

**T.C.
NİŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İŞLETMELERİN STRATEJİK ARAÇ TERCİHLERİYLE BENİMSENEN
KARAR MODELLERİNİN İLİŞKİSİ: İSTANBUL OTELCİLİK SEKTÖRÜ
ARAŞTIRMASI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Bilge Göktürk DURAN

**Enstitü Anabilim Dalı : İşletme
Enstitü Bilim Dalı : İşletme Yönetimi**

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Sonat BAYRAM

OCAK – 2018

T.C.
NİŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETMELERİN STRATEJİK ARAÇ TERCİHLERİYLE BENİMSENEN
KARAR MODELLERİNİN İLİŞKİSİ: İSTANBUL OTELCİLİK SEKTÖRÜ
ARAŞTIRMASI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Bilge Göktürk DURAN

Enstitü Anabilim Dalı : İşletme
Enstitü Bilim Dalı : İşletme Yönetimi

"Bu tez 02.01/2018 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği/Oyçokluğu ile kabul edilmiştir."

JÜRİ ÜYESİ	KANAATI	İMZA
Yrd. Doc. Dr. Samed Bayraktar	Basarılı	[İmza]
Yrd. Doc. Dr. Yusuf Zengin	Basarılı	[İmza]
Yrd. Doc. Dr. Ali ÖZCAN	Basarılı	[İmza]

BEYAN

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

Bilge Göktürk DURAN

02.01/2018

ÖNSÖZ

Tez yazım sürecimde desteklerini hiçbir zaman esirgemeyen tezimin her aşamasında yol gösterici olan tez danışmanım Yrd. Doç. Dr. Sonat Bayram'a ve aileme sonsuz teşekkürler.

Bilge Göktürk DURAN

02.01/2018

İÇİNDEKİLER

TABLO LİSTESİ.....	iii
ŞEKİL LİSTESİ.....	iv
KISATMALAR.....	v
ÖZET.....	vi
ABSTRACT.....	vii
GİRİŞ.....	1
BÖLÜM 1: STRATEJİ KAVRAMI VE STRATEJİK YÖNETİM.....	3
1.1 Strateji Kavramı.....	3
1.2 Stratejik Yönetim.....	5
BÖLÜM 2: STRATEJİK KARAR ALMA.....	7
2.1 Stratejik Karar ve Stratejik Karar Alma Süreci.....	7
2.2 Stratejik Düşünce Okulları İçerisinde Karar.....	7
2.2.1 Planlama Okulu.....	8
2.2.2 Tasarım Okulu.....	9
2.2.3 Pozisyon Okulu.....	11
2.2.4 Girişimcilik Okulu.....	11
2.2.5 Bilişsel Okul.....	12
2.2.6 Öğrenme Okulu.....	12
2.2.7 Güç Okulu.....	13
2.2.8 Çevre Okulu.....	13
2.2.9 Kültür Okulu.....	14
2.2.10 Biçimleme (Configuration) Okulu.....	14

2.3 Karar Modelleri.....	15
2.3.1 Rasyonel Karar Modeli.....	15
2.3.2 Sınırlı Rasyonel Karar Modeli.....	17
2.3.3 Politik Karar Modeli.....	18
2.3.4 Süreç (Process) Karar Modeli.....	19
2.3.5 Çöp Kutusu (Garbage Can) Karar Modeli.....	20
BÖLÜM 3: FİRMA STRATEJİLERİ VE STRATEJİ GELİŞTİRME	
ARAÇLARI.....	21
3.1 Strateji Tipleri.....	21
3.1.1 Savunmacı Stratejiler.....	21
3.1.2 Öncü Stratejiler.....	22
3.1.3 Analizci Stratejiler.....	22
3.1.4 Tepkici Stratejiler.....	23
3.2 Stratejik Karar Araçları.....	23
BÖLÜM 4: İSTANBUL OTELCİLİK SEKTÖRÜ ARAŞTIRMASI.....	52
4.1 Yöntem.....	52
4.2 Verilerin Tasnifi Analizleri ve Yorumlanması.....	54
4.2.1 Otel İşletmeleri ve Yöneticilere İlişkin Bilgiler.....	54
4.2.2 Strateji Araçlarına İlişkin Veriler.....	57
4.2.3 Karar Modellerine İlişkin Veriler.....	62
4.2.4 Karar Modelleri Çerçevesinde Strateji Araçlarının Analizi.....	64
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	66
KAYNAKÇA.....	68
ÖZGEÇMİŞ.....	74

TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Stratejik Yönetim Organizasyonunun Faktör Boyutu (Makro Boyut).....	6
Tablo 2: Stratejik Yönetim Organizasyonunun Kaynak Boyutu (Mikro Boyut).....	6
Tablo 3: SWOT Analizi Formu.....	25
Tablo 4: TOWS Matