak yararlandığı söylenebilir.

Yeni ürünler geliştirme hedefi ile ise çevre analizleri (0,373) ve bilhassa genel çevre analizi (0,324) arasında ilişki görülmüştür. Buna göre iç, yakın ve genel çevre analizlerinden elde edilen yeni ürün geliştirme imkan ve fırsatlarına dair açılımlar yöneticileri bu yönde bir hedef tayinine itmiştir yada bu hedefe zaten sahip olan yöneticilerin bulunduğu firmalar çevre analizlerini daha kapsamlı bir şekilde yapma eğilimindedirler diyebiliriz.

Gelir seviyesi yüksek olan müşterilere odaklanma yaklaşımının faydası ile iç bilgi kaynaklarından yararlanma derecesi arasında da 0,353'lük bir korelasyon vardır. Buna göre iç bilgi kaynaklarından özellikle firmanın ne tür müşteri taleplerini hangi kalite ve maliyet ile karşılayabileceği gibi konularla ilgili yönetici ve uzmanlardan alınan bilgiler ışığında böyle bir farklılaşmada odaklanma seçimi yapılabilir.

Sonuç olarak diyebiliriz ki, büyüme, karlılık, pazar payını artırma ve yeni ürünler geliştirme hususlarına üst düzey yöneticilerle verilen önem arttıkça o firmaların stratejik yönetim faaliyetleri ve özellikle çevre analizleri daha kapsamlı bir hale bürünmektedir. Yeni pazarlara açılma konusunda dış bilgi ve farklılaşmada odaklanma konusunda ise iç bilgi kaynaklarından yararlanma artmaktadır.

6. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Türkiye'nin en büyük 50 sanayi kuruluşunun stratejik yönetim faaliyetleri ve üst düzey yöneticilerinin kişisel özellikleri üzerinde yaptığımız çalışmanın sonucunda bazı istatistiksel olarak anlamlı bulgular elde edilmiştir. Ana hatları ile oluşturduğumuz hipotezler de kısmen teyit edilmiştir.

Bu çerçevede bazı yönetici özelliklerinin bazı stratejik tercihlerle, bazı karar ortamı özelliklerinin stratejik yönetimin ve karar alma sürecinin kapsamlılığı ile ve bu kapsamlılığın bazı stratejik tercihlerle ilişkileri tespit edilmiştir.

Stratejik tercihler ve yönetici özellikleri arasındaki ilişkiyi ele aldığımızda, temel ekonomik amaçlardan büyüme ve karlılık amaçlarının en çok tercih edilen amaçlar olduğunu ve büyümenin genellikle başarı güdüsü yüksek olan ve tehlikelerden ziyade fırsatlara önem veren yöneticilerce, uzun vadeli karlılığın ise zorlukları aşma arzusu, erk güdüsü ve aidiyet ihtiyacı yüksek olan yöneticilerce seçildiğini görüyoruz. Büyüme yolları arasında en çok rağbet edilen pazar payını artırma hedefi ise başarı güdüsü ve fırsatlara önem vermenin yanı sıra pazarlama politikalarını yenilemenin gereğine inanma ve saygınlık ihtiyacı ile ilintilidir. Mevcut durumu koruma hedefi ise hemen hemen hiç rağbet edilmeyen ve daha ziyade erk güdüsü, mutluluk arayışı ve saygınlık ihtiyacı ile ilgili bir stratejik yönelimdir.

Firmaların halihazırda seçmiş oldukları stratejiler büyük ölçüde yöneticilerin geleceğe yönelik olarak tavsiye ve rağbet ettikleri ile örtüşmekte ve bu bağlamda şirket stratejisi olarak ilgili çeşitlendirme, stratejik iş birimi stratejisi olarak da ürün farklılaştırma ön plana çıkmaktadır. Şirket stratejilerinin kişisel özelliklerle ilişkili olmadığı ancak SİB stratejilerinin ise bazı kişisel özelliklerle önemli ölçüde bağlantılı olduğu görülmüştür. Buna göre yaşı, sektördeki kıdemi ve eğitim düzeyi yüksek olanlar maliyet liderliği stratejisini, sosyal konularda lisans eğitimi almış, dışa dönük departmanlarda yetişmiş, yenilikçi, belirsizliğe tahammüllü ve tehlikelerden ziyade fırsatlara önem veren yöneticiler ise ürün farklılaştırma stratejisini seçmektedirler.



Yöneticilerin en çok faydalı gördüklerini beyan ettikleri politika ürün ve hizmet kalitesini iyileştirme politikası olup, erk güdüsü ve sevilme arzusu ile anlamlı bir derecede ilişkilidir. Nispeten daha az faydalı görülen politikalardan düşük fiyat politikası teknolojik yenilikler yapılması gerektiğine inanan ve firmalarının ekonomik krizden etkilendiğini belirten, ancak başarılı kabul edilme arzusu yüksek olmayan yöneticilerin faydalı gördüğü bir politika iken, personelin kalitesine önem verenler saygınlık ve aidiyet ihtiyaçları ve başarı güdüleri yüksek olan ve içe dönük departmanlarda yetişmiş olan yöneticilerdir.

Stratejik yönetim faaliyetlerini ele aldığımızda önde gelen Türk işletmelerinde genelde 1 ila 3 yıllık stratejik planlar yapıldığı ve uzun vadeli olarak izlenecek amaçların tayin edildiğini, ancak bu amaçlara ulaşmak için gerekli olan kaynakların tayin ve tahsislerinin yapılmadığını görüyoruz. Genelde en çok kullanılan bilgi kaynakları üst yöneticiler ve müşteriler olarak karşımıza çıkarken rakipler ve orta kademe yöneticiler bunları takip etmektedir. Çevre analizlerinde en kapsamlı olarak incelenen faktörler ise ulusal ekonomi, hükümet politikaları, rakiplerin ve müşterilerin durumları ve örgütün bölüm amaçları ve finansal kaynaklarıdır. Uzun vadeli planlama yapan şirketlerin bilgi kaynağı olarak daha ziyade uzmanlardan ve finans kurumlarından yararlandıkları ve çevre faktörlerinden uluslararası siyasi çevreyi ve ulusal sosyo-kültürel çevreyi daha kapsamlı olarak inceledikleri ortaya çıkmıştır. Kısa vadeli planlama yapanlar ise iç çevre faktörlerinden personelin yetenek, beceri ve kişisel amaçlarının strateji ile uyumunu daha kapsamlı olarak incelemektedirler.

Üst yöneticiler genelde mesailerinin %10'dan fazlasını stratejik yönetim faaliyetlerine ayırmakta ancak kendi aralarında stratejik konuları görüşmek için en sık ayda bir toplanmaktadırlar. Mesaiden ayrılan zaman arttıkça genel ekonomik gelişmelerin incelenmesinin ve müşterilerle ilgili analizlerin kapsamlılığı da artmaktadır. Bu zaman azaldıkça yöneticiler sadece finansal kaynak bulma çabalarına odaklanmaktadırlar.

Üst yöneticiler arasında stratejik konulardaki görüşmelerde ortaya çıkan fikir tartışmalarında fikir birliğinin fikir ayrılığına göre biraz daha yüksek

olduğu ve bu fikir birliğinin stratejik yönetimin daha kapsamlı olması ile etkileşim halinde bulunduğu görülmüştür. Bu bulgu işlevsel çatışma yönetimini savunan görüşle bir ölçüde çelişirken, fikir birliğinin önemini vurgulayan çalışmalarla örtüşmektedir.

Önde gelen Türk işletmelerinde stratejik yönetimin kapsamlılığı ve bu kapsamlılığın stratejik tercihlerle ilişkilerini ele aldığımızda, özellikle amaç ve misyon belirleme konularında daha kapsamlı çalışıldığı ve genel olarak stratejik yönetim sürecinin de kapsamlı sayılabileceği görülmüştür. Büyüme ve kısa vadeli karlılık amaçlarına daha çok önem verilen firmalarda stratejik yönetimin daha kapsamlı olduğu, buna ilaveten özellikle büyüme amacı ile iç ve genel çevre analizlerinin kapsamlılığı ve kısa vadeli karlılık amacıyla da yakın çevre analizlerinin kapsamlılığı arasında anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir.

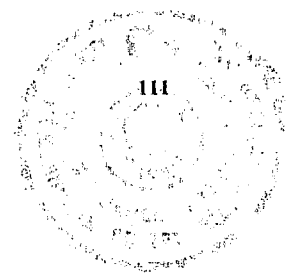
Büyüme yollarından en çok rağbet edileni olan mevcut pazar payını artırmaya önem veren firmalar aynı katma değer zincirini paylaştıkları tedarikçileri ve müşterileri ile ilgili daha kapsamlı analizler yapan firmalardır. Yeni ürün ve pazarlara açılmayı hedefleyen firmalarsa en kapsamlı analizlerini dış finansal kaynak bulmak için yapmaktadırlar. Şirket stratejisi olarak ilgili çeşitlendirmeyi seçmiş olan firmalar örgütün birimleri arasındaki iletişim ve işbirliğinin analizine önem verirlerken, stratejik iş birimi stratejisi olarak ürün farklılaştırmayı seçenler genelde iç çevre analizini daha kapsamlı yapan ve ayrıca dış bilgi kaynaklarından daha fazla yararlanan firmalardır.

Bu sonuçları genel olarak değerlendirdiğimizde stratejik yönetimin kapsamlılığı, stratejik tercihler ve demografik ve kişilik özellikleri arasında bazı ilişkiler olduğu teyit edilmektedir. Buna göre büyük işletmelerimizde üst düzey yöneticiler arasındaki fikir birliği stratejik yönetim faaliyetlerinin daha kapsamlı bir şekilde yapılması ile bağlantılıdır, ve buna ilaveten en kapsamlı olarak yürütülen stratejik faaliyet çevre analizleri, strateji seçimi, uygulanması ve kontrolünden ziyade misyon ve amaç tayinidir. Stratejik tercihlere etki bakımından ise büyüme stratejileri izleyen firmaların tedarikçilerle ve müşterilerle daha yakından ilgilendikleri, yeni ürün ve pazarlara açılmak isteyenlerin de finansal kaynak arayışında oldukları görülmektedir.

Yönetici özelliklerinden kazanılmış güdülerin ve hiyerarşik ihtiyaçların stratejik tercihlere farklı ve önemli etkilerde bulunduğu ve bilhassa başarı güdüsünün mevcut literatürü teyit edici bir şekilde yöneticileri büyüme ve atılıma, erk güdüsünün de bilhassa bu teorinin kurucusu olan McClelland'ın iddialarının tersine daha ziyade mevcut durumu korumaya ittiği görülmüştür.

Bu çalışma, 1980'lerden bu yana stratejik yönetim süreci ve stratejik tercihlerin oluşumu ile ilgili olarak gelişen literatürdeki diğer çalışmaların bazı öneri ve bulgularını teyit etmenin ötesinde yönetici özellikleri için Maslow'un hiyerarşik motivasyonel ihtiyaçlarını, McClelland'ın özellikle erk ve bağlılık güdülerini ve süreçle ilgili olarak da bilgi kaynaklarını inceleme kapsamına alarak ve bunlarla ilgili anlamlı bulguları ortaya koyarak bir ölçüde orijinal bir çalışma olmuştur.

Bundan sonra bu alanda yapılacak çalışmalara fikir vermek amacıyla bazı inceleme konuları tavsiye edilebilir. Literatürde varlığından söz edilen, ve bu çalışmada olduğu gibi diğer bazı çalışmalarda da varlığı teyit edilemeyen bir husus olan yöneticinin demografik özellikleri, motivasyonel özellikleri ve risk davranışı arasındaki ilişkiler örgütsel davranış ile ilgilenenler tarafından daha etraflı bir şekilde ele alınıp incelenebilir. Strateji oluşturmaktan sorumlu üst düzey yöneticiler arasındaki fikir birliği veya ayrılığının stratejik yönetim sürecinin kapsamlılığına ne yönde bir etki yaptığı ve genel olarak stratejik yönetim faaliyetlerinin performansına etki eden faktörlerin neler olabileceği tam olarak açıklığa kavuşturulmayı bekleyen diğer bazı konulardır. Bunlara ilaveten Türk işletmeleri ele alındığında her ne kadar küçük işletmelerde kapsamlı bir stratejik yönetim süreci ve bu işletmeler için içinden seçim yapılabilecek çok geniş bir stratejik alternatifler yelpazesi olmadığı düşünülse de, büyük ve küçük işletmeleri kıyaslayacak ve girişimci özelliklerinin stratejik yönetime etkileri üzerinde yoğunlaşacak bir çalışma yapılabilir.

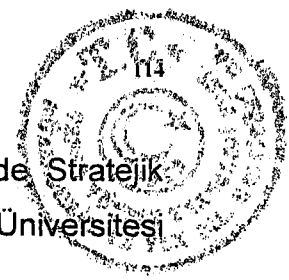


KAYNAKLAR

1. AMASON, A. and SAPIENZA, H., "The Effects of Top Management Team Size and Interaction Norms on Cognitive and Affective Conflict", Journal of Management, 23:4, 1997
2. AMBLER, T., "Strategic Issues: The Pivotal Process for Strategic Success", Compass Points, www.cssp.com, 1999
3. ANSOFF, I., "Managing Strategic Surprise by Response to Weak Signals", California Management Review, 18, 1975
4. ATAOL, A., KATRİNLİ, A., ÖZMEN, Ö. ve ARBAK, Y., "Türk Özel Kesim Endüstrisinde Yönetici Profili", TOBB Yayınları, İzmir 1992
5. BAIRD, I. and THOMAS, H., "Toward a Contingency Model of Strategic Risk Taking", Academy of Management Review, 10:2, 1985
6. BANTEL, K. and JACKSON, S., "Top Management and Innovations in Banking: Does the Composition of the Team Make a Difference?" Strategic Management Journal, 10: 1989
7. BARRINGER, B. and BLUEDORN, A., "The Relationship Between Corporate Entrepreneurship and Strategic Management", Strategic Management Journal, 20, 1999
8. BLACKERBY, P., "History of Strategic Planning", Armed Forces Comptroller Magazine, 39:1, 1994
9. BLACKERBY, P., "Learn more About Strategic Planning", Performance Strategies Inc. Resource Center, www.perfstrat.com, 1999
10. BLUEDORN, A., JOHNSON, R. and CATWRIGHT, D., "The Interface and Convergence of the Strategic Management and Organizational Environment Domains", Journal of Management, 15, 1994

11. BUCHHOLTZ, A. and RIBBENS, A., "Role of Chief Executive Officers in Takeover Resistance: Effects of CEO Incentives and Individual Characteristics", *Academy of Management Journal*, 37:3, 1994
12. BUSENITZ, L., "Entrepreneurial Risk and Strategic Decision Making", *Journal of Applied Behavioral Science*, 35:3, 1999
13. BYRNE, J., "Strategic Planning", *BusinessWeek*, August 26, 1996
14. CAN, H., "Başarı Güdüsü ve Yönetmel Başarı", Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları, Ankara 1985
15. CERTO, S. and PETER, P., "Strategic Management" ,McGraw Hill, New York, 1991
16. CHATTOPADHYAY, P., GLICK, W., MILLER, C. and HUBER, G., "Determinants of Executive Beliefs: Comparing Functional Conditioning and Social Influence", *Strategic Management Journal*, 20, 1999
17. CHILD, J., "Managerial and Organizational Factors Associated with Company Performance", *Journal of Management Studies*, 11, 1974
18. CRAY, D., MALLORY, G., BUTLER, R., HICKSON, D. and WILSON, D., "Sporadic, Fluid and Constricted Processes: Three types of Strategic Decision Making in Organizations", *Journal of Management Studies*, 25, 1988
19. CROUCH, C., "Strategic Planning Model", www.owt.com/crouch, 1999
20. DAFT, R., "Management", The Dryden Press, Orlando 1994
21. DATTA, D. and GUTHERIE, J., "Executive Succession: Organizational Antecedents of CEO Characteristics" *Strategic Management Journal*, 15, 1994
22. DATTA, D. and RAJAGOPALAN, N., "Industry Structure and CEO Characteristics: An Empirical Study of Succession Events", *Strategic Management Journal*, 19, 1998

23. DAVID, F., "Strategic Management" , Prentice Hall, New York 1991
24. DE CENZO, D. and ROBBINS, S., "Human Resources Management", John Wiley & Sons, New York 1996
25. DEAN, J. and SHARFMAN, M., "Procedural Rationality in the Strategic Decision Making Process", Journal of Management Studies, 30:4, 1993
26. DESS, G. and MILLER, A., "Strategic Management", McGraw Hill, New York 1993
27. DİNÇER, Ö., "Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası", Timaş Yayınları, İstanbul 1991
28. DOOLEY, R. and FRYXELL, G., "Attaining Decision Quality and Commitment from Dissent: The Moderating Effects of Loyalty and Competence in Strategic Decision-Making Teams", Academy of Management Journal, 42:2, 1999
29. DRAGO, W. and CLEMENTS, C., "Leadership Characteristics and Strategic Planning" Management Research News, 22:1, 1999
30. EISENHARDT, K., KATWAJY, J. and BOURGEOIS, L., "Conflict and Strategic Choice: How Top Management Teams Disagree", California Management Review, 39:2, 1997
31. EISENHARDT, K., KATWAJY, J. and BOURGEOIS, L., "How Management Teams Can Have A Good Fight", Harvard Business Review, July-August 1997
32. EREN, E., "İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası", Beta Yayınları, İstanbul 2000
33. EREN, E., "Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi", Beta Yayınları, İstanbul 2000
34. EREN, E., AREN, S. ve ALPKAN, L., "İşletmelerde Planlama ve Kontrol Faaliyetlerini Değerlendirme Araştırması", İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 26:1, 1997



35. EREN, E., AREN, S. ve ALPKAN, L., "İşletmelerde Stratejik Yönetim Faaliyetlerini Değerlendirme Araştırması", Doğu Üniversitesi Dergisi, 1, 2000

36. FINKELSTEIN, S. and HAMBRICK, D., "Top Management Team Tenure and Organizational Outcomes: The Moderating Role of Managerial Discretion" Administrative Science Quarterly, 35, 1990

37. FREDRICKSON, J. and MITCHELL, T., "Strategic Decision Processes: Comprehensiveness and Performance in an Industry with an Unstable Environment", Academy of Management Journal, 27:2, 1984

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

39. GINTER, P., RUCKS, A. and DUNCAN, J., "Planners' Perceptions of the Strategic Management Process", Journal of Management Studies, 22:6, 1985

40. GOODSTEIN, L., NOLAN, T. And PFEIFFER, W., "Applied Strategic Planning", McGraw Hill, New York 1993

41. GOVINDARAJAN, V., "Implementing Competitive Strategies at Business Unit Level: Implications of Matching Managers to Strategies", Strategic Management Journal, 10: 1989

42. GREEN, M., "Influences of Job Type, Job Status and Gender on Achievement Motivation", Current Psychology, 14:2, 1995

43. GRUENFELD, D., MANNIX, E., WILLIAMS, K. and NEALE, M., "Group Composition and Decision Making: How Member Familiarity and Information Distribution Affect Process and Performance", Organizational Behavior and Human Decision Processes, 67:1, 1996

44. GUP, B., "Guide to Strategic Planning", McGraw Hill, New York 1980

45. GUPTA, A. and GOVINDARAJAN, V., "Business Unit Strategy, Managerial Characteristics, and Business Unit Effectiveness at Strategy Implementation", Academy of Management Journal, 27:1, 1984

46. GUPTA, A., "Contingency Linkages Between Strategy and General Manager Characteristics: A Conceptual Framework", *Academy of Management Review*, 9:3, 1984

47. HAMBRICK, D. and BRANDON, G., "Executive Values" in Hambrick (ed.) 'The Executive Effect: Concepts and Methods for Studying Top Managers', JAI Press, Connecticut, 1988

48. HAMBRICK, D. and FUKUTOMI, G., "The Seasons of a CEO's Tenure", *Academy of Management Review*, 16:4, 1991

49. HAMBRICK, D. and MASON, P., "Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers", *Academy of Management Review*, 9:2, 1984

50. HAMBRICK, D., "Specialization of Environmental Scanning Activities among Upper Level Executives", *Journal of Management Studies*, 18, 1981

51. HANSCOMBE, R. and NORMAN, P., "Strategic Leadership", McGraw Hill Book Company Europe, Berkshire England, 1993

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

53. HILL, C. and JONES, G., "Strategic Management", Houghton Mifflin, Boston, 1989

54. HITT, M. and BARR, S., "Managerial Selection Decision Models: Examination of Configural Cue Processing", *Journal of Applied Psychology*, 74, 1989

55. HITT, M. and TYLER, B., "Strategic Decision Models: Integrating Different Perspectives", *Strategic Management Journal*, 12, 1991

56. HOMBURG, C., KROHMER, H. And WORKMAN, J., "Strategic Consensus and Performance: The Role of Strategy Type and Market-Related Dynamism", *Strategic Management Journal*, 20, 1999

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

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

59. JENNINGS, D. and LUMPKIN, J., "Insights Between Environmental Scanning Activities and Porter's Generic Strategies: An Empirical Analysis", *Journal of Management*, 18:4, 1992

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

61. KNIGHT, D., PEARCE, C., SMITH, K. G., OLIAN J., SIMS, H., SMITH, K.A. and FLOOD, P., "Top Management Team Diversity, Group Process and Strategic Consensus", *Strategic Management Journal*, 20, 1998

62. LEWIN, A. and STEPHENS, C., "CEO Attitudes as Determinants of Organization Design: An Integrated Model", *Organization Studies*, 15:2, 1994

63. MacCRIMMON, K. and WEHRUNG, D., "Characteristics of Risk Taking Executives", *Management Science*, 36:4, 1990

64. MARCH, J. and SHAPIRA, Z., "Managerial Perspectives on Risk and Risk Taking", *Management Science*, 33:11, 1987

65. MARKOCZY, L., "Measuring Beliefs: Accept No Substitutes", *Academy of Management Journal*, 40:5, 1997

66. MASLOW, A. "A Theory of Human Motivation" in Victor VROOM and Edward DECI (eds.) "Management and Motivation", *Penguin Modern Management Readings*, 1985

67. McCLELLAND, D. and BURNHAM, D., "Power is the Great Motivator", *Harvard Business Review*, March-April 1976

68. MELONE, N., "Reasoning in the Executive Suite: The Influence of Role/Experience-based Expertise on Decision Processes of Corporate Executives", *Organization Science*, 5:3, 1994

69. MICHEL, J. and HAMBRICK, D., "Diversification Posture and Top Management Team Characteristics", *Academy of Management Journal*, 35:1, 1992
70. MILLER, C., BURKE, L. and GLICK, W., "Cognitive Diversity Among-Upper Echelon Executives: Implications for Strategic Decision Processes", *Strategic Management Journal*, 19, 1998
71. MILLER, D. and TOULOUSE, J., "Chief Executive Personality and Corporate Strategy and Structure in Small Firms", *Management Science*, 32:11, 1986
72. MILLER, D., "Matching Strategies and Strategy Making: Process, Content and Performance", *Human Relations*, 42, 1989
73. MILLER, D., "Stale in the Saddle: CEO Tenure and the Match Between Organization and Environment", *Management Science* 37, 1991
74. MINTZBERG, H., "Strategy Making in Three Modes", *California Management Review*, 16, 1973
75. MINTZBERG, H., "The Strategy Concept II: Another Look at Why Organizations Need Strategies", *California Management Review*, 30:1, 1987
76. MINTZBERG, H., RAISINGHANI, D. and THEORET, A., "The Structure of 'unstructured' Decision Processes", *Administrative Science Quarterly*, 2, 1976
77. MONTGOMERY, C., "The Measurement of Team Diversification: Some New Empirical Evidence", *Academy of Management Journal*, 25:2, 1982
78. NELSON, D., and QUICK, J., "Organizational Behavior", West Publishing Company, 1995
79. NUTT, P., "Types of Organizational Decision Processes", *Administrative Science Quarterly*, 29, 1984
80. O'BANNON, D., "Top Management Team Composition: A Strategic Decision Making Perspective of the Homogeneity-Heterogeneity

Paradox" unpublished doctoral dissertation, University of Maryland at College Park, 1997

81. OREAL, S., "Management Strategique de l'Entreprise", Economica, Paris 1993

82. OSTER, S., "Modern Competitive Analysis" Oxford University Press, New York 1994

83. PAPADAKIS, V., LIOUKAS, S. and CHAMBERS, D., "Strategic Decision-Making Processes: The Role of Management and Context" Strategic Management Journal, 19, 1998

84. PELLED, L., "Demographic Diversity, Conflict, and Work Group Outcomes: An Intervening Process Theory", Organization Science, 7:6, 1996

85. PELLED, L., EISENHARDT, K. and XIN, K., "Exploring the Black Box: An Analysis of Work Group Diversity, Conflict and Performance", Administrative Science Quarterly, 44, 1999

86. PETERSON, R., OWENS, P., TETLOCK, P., FAN, E. and MARTORANA, P., "Group Dynamics in Top Management Teams: Groupthink, Vigilance and Alternative Models of Organizational Failure and Success", Organizational Behavior and Human Decision Processes, 73:2/3, 1998

87. PORTER, M., "Competitive Advantage, Creating and Sustaining Superior Performance, The Free Press, New York, 1985

88. RAIFFA, H., "The Perspective Orientation of Decision Making: A Synthesis of Decision Analysis, Behavioral Decision Making, and Game Theory", in Rios (ed.) 'Decision Theory and Decision Analysis: Trends and Challenges', Kluwer Academic Publishers, Massachussets 1994

89. RAJAGOPALAN, N., RASHEED, A. and DATTA, D., "Strategic Decision Processes: Critical Review and Future Directions", Journal of Management, 19:2, 1993

90. RINDOVA, V., "What Corporate Boards Have to Do with Strategy: A Cognitive Perspective", Journal of Management Studies, 36:7, 1999

91. ROPER, S., "Entrepreneurial Characteristics, Strategic Choice and Small Business Performance", *Small Business Economics*, 11:1, 1998
92. SALILI, F., "Achievement Motivation: A Cross-Cultural Comparison of British and Chinese Students", *Educational Psychology*, 16:3, 1996
93. SCHERMERHORN, J., "Management and Organizational Behavior", John Wiley & Sons, New York 1999
94. SCHINNERER, V., "Eight Problems with Your Strategic Plan", *The Consultant*, Consulting Engineers of Indiana, www.state.in.us/cej, September 1998
95. SCHUMACKER, R. and LOMAX, R., "A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling", Lawrence Erlbaum Associates Publishers, New Jersey 1996
96. SCHWENK, C., "Strategic Decision Making", *Journal of Management*, 21:3, 1995
97. SCHWENK, C., "The Cognitive Perspective on Strategic Decision Making", *Journal of Management Studies*, 25:1, 1988
98. SIMONS, T., PELLED, L. and SMITH, K.A., "Making Use of Difference: Diversity, Debate and Decision Comprehensiveness in Top Management Teams", *Academy of Management Journal*, 42:6, 1999
99. SITKIN, S. and PABLO, A., "Reconceptualizing The Determinants of Risk Behavior", *Academy of Management Review*, 17:1, 1992
100. SITKIN, S. and WEINGART, L., "Determinants of Risky Decision-Making Behavior: A test Mediating Role of Risk Perceptions and Propensity", *Academy of Management Journal*, 38:6, 1995
101. SMITH, K. G., SMITH, K.A., OLIAN J., SIMS, H., O'BANNON, D. and SCULLY, J., "Top Management Team Demography and Process: The Role of Social Integration and Communication", *Administrative Science Quarterly*, 39, 1994

102. SMITH, M. and WHITE, M., "Strategy, CEO Specialization and Succession", *Administrative Science Quarterly*, 32, 1987
103. STAHL, M. and GRIGSBY, D., "Strategic Management for Decision Making", PWS-Kent Publishing Company, Boston, USA, 1991
104. STARBUCK, W. and MILIKEN, F., "Executives' Perceptual Filters: What They Notice and How They Make Sense", in Hambrick (ed.) 'The Executive Effect: concepts and Methods for Studying Top Managers', JAI Press, Connecticut, 1988
105. STORMER, F., THERESA, K. and GOLDENBERG, S., "Measuring Entrepreneurship with General Enterprising Tendency Test: Criterion-related Validity and Reliability", 18:1, 1999
106. THOMAS, A., LITSCHERT, R., and RAMASWAMY, K., "The Performance Impact of Strategy-Manager Coalignment: An Empirical Examination", *Strategic Management Journal*, 12, 1991
107. THOMPSON, A. and STRICKLAND, A., "Strategic Management, Concepts and Cases", Richard D. Irwin Inc., Chicago 1995
108. TYLER, B. and STEENSMA, K., "The Effects of Executives' Experiences and Perceptions on Their Assessment of Potential Technological Alliances", *Strategic Management Journal*, 19, 1998
109. WALLER, M., HUBER, G. and GLICK, W., "Functional Background as a Determinant of Executives' Selective Perception", *Academy of Management Journal*, 38:4, 1995
110. WALLY, S. and BAUM, R., "Personal and Structural Determinants of the Pace of Strategic Decision Making", *Academy of Management Journal*, 37, 1994
111. WARD, E., "Multidimensionality of Achievement Motivation Among Employed Adults", *Journal of Social Psychology*, 137:4, 1997
112. WHITE, M., SMITH, M. and BARNETT, T., "Strategic Inertia: The Enduring Impact of CEO Specialization and Strategy on Following Strategies", *Journal of Business Research*, 31, 1994



113. WIERSEMA, M. and BANTEL, K., "Top Management Team Demography and Corporate Strategic Change", Academy of Management Journal, 35:1, 1992
114. WILSON, F., "Organizational Behavior", McGraw Hill, New York 1995
115. ZENGER, T. and LAWRENCE, B., "Organizational Demography: The Differential Effects of Age and Tenure Distributions on Technical Communication", Academy of Management Journal, 32:2, 1989
116. _____, "Developing a Business Strategy", Invest-Tech Limited, Dublin Ireland, www.planware.org, 1999
117. _____, "Strategic Planning and Performance Measurement Handbook", Arizona State Government, USA, www.state.az.us, 1998
118. _____, İstanbul Sanayi Odası Dergisi, Ağustos 1999
119. _____, "SPSS for Windows: Base System User's Guide, Release 6.0", Marketing Department SPSS Inc., Chicago 1993
120. _____, Steps in the Strategic Planning Process, voltaire.is.tcu.edu, 1999



ÖZGEÇMİŞ

1969 İstanbul doğumluyum. Yıldız İlkokulu'nu ve Saint Benoit Lisesi'ni bitirdikten sonra yüksek öğrenimimi 1993'te Marmara Üniversitesi Uluslararası İlişkiler Bölümü'nde tamamladım.

Boğaziçi Üniversitesi Siyaset Bilimi ve Uluslararası İlişkiler Bölümü'nden "Ethnic Conflict in the Post Cold War Era" adlı tez çalışması ile 1996'da ve Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü İşletme Fakültesi'nden "Şebeke Organizasyon Yapısı" adlı tez çalışması ile 1997'de yüksek lisans dereceleri aldım.

Hali hazırda Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü İşletme Fakültesi'nde Araştırma Görevlisi olarak çalışmaktayım.





EK-1: GENEL BİLGİ ANKETİ

1. Stratejik planınız kaç sene için yapılmaktadır?

- 1 yıl veya daha az
- 1 ila 3 yıl
- 3 ila 5 yıl
- 5 yıldan daha çok

2. Stratejik Planınızda şunlardan hangileri mevcuttur?

- Uzun vadeli amaç ve hedefler
- Uzun vadeli olarak gerekecek kaynakların tayini
- Uzun vadeli olarak kaynakların faaliyetlere tahsisi

3. Halihazırda belirlenmiş olan stratejik hedefiniz nedir?

- Yeni ürünler geliştirme
- Yeni pazarlara açılma
- Pazar payını artırma
- Mevcut durumu koruma
- Küçülme ve tasarruf yapma
- Pazardan çıkma

4. Bu hedef için hangi stratejiyi izlemektesiniz? (Sadece bir şık işaretleyiniz)

Pazar payını artırmak için:

- 4.1 Üründe ve pazarda pek bir değişiklik yapmadan rakiplerden daha ucuza üretme ve gerekirse daha ucuza satma stratejisi (*maliyet liderliği stratejisi*)
- 4.2 Üründe müşteriyi cezbedecek bazı değişiklikler yaparak ürünü rakiplerin standart ürününden daha farklı ve tercih edilir hale getirme ve uygun olursa daha pahalıya satma stratejisi (*farklılaştırma stratejisi*)
- 4.3 Pazarın tamamına değil belli bir coğrafi kısmına veya gelir kesimine hitap edip sadece bu Pazar bölümünde maliyet liderliği veya farklılaştırma stratejileri izlemek (*odaklanma stratejisi*)

. Yeni ürünlere ve/veya pazarlara girmek için:

- 4.4 Belli bir Pazar için tamamen yeni olan bir ürünü ilk defa müşterinin beğenisine sunmak (*yenilikçilik stratejisi*)
- 4.5 Mevcut ürünle, mevcut pazara benzer veya yakın bir pazara girmek; veya mevcut pazara mevcut ürüne benzer veya yakın bir ürünle girmek (*ilgili çeşitlendirme stratejisi*)
- 4.6 Mevcut ürünle alakası olmayan bir ürünle yeni bir pazara girmek ya da mevcut pazarla alakası olmayan bir pazara yeni bir ürünle girmek (*ilgisiz çeşitlendirme stratejisi*)

Mevcut durumu korumak için:

- 4.7 Faaliyet ve yatırımlarda bir çeşitlendirmeye gitmeksizin ve rakiplerin ortalama büyüme hızlarını aşmadan büyümeyi sürdürme (*yavaş büyüme stratejisi*)
- 4.8 Pazarın doyuma ulaşması ile beraber yatırımları durdurma ve sadece eski yatırımların meyvelerini toplama (*kar ve harmanlama stratejisi*)
Küçülme ve tasarruf yapma veya pazardan çıkmak için:
- 4.9 Çevresel şartların kötüleşmesi ve işletmenin güç kaybetmesi ile beraber personel ve sabit varlıklarda azaltmaya gitme ve faaliyet alanını daraltma (*turn around stratejisi*)
- 4.10 Çevresel şartların kötüleşmesi ve işletmenin güç kaybetmesi ile beraber işletmenin tamamen kapatılması (*tasfiye stratejisi*)

5 Üst yönetim olarak stratejik kararlar için ne sıklıkta bir araya geliyorsunuz?

- a. her gün b. Haftada bir c. İki haftada bir
d. Ayda bir e. Üç ay veya daha fazla

6 Üst yönetim olarak mesainizin ne kadarını stratejik analiz ve karar alma faaliyetleri için harcıyorsunuz?

- a. %5'den az b. %5-10 c. %10-25 d. %25'ten fazla

7 Üst yönetim olarak stratejik kararlar verirken hangisine daha çok önem verirsiniz?

- a. şirketin güçlü yanları ve çevredeki fırsatlar
b. şirketin zayıf yanları ve çevredeki tehlikeler

8 Strateji belirleme sürecinde şu işletme içi bilgi kaynaklarından ne ölçüde yararlanılmaktadır?

(1'den 7'ye kadar bir not veriniz) 1=pek değil.....7= büyük ölçüde

- 1 Üst düzey yöneticiler
2 Orta kademe yöneticileri
3 Danışmanlar
4 İlgili uzmanlar
5 Diğer personel

9 Strateji belirleme sürecinde şu işletme dışı bilgi kaynaklarından ne ölçüde yararlanılmaktadır?

(1'den 7'ye kadar bir not veriniz) 1=pek değil.....7= büyük ölçüde

- | | |
|---------------------------------------|--|
| 1 Resmi gazete | |
| 2 DİE yayınları | |
| 3 Sanayi ve ticaret odaları yayınları | |
| 4 Müşteriler | |
| 5 Tedarikçiler | |
| 6 Rakipler | |
| 7 Finans ve yatırım kurumları | |

10 Genel çevresel şartların şirkete sağladığı imkan ve fırsatların ve maruz bıraktığı tehlike ve tehditlerin değerlendirilmesinde şu faktörler ne ölçüde analiz edilmektedir ? (1'den 7'ye kadar bir not veriniz) 1=pek değil.....7= büyük ölçüde

- | | |
|--|--|
| 1 Uluslararası ekonomik gelişmeler | |
| 2 Ulusal ekonomik gelişmeler | |
| 3 Hükümetin ekonomik politikaları ve kararları | |
| 4 Hükümetin dış ülkelerle yaptığı anlaşmalar | |
| 5 Teknolojik gelişmeler | |
| 6 Doğal çevreyi korumaya yönelik baskılar | |
| 7 Uluslararası siyasi gelişmeler | |
| 8 Ulusal siyasi gelişmeler | |
| 9 Sosyo-kültürel değer ve alışkanlıklarındaki değişimler | |

11 Yakın çevresel şartların şirkete sağladığı imkan ve fırsatların ve maruz bıraktığı tehlike ve tehditlerin değerlendirilmesinde şu faktörler ne ölçüde analiz edilmektedir ? (1'den 7'ye kadar bir not veriniz) 1=pek değil.....7= büyük ölçüde

- | | |
|---|--|
| 1 Rakiplerin sayısı, büyüklüğü ve rekabet güçleri | |
| 2 Rakiplerin izlediği stratejiler | |
| 3 Tedarikçilerin sayısı, büyüklüğü ve pazarlık güçleri | |
| 4 Tedarikçilerin izlediği stratejiler | |
| 5 Müşterilerin sayısı, büyüklüğü ve pazarlık güçleri | |
| 6 Müşterilerin talep yapısı | |
| 7 Finansal kurumların sayısı, büyüklüğü ve pazarlık güçleri | |
| 8 Dış finansal kaynak bulma kolaylıkları | |
| 9 Sendikaların gücü ve iş gücü piyasasındaki gelişmeler | |



12 Firmanızın iç faaliyetlerinin değerlendirilmesine yönelik olarak şu faktörler ne ölçüde analiz edilmektedir?(1'den 7'ye kadar bir not veriniz) 1=pek değil.....7= büyük ölçüde

- 1 Bölüm amaçlarının stratejik amaçlara uygunluğu
- 2 Kişisel amaçlarının bölüm ve stratejik amaçlara uygunluğu
- 3 Bölümler ve projeler arasındaki kaynak dağılımının stratejik amaçlara uygunluğu
- 4 Personel yetenek ve becerilerinin stratejik amaçlara uygunluğu
- 5 Örgüt kültürü ve liderlik anlayışının stratejik amaçlara uygunluğu
- 6 Kısa ve uzun vadeli finansal kaynakların stratejik amaçlara uygunluğu
- 7 Bölümler arası iletişim ve işbirliği düzeyinin stratejik amaçlara uygunluğu

13 Stratejik tercihleriniz doğrultusunda faaliyette bulunduğunuz endüstri ve pazarın gelecekteki cazibesini şu özellikler açısından nasıl değerlendiriyorsunuz?(1'den 7'ye kadar bir not veriniz) 1=hiç cazip değil.....7= çok cazip

- 1 Toplam pazar büyüklüğü
- 2 Pazarın olgunluğu
- 3 Rekabetin yumuşaklığı
- 4 Pazarın karlılık durumu

14 Stratejik tercihleriniz doğrultusunda faaliyette bulunduğunuz endüstri ve pazardaki rakiplerinize kıyasla işletmenizin gücünü şu özellikler açısından nasıl değerlendiriyorsunuz? (1'den 7'ye kadar bir not veriniz) 1=çok zayıf.....7= çok güçlü

- 1 Teknolojik seviye
- 2 Maliyet avantajları
- 3 Müşteri nezdinde prestij ve imaj
- 4 Çalışanların ve yöneticilerin kalitesi



EK-2: YÖNETİCİ ANKETİ

1.1 Kaç seneden beri bu şirkette bir üst düzey yönetici olarak çalışıyorsunuz?

1.2. Kaç seneden beri bu şirkette çalışıyorsunuz?

1.3. Kaç seneden beri bu sektörde çalışıyorsunuz?

1.4. Kaç seneden beri çalışıyorsunuz?

2 Mezuniyet durumunuz nedir?

Lise	<input type="text"/>
Üniversite	<input type="text"/>
Master	<input type="text"/>
Doktora	<input type="text"/>

3 Üniversitede hangi anabilim dalından mezun oldunuz?

Hukuk	<input type="text"/>
İktisadi ve İdari Bilimler	<input type="text"/>
Mühendislik	<input type="text"/>
Fen Bilimleri	<input type="text"/>
	<input type="text"/>

4 Üst düzey yönetici olmadan önce hangi bölümlerde kaç sene çalıştınız?

Bölüm	Sene
Üretim	<input type="text"/>
Satın alma	<input type="text"/>
Muhasebe	<input type="text"/>
AR-GE	<input type="text"/>
Pazarlama	<input type="text"/>
Genel Yönetim	<input type="text"/>
Finans	<input type="text"/>
Hukuk	<input type="text"/>

5. Doğum yılınız

6. Aşağıdaki ifadelerden size en uygun gelenini işaretleyiniz

<input type="checkbox"/>	Değişim dejenerasyondur
<input type="checkbox"/>	Değişim zaman kaybıdır
<input type="checkbox"/>	Rakipler değişiyorsa, biz de değişmeliyiz
<input type="checkbox"/>	Rakiplerden önce değişmek daha avantajlıdır

11 Aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katılıyorsunuz (1'den 7'ye kadar bir not veriniz) 1=hiç katılmıyorum.....7=tamamen katılıyorum

- 1 İş garantisi ve iyi bir maaş benim için en önemli şeylerdir
- 2 İşin zevkli olması değil kazandırdıkları önemlidir
- 3 Arkadaşlarım benim için değerlidir
- 4 Mesaimin büyük bölümünde yalnız olmayı sevmem
- 5 İtibar ve takdir görmekten çok hoşlanırım
- 6 Saygın biri olmak isterim
- 7 Beni mutlu edecek şeyleri arayıp bulmak benim için çok önemlidir
- 8 Büyük hedefler peşinde koşmak boş bir iş değildir

12 İçinde bulunduğumuz kriz ortamı sektörünüzü ne ölçüde etkilemiştir? (1'den 7'ye kadar bir not veriniz) 1=çok az.....7=çok fazla

13 İçinde bulunduğumuz kriz ortamı firmanızı ne ölçüde etkilemiştir? (1'den 7'ye kadar bir not veriniz) 1=çok az.....7=çok fazla

14 Mevcut şartlarda bir strateji tayin / tavsiye etmeniz istense ne gibi bir strateji seçerdiniz?

1 Pazar payını artırmak için:

- | | |
|--|--|
| | Üründe ve pazarda pek bir değişiklik yapmadan rakiplerden daha ucuza üretme ve gerekirse daha ucuza satma stratejisi (maliyet liderliği stratejisi) |
| | Üründe müşteriyi cezbedecek bazı değişiklikler yaparak ürünü rakiplerin standart ürününden daha farklı ve tercih edilir hale getirme ve uygun olursa daha pahalıya satma stratejisi (farklılaştırma stratejisi) |
| | Pazarın tamamına değil belli bir coğrafi kısmına veya gelir kesimine hitap edip sadece bu pazar bölümünde maliyet liderliği veya farklılaştırma stratejileri izlemek (odaklanma stratejisi) |

2 Yeni ürünlere ve/veya pazarlara girmek için:

- | | |
|--|--|
| | Belli bir Pazar için tamamen yeni olan bir ürünü ilk defa müşterinin beğenisine sunmak (yenilikçilik stratejisi) |
| | Mevcut ürünle, mevcut pazara benzer veya yakın bir pazara girmek; veya mevcut pazara mevcut ürüne benzer veya yakın bir ürünle girmek (ilgili çeşitlendirme stratejisi) |
| | Mevcut ürünle alakası olmayan bir ürünle yeni bir pazara girmek ya da mevcut pazarla alakası olmayan bir pazara yeni bir ürünle girmek (ilgisiz çeşitlendirme stratejisi) |

3 Mevcut durumu korumak için:

- | | |
|--|---|
| | Faaliyet ve yatırımlarda bir çeşitlendirmeye gitmeksizin ve rakiplerin ortalama büyüme hızlarını aşmadan büyümeyi sürdürme (yavaş büyüme stratejisi) |
| | Pazarın doyuma ulaşması ile beraber yatırımları durdurma ve sadece eski yatırımların meyvelerini toplama (kar ve harmanlama stratejisi) |
| | Çevresel dalgalanmalara paralel olarak bazen büyüme bazen de mevcut durumu koruma (fasıllı durgun büyüme stratejisi) |

4 Küçülme ve tasarruf yapma veya pazardan çıkmak için:

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

15 Beraber çalıştığınız strateji belirlemekten sorumlu üst düzey yöneticiler aşağıdaki konularda birbirleri ile ne ölçüde anlaşabilmektedirler

(1'den 7'ye kadar bir not veriniz)

1=tam fikir ayrılığı.....7= tam fikir birliği

- | | |
|--|--|
| 1 Firmanın uzun vadedeki karlılığını artırmak için öncelikli amaçların tayini | |
| 2 Firmanın uzun vadede izleyebileceği stratejik alternatiflerin muhtemel sonuçları | |

16. Size göre firmanızın geleceği için şu stratejilerin önemi nedir?

(1'den 7'ye kadar bir not veriniz)

1=pek önemli değil.....7= çok önemli

- | | |
|-----------------------------|--|
| 1 Yeni ürünler geliştirme | |
| 2 Yeni pazarlara açılma | |
| 3 Pazar payını artırma | |
| 4 Mevcut durumu koruma | |
| 5 Küçülme ve tasarruf yapma | |
| 6 Pazardan çıkma | |

17. Sizce firmanızın geleceği için şu politikaların faydası nedir?

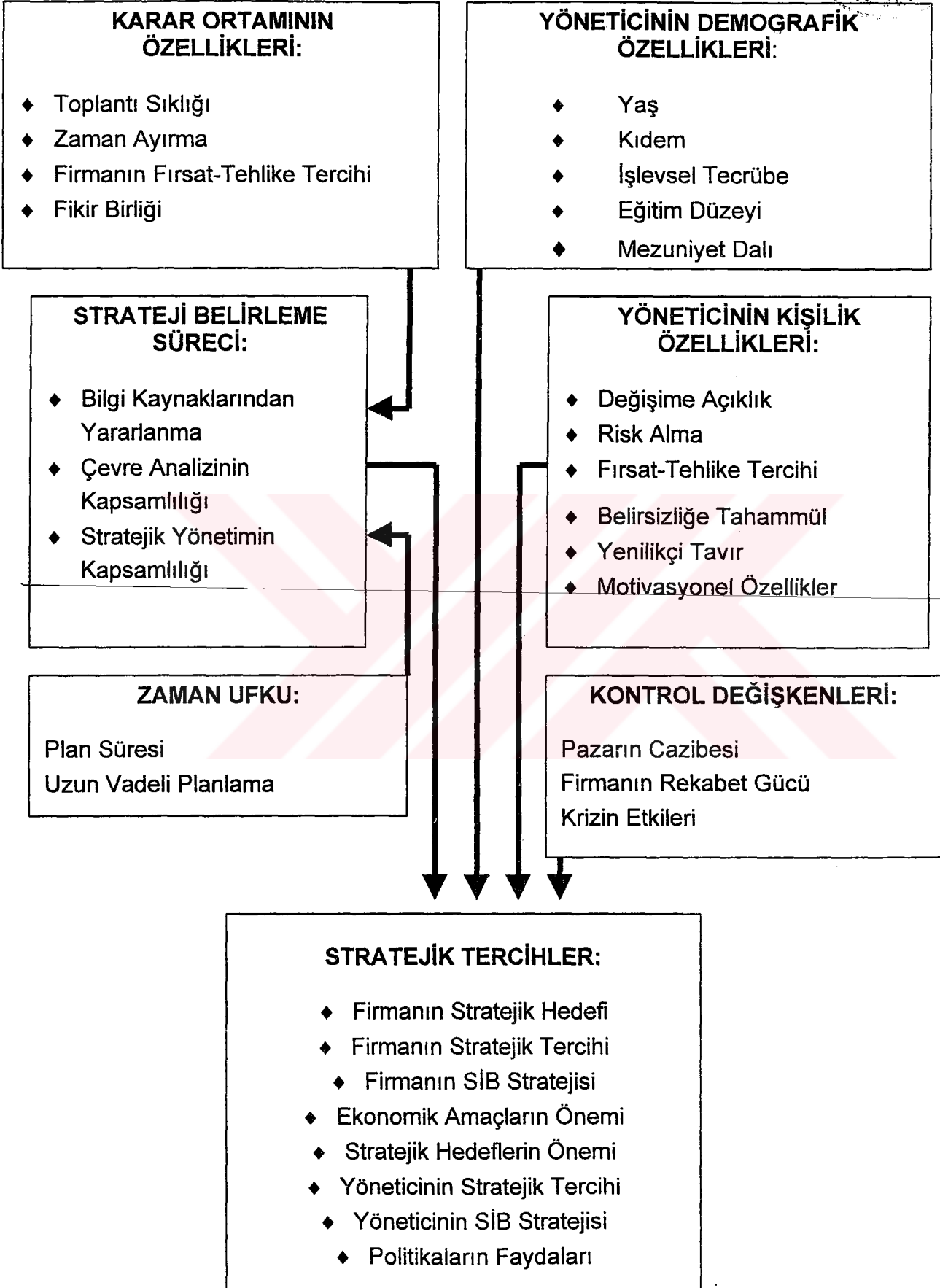
(1'den 7'ye kadar bir not veriniz)

1=hiç faydalı değil.....7= çok faydalı

- | | |
|---|--|
| 1 Rakiplerden daha ucuz bir satış fiyatı belirlemek | |
| 2 Sadece zengin müşterilere hitap etmek | |
| 3 Sadece belirli bir coğrafi alana hitap etmek | |
| 4 Mevcut ürün ve hizmetlerin kalitesini iyileştirmek | |
| 5 Rakiplerden daha çok reklam harcaması yapmak | |
| 6 Rakiplerden daha kaliteli çalışanlar istihdam etmek | |



EK-3: DEĞİŞKENLER TABLOSU



DEĞİŞKENLERİN ÖLÇEKLERİ VE ANKETLERDEKİ SORU NO.LARI:**STRATEJİK TERCİHLERLE İLGİLİ DEĞİŞKENLER**

<i>DEĞİŞKEN</i>	<i>ÖLÇEĞİ</i>	<i>SORU NO:</i>
FİRMANIN STRATEJİK HEDEFİ	ordinal	G3
FİRMANIN STRATEJİK TERCİHLERİ	ordinal	G4.2
FİRMANIN SİB STRATEJİLERİ	nominal	G4.1
YÖNETİCİYE GÖRE EKONOMİK AMAÇLARIN ÖNEMİ	interval	Y18
YÖNETİCİYE GÖRE STRATEJİK HEDEFLERİN ÖNEMİ	interval	Y16
YÖNETİCİNİN STRATEJİK TERCİHLERİ	ordinal	Y14.2
YÖNETİCİNİN SİB STRATEJİLERİ	nominal	Y14.1
YÖNETİCİYE GÖRE BAZI POLİTİKALARIN FAYDASI	interval	Y17

STRATEJİK FAALİYETLERİN KAPSAMLILIĞI

<i>ALPHA</i>	<i>DEĞİŞKEN</i>	<i>ÖLÇEĞİ</i>	<i>SORU NO:</i>
7326	İÇ BİLGİ	interval	G8
6737	DIŞ BİLGİ	interval	G9
8611	GENEL ÇEVRE	interval	G10
7912	YAKIN ÇEVRE	interval	G11
8861	İÇ ÇEVRE	interval	G12

STRATEJİ BELİRLEME SÜRECİ DEĞİŞKENLERİ

<i>ALPHA</i>	<i>DEĞİŞKEN</i>	<i>ÖLÇEĞİ</i>	<i>SORU NO:</i>
	PLAN SÜRESİ	interval	G1
	UZUN VADELİ PLANLAMA	nominal	G2
	TOPLANTI SIKLIĞI	interval	G5
	ZAMAN AYIRMA	interval	G6
	FIRSAT-TEHLİKE TERCİHİ	nominal	G7
8039	FIKİR BİRLİĞİ	interval	Y15
7085	PAZARIN CAZİBESİ	interval	G14
7421	REKABET GÜCÜ	interval	G15
8987	KRİZİN ETKİLERİ	interval	Y12-13

YÖNETİCİNİN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ

ALPHA	DEĞİŞKEN	OLÇEĞİ	SORU NO:
8361	KIDEM	rasyonel	Y1
	EĞİTİM DÜZEYİ	ordinal	Y2
	MEZUNİYET DALI	ordinal	Y3
	İŞLEVSEL TECRÜBE	ordinal	Y4
	YAŞ	rasyonel	Y5

YÖNETİCİNİN KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ

ALPHA	DEĞİŞKEN	OLÇEĞİ	SORU NO:
	DEĞİŞİME AÇIKLIK	ordinal	Y6
	RISK ALMA	ordinal	Y7
	FIRSAT-TEHLİKE TERCİHİ	nominal	Y7.1
	BELİRSİZLİĞE TAHAMMÜL	interval	Y8
6358	YENİLİKÇİ TAVİR	interval	Y9
4920	BAŞARI GÜDÜSÜ	interval	Y10.1-Y10.3
5762	BAĞLILIK GÜDÜSÜ	interval	Y10.4-Y10.6
8745	ERK (GÜÇ) GÜDÜSÜ	interval	Y10.7-Y10.9
3275	GÜVENLİK İHTİYACI	interval	Y11.1-Y11.2
7024	AİDİYET İHTİYACI	interval	Y11.3-Y11.4
7398	SAYGINLIK İHTİYACI	interval	Y11.5-Y11.6
3937	KENDİNİ GERÇEKLEŞTİRME İHTİYACI	interval	Y11.7-Y11.8

Not: Tabloların Soru No. Sütunlarında kullanılan **G** harfi akabinde numarası verilen sorunun Genel Bilgi Anketinde, **Y** harfi ise Yönetici Anketinde yer aldığını göstermektedir.

EK-4: TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER

FİRMANIN STRATEJİK TERCİHLERİ

FİRMANIN STRATEJİK HEDEFİ	YENİ ÜRÜNLER	YENİ PAZARLAR	MEVCUT PAZAR	STATUKO
	10	26,7	60	3,3

FİRMANIN STRATEJİK TERCİHİ	YENİLİKÇİLİK	İLGİSİZ ÇEŞİTLENDİRME	İLGİLİ ÇEŞİTLENDİRME
	8	0	92

FİRMANIN SİB STRATEJİLERİ	MALİYET LİDERLİĞİ	FARKLILAŞTIRMA	ODAKLANMA
	32,1	64,3	3,6

YÖNETİCİLERİN STRATEJİK TERCİHLERİ

YÖNETİCİNİN STRATEJİK TERCİHİ	YENİLİKÇİLİK	İLGİSİZ ÇEŞİTLENDİRME	İLGİLİ ÇEŞİTLENDİRME
	28,6	4,3	67,1

YÖNETİCİNİN SİB STRATEJİLERİ	MALİYET LİDERLİĞİ	FARKLILAŞTIRMA	ODAKLANMA
	40,3	59,7	0

EKONOMİK AMAÇLARIN ÖNEMİ	DÜŞÜK			ORTA			YÜKSEK			
	1	2	3	1	4	5	2	6	7	3
BÜYÜME		1,4	2,9	4,3	4,3	7,1	11,4	17,1	67,1	84
KISA VADELİ KARLILIK	11,6	20,3	23,2	55,1	11,6	8,7	20,3	14,5	10,1	25
UZUN VADELİ KARLILIK				0,0	4,2	11,3	15,5	35,2	49,3	85
OTONOMİ	16,7	6,1	12,1	34,9	10,6	15,2	25,8	22,7	16,7	39
GÜVENLİK	2,9	2,9		5,8	5,7	12,9	18,6	27,1	48,6	76

STRATEJİK HEDEFLERİN ÖNEMİ	DÜŞÜK			ORTA			YÜKSEK			
	1	2	3	1	4	5	2	6	7	3
YENİ ÜRÜNLER		2,8	4,2	7	2,8	15,5	18,3	25,4	49,3	75
YENİ PAZARLAR	1,4	2,9	4,3	8,6	7,1	15,7	22,8	25,7	42,9	69
PAZAR PAYINI ARTIRMA	1,4	1,4	4,2	7	2,8	15,5	18,3	9,9	64,8	75
MEVCUT DURUMU KORUMA	8,7	4,3	18,8	31,8	15,9	20,3	36,2	14,5	17,4	32
KÜÇÜLME VE TASARRUF	24,2	12,1	16,7	53	21,2	13,6	34,8	9,1	3	12
PAZARDAN ÇIKMA	78,5	7,7	1,5	87,7	4,6	4,6	9,2	1,5	1,5	3

PÖLİTİKALARIN FAYDASI	DÜŞÜK			ORTA			YÜKSEK			
	1	2	3	1	4	5	2	6	7	3
UCUZ SATIŞ FİYATI	4,3	10	15,7	30	11,4	28,6	40	7,1	22,9	30
GELİRE GÖRE ODAKLANMA	45,6	25	11,8	82,4	10,3	4,4	14,7	1,5	1,5	3
BÖLGEYE ODAKLANMA	37,7	23,2	14,5	75,4	8,7	10,1	18,8	4,3	1,4	5,7
KALİTE İYİLEŞTİRME		4,2	4,2	8,4	4,2	18,3	22,5	28,2	40,8	69
REKLAM HARCAMALARI	13,4	23,9	22,4	59,7	17,9	11,9	29,8	7,5	3	11
KALİTELİ PERSONEL	1,4	4,2	8,5	14,1	8,5	18,3	26,8	31	28,2	59



STRATEJİK FAALİYETLERİN KAPSAMLILIĞI

	DÜŞÜK			ORTA			YÜKSEK			
	1	2	3	1	4	5	2	6	7	3
STRATEJİK YÖNETİMİN KAPSAMLILIGI(0,9339)				8,0			22,2			69,7
MİSYON	1,4	1,4	2,8	5,6	4,2	8,5	12,7	12,7	69	81,7
AMAÇLAR			5,7	5,7	1,4	5,7	7,1	20	67	87
FIRSAT & TEHLİKELER		2,8	5,6	8,4	5,6	11,3	16,9	31	43,7	74,7
RAKİPLER		1,4	2,8	4,2	8,5	18,3	26,8	29,6	39,4	69
GÜÇLÜ&ZAYIF YANLAR	1,4		4,3	5,7	7,1	14,3	21,4	22,9	50	72,9
ALTERNATİFLER		4,2	7	11,2	19,7	16,9	36,6	23,9	28,2	52,1
PLAN-BÜTÇE	2,9		8,7	11,6	11,6	13	24,6	26,1	37,7	63,8
KONTROL	4,3	4,3	2,9	11,5	15,9	15,9	31,8	18,8	37,7	56,5
STRATEJİ BELİRLEME SÜRECİNİN KAPSAMLILIGI										
BİLGİ KAYNAKLARI(0,7517)										
İÇ BİLGİ (0,7326)				28,1			34,3			37,6
üst yönetici			3,1	3,1	3,1	9,4	12,5	18,8	65,6	84,4
orta yönetici			6,5	6,5	16,1	32,3	48,4	25,8	19,4	45,2
danışmanlar	19,4	9,7	19,4	48,5	12,90	19,4	32,3	9,7	9,7	19,4
uzmanlar	9,7	3,2	9,7	22,6	22,6	29	51,6	16,1	9,7	25,8
diğer personel	13,3	30	16,7	60,0	16,7	10	26,7	10	3,3	13,3
DIŞ BİLGİ (0,6737)				29,3			33,2			37,4
resmi gazete	24,1	17,2	13,8	55,1	6,9	10,3	17,2	10,3	17,2	27,5
DİE yayınları	6,9	27,6	13,8	48,3	6,9	17,2	24,1	13,8	13,8	27,6
oda yayınları		28,6	17,9	46,5		25	25	21,4	7,1	28,5
müşteriler		3,6		3,6		25	25	25	46,4	71,4
tedarikçiler	6,9	3,4	13,8	24,1	24,1	24,1	48,2	6,9	20,7	27,6
rakipler		3,4	10,3	13,7	6,9	31	37,9	20,7	27,6	48,3
finans kurumları	3,4	6,9	3,4	13,7	27,6	27,6	55,2	20,7	10,3	31
ÇEVRE ANALİZİ (0,9238)										
GENEL ÇEVRE (0,8611)				17,2			33,2			49,6
uluslararası ekonomi	3,4			3,4	13,8	24,1	37,9	27,6	31	58,6
ulusal ekonomi	3,4			3,4	10,3	3,4	13,7	20,7	62,1	82,8
hükümetin politikaları		3,4	3,4	6,8	6,9	13,8	20,7	27,6	44,8	72,4
dış anlaşmalar		20,7	10,3	31,0	17,2	17,2	34,4	24,1	10,3	34,4
teknoloji		3,4	10,3	13,7	10,3	27,6	37,9	13,8	34,5	48,3
ekoloji	3,6	10,7	3,6	17,9	17,9	25	42,9	14,3	25	39,3
uluslararası siyaset	7,1	7,1	17,9	32,1	14,3	28,6	42,9	3,6	21,4	25
ulusal siyaset	7,1	3,6	10,7	21,4	17,9	14,3	32,2	28,6	17,9	46,5
kültür	10,7		14,3	25,0	17,9	17,9	35,8	17,9	21,4	39,3
YAKIN ÇEVRE (0,7912)				16,9			29,9			53,2
rakiplerin gücü				0,0		6,9	6,9	24,1	69	93,1
rakiplerin stratejileri		3,4	3,4	6,8	10,3	10,3	20,6	24,1	48,3	72,4
tedarikçilerin gücü			13,8	13,8	17,2	34,5	51,7	20,7	13,8	34,5
tedarikçilerin stratejileri	3,6	3,6	17,9	25,1	14,3	35,7	50	14,3	10,7	25
müşterilerin gücü				0,0	3,4	17,2	20,6	31	48,3	79,3
müşterilerin talep yapısı				0,0		17,2	17,2	37,9	44,8	82,7
finansal kurumların gücü	7,1	10,7	10,7	28,5	10,7	39,3	50	14,3	7,1	21,4
dış kaynak bulma	7,4	11,1	14,8	33,3	7,4	18,5	25,9	25,9	14,8	40,7
sendikalar	14,8	7,4	22,2	44,4	7,4	18,5	25,9	22,2	7,4	29,6
İÇ ÇEVRE (0,8861)				10,2			38,7			51
bölüm amaçları			3,6	3,6	14,3	10,7	25	21,4	50	71,4
kişisel amaçlar		3,6	3,6	7,2	21,4	32,1	53,5	25	14,3	39,3
kaynak dağılımı			14,3	14,3	14,3	25	39,3	21,4	25	46,4
beceriler		10,7	3,6	14,3	3,6	35,7	39,3	28,6	17,9	46,5

kültür ve liderlik	3,6	3,6	3,6	10,8	7,1	39,3	46,4	21,4	21,4	42,8
finansal kaynaklar		3,6	3,6	7,2	7,1	21,4	28,5	28,6	35,7	64,3
iletişim ve işbirliği	7,1		7,1	14,2	7,1	32,1	39,2	17,9	28,6	46,5

STRATEJİ BELİRLEME SÜRECİ DEĞİŞKENLERİ

PLAN SÜRESİ	-1	1 ila 3	3 ila 5	5+
	12,5	56,3	9,4	21,9

UZUN VADELİ PLANLAMA	var	yok
amaç ve hedefler	82,8	17,2
kaynak tayini	48,3	51,7
kaynak tahsisi	37,9	62,1

TOPLANTI SIKLIĞI	Her gün	haftada bir	iki hafta bir	ayda bir	üç ayda bir
	3,2	22,6	16,1	38,7	19,4

ZAMAN AYIRMA	-%5	%5 ila 10	%10 ila 25	%25+
	10	26,7	30	33,3

	DÜŞÜK			ORTA			YÜKSEK				
	1	2	3	1	4	5	2	6	7		3
FIKİR BİRLİĞİ (0,8039)				3,9			44,2			52,0	100,0
amaç tayini		1,6	1,6	3,2	10,9	31,3	42,2	23,4	31,3	54,7	100,1
sonuç tahmini			4,6	4,6	12,3	33,8	46,1	33,8	15,4	49,2	99,9
KRİZİN ETKİLERİ (0,8987)				21,6			38,9			39,6	100,1
sektöre etkileri	1,4	4,2	9,7	15,3	19,4	16,7	36,1	26,4	22,2	48,6	100,0
firmaya etkileri	2,8	11,1	13,9	27,8	12,5	29,2	41,7	15,3	15,3	30,6	100,1

YÖNETİCİLERİN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ

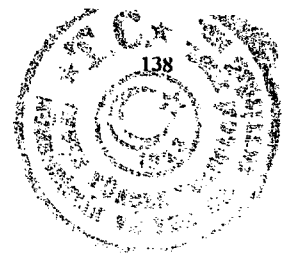
KIDEM	-5	6 ila 10	11 ila 15	16 ila 20	20+
	10,6	24,2	36,4	18,2	10,6

EĞİTİM DÜZEYİ	üniversite	master	doktora
	66,7	31,9	1,4

MEZUNİYET DALI	hukuk	ikt. idari	mühendislik
	2,88	20,28	76,82

İŞLEVSEL TECRÜBE	içer dönük	dışer dönük
	47,5	52,2

YAŞ	-40	40-49	50+
	23,5	44,1	32,4



YÖNETİCİLERİN KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ

	1	2	3	4
FIRSAT-TEHLİKE TERCİHİ	68,2	31,8		
DEĞİŞİME AÇIKLIK	1,4	11,1	9,7	77,8
RİSK ALMA	46,5	18,3	16,9	18,3
BELİRSİZLİĞE TAHAMMÜL	4,2	43,1	16,7	36,1

	DÜŞÜK			ORTA			YÜKSEK				
	1	2	3	1	4	5	2	6	7	3	
YENİLİKÇİ TAVİR (0,6358)				21,5			35,7			42,8	100,0
ürün yenilikleri	11,6	7,2	7,2	26,0	11,6	33,3	44,9	14,5	14,5	29	99,9
pazarlama yenilikleri			1,4	1,4	4,2	18,1	22,3	26,4	50	76,4	100,1
talep belirsizlikleri	14,3	5,7	20	40,0	14,3	27,1	41,4	8,6	10	18,6	100,0
teknoloji yenilikleri	5,7	5,7	7,1	18,5	15,7	18,6	34,3	25,7	21,4	47,1	99,9

YÖNETİCİLERİN MOTİVASYONEL ÖZELLİKLERİ	DÜŞÜK			ORTA			YÜKSEK				
	1	2	3	1	4	5	2	6	7	3	
GÜDÜLER											
BAŞARI GÜDÜSÜ(0,4920)				11,8			31,1			57,0	99,9
zorlukları aşmak			1,4	1,4	2,8	13,9	16,7	22,2	59,7	81,9	100,0
başarılı kabul edilmek		1,4	7	8,4	4,2	22,5	26,7	23,9	40,8	64,7	99,8
başkalarını geçmek	7,1	4,3	14,3	25,7	14,3	35,7	50	14,3	10	24,3	100,0
BAĞLILIK GÜDÜSÜ(0,5762)				18,8			33,8			47,4	100,0
sevilmek	1,4	5,6	5,6	12,6	8,5	28,2	36,7	21,1	29,6	50,7	100,0
çatışmadan kaçınmak	9,9	18,3	8,5	36,7	11,3	21,1	32,4	19,7	11,3	31	100,1
dostluk		4,2	2,8	7,0	8,5	23,9	32,4	26,8	33,8	60,6	100,0
GÜÇ(ERK) GÜDÜSÜ(0,8745)				39,6			38,1			22,3	100,0
başkalarını kontrol etmek	5,6	12,7	18,3	36,6	18,3	22,5	40,8	16,9	5,6	22,5	99,9
başkalarından mesul olmak	1,4	12,9	18,6	32,9	12,9	24,3	37,2	17,1	12,9	30	100,1
başkalarına otorite kurmak	13	15,9	20,3	49,2	18,8	17,4	36,2	8,7	5,8	14,5	99,9
İHTİYAÇLAR											
GÜVENLİK İHTİYACI (0,3275)				36,2			42,5			21,3	100,0
iş garantisi / maaş	5,6	15,5	12,7	33,8	16,9	32,4	49,3	12,7	4,2	16,9	100,0
işin kazandırdıkları	7,1	14,3	17,1	38,5	18,6	17,1	35,7	14,3	11,4	25,7	99,9
AİDİYET İHTİYACI (0,7024)				12,0			34,5			53,6	100,0
arkadaşların değeri	1,4	1,4	4,2	7,0	4,2	23,9	28,1	26,8	38	64,8	99,9
yalnız olamama	2,8	2,8	11,3	16,9	14,1	26,8	40,9	26,8	15,5	42,3	100,1
SAYGINLIK İHTİYACI (0,7398)				9,1			35,9			55,0	100,0
takdir edilme	2,8	4,2	7	14,0	18,3	23,9	42,2	28,2	15,5	43,7	99,9
saygı görme		1,4	2,8	4,2	8,5	21,1	29,6	29,6	36,6	66,2	100,0
KENDİNİ GERÇEKLEŞTİRME(0,3937)				8,4			34,9			56,7	100,0
mutluluk arayışı		4,2	2,8	7,0	20,8	26,4	47,2	22,2	23,6	45,8	100,0
büyük hedefler	4,2	1,4	4,2	9,8	7	15,5	22,5	21,1	46,5	67,6	99,9

Not: Tüm tablolarda alpha güvenirlik katsayıları ilgili değişkenlerin yanında parantez içinde gösterilmiştir.



EK-5: DEĞİŞKENLER ARASINDAKİ İLİŞKİLER

STRATEJİK TERCİHLER VE YÖNETİCİ ÖZELLİKLERİ

EKONOMİK AMAÇLAR

BÜYÜME AMACI	.348	REKABET GÜCÜ
	-.313	FIRSAT-TEHLİKE TERCİHİ
	.297	BAŞARI İHTİYACI
KISA VADELİ KARLILIK AMACI	-.354	FIRSAT-TEHLİKE TERCİHİ
UZUN VADELİ KARLILIK AMACI	.343	ZORLUKLARI AŞMA ARZUSU
	.305	ERK GÜDÜSÜ
	.289	AİDİYET İHTİYACI
GÜVENLİK AMACI	.337	PAZARIN CAZİBESİ
	-.291	EĞİTİM DÜZEYİ
OTONOMİ AMACI	.304	BAŞARILI KABUL EDİLME ARZUSU

STRATEJİK HEDEFLER

PAZAR PAYINI ARTIRMA HEDEFİ	.384	REKABET GÜCÜ
	.328	YENİLİKÇİ TAVIR
	-.309	FIRSAT-TEHLİKE TERCİHİ
	.283	BAŞARI GÜDÜSÜ
	.281	SAYGINLIK İHTİYACI
YENİ ÜRÜNLER GELİŞTİRME HEDEFİ	.462	YENİLİKÇİ TAVIR
	.344	EĞİTİM DÜZEYİ
	.328	SAYGINLIK İHTİYACI
MEVCUT DURUMU KORUMA HEDEFİ	.371	MUTLULUK ARAYIŞI
	.362	SAYGINLIK İHTİYACI
	.315	ERK GÜDÜSÜ
KUÇULME HEDEFİ	.286	MUTLULUK ARAYIŞI

STRATEJİK İŞ BİRİMİ STRATEJİLERİ

MALİYET LİDERLİĞİ	.375	SEKTOREL KIDEM
	.309	EĞİTİM DÜZEYİ
	.275	YAŞ
	.358	DEĞİŞİME AÇIKLIK
FARKLILAŞTIRMA	-.641	MEZUNİYET DALI
	-.286	İŞLEVSEL TECRÜBE
	.691	YENİLİKÇİ TAVIR
	.610	BELİRSİZLİĞE TAHAMMÜL
	.408	FIRSAT-TEHLİKE TERCİHİ

POLİTİKALAR İLE ETKİLEŞEN FAKTÖRLER

DÜŞÜK FİYAT POLİTİKASI	.405	TEKNOLOJİ YENİLEME TAVRI
	-.293	BAŞARILI KABUL EDİLME ARZUSU
	.283	KRİZİN FIRMAYI ETKİLEMESİ
SÜREKLİ İYİLEŞTİRME	.349	ERK GÜDÜSÜ
	.335	SEVİLEN BİRİ OLMA
KALİTELİ PERSONEL İSTİHDAMI	.625	AİDİYET İHTİYACI
	.318	SAYGINLIK İHTİYACI
	.316	BAŞARILI KABUL EDİLME
	.321	BAŞKALARINI GEÇME
	-.314	İŞLEVSEL TECRÜBE



STRATEJİK TERCİHLER VE STRATEJİ BELİRLEME SÜRECİNİN KAPSAMLILIĞI

FİRMALARIN STRATEJİK TERCİHLERİ

PAZAR PAYINI ARTIRMA HEDEFİ	.646	TEDARİKÇİLERİN SAYISI, BÜYÜKLÜĞÜ
	.598	TEDARİKÇİLERİN STRATEJİLERİ
	.591	MÜŞTERİLERİN TALEP YAPISI
	.568	TÜM YAKIN ÇEVRE FAKTÖRLERİ
YENİ ÜRÜN VE PAZARLARA AÇILMA HEDEFİ	.545	DIŞ FİNANSAL KAYNAK BULMA KOLAYLIĞI
İLGİLİ ÇEŞİTLENDİRME	.463	DIŞ BİLGİ KAYNAKLARINDAN YARARLANMA
	.444	İÇ ÇEVRE ANALİZİ
	.466	BİRİMLER ARASI KOORDİNASYON ANALİZİ
FARKLILAŞTIRMA	.374	DIŞ BİLGİ KAYNAKLARINDAN YARARLANMA
	.366	İÇ ÇEVRE ANALİZİ
	.350	MÜŞTERİ NEZDİNDE PRESTİJ-İMAJ
	.390	PAZARIN OLGUNLUĞU
MALİYET LİDERLİĞİ	.457	PLAN SÜRESİ

YÖNETİCİLERİN STRATEJİK TERCİHLERİ

BÜYÜME AMACI	.468	STRATEJİK YÖNETİMİN KAPSAMLILIĞI
	.322	İÇ ÇEVRE ANALİZİ
	.323	GENEL ÇEVRE ANALİZİ
KISA VADELİ KARLILIK AMACI	.323	STRATEJİK YÖNETİMİN KAPSAMLILIĞI
	.309	ÇEVRE ANALİZİ
	.247	YAKIN ÇEVRE ANALİZİ
PAZAR PAYINI ARTIRMA HEDEFİ	.409	STRATEJİK YÖNETİMİN KAPSAMLILIĞI
YENİ PAZARLARA AÇILMA HEDEFİ	.299	DIŞ BİLGİ KAYNAKLARINDAN YARARLANMA
YENİ ÜRÜNLER GELİŞTİRME HEDEFİ	.373	ÇEVRE ANALİZİ
	.324	GENEL ÇEVRE ANALİZİ
FARKLILAŞTIRMADA ODAKLANMA	.353	İÇ BİLGİ KAYNAKLARINDAN YARARLANMA



ZAMAN UFKU, KARAR ORTAMI VE KAPSAMLILIK

PLAN SÜRESİ	.490	UZMANLARDAN YARARLANMA
	.354	FINANS KURUMLARINDAN YARARLANMA
	-.310	RAKİPLERDEN YARARLANMA
	.419	SOSYO-KÜLTÜREL DEĞİŞMELER
	.326	ULUSLARARASI SİYASİ GELİŞMELER
	-.361	PERSONELİN YETENEKLERİNİN UYUMU
	.294	BÖLÜM AMAÇLARININ UYUMU
	TOPLANTI SIKLIĞI	.515
.303		TEDARİKÇİLERDEN YARARLANMA
.310		TÜM BİLGİ KAYNAKLARINDAN YARARLANMA
AYRILAN MESAI	.498	FINANS KURUMLARINDAN YARARLANMA
	.315	MÜŞTERİLERDEN YARARLANMA
	.532	ULUSAL EKONOMİK GELİŞMELER
	.488	DIŞ FİNANSAL KAYNAK BULMA KOLAYLIKLARI
	.427	MÜŞTERİLERİN SAYISI, BÜYÜKLÜĞÜ, GÜÇLERİ
	.419	FINANSAL KURUMLARIN PAZARLIK GÜÇLERİ
	.361	HÜKÜMET POLİTİKALARI
	.355	ULUSLARARASI EKONOMİK GELİŞMELER
.347	ULUSLARARASI SİYASİ GELİŞMELER	
FIKİR BİRLİĞİ	.638	STRATEJİK YÖNETİMİN KAPSAMLILIĞI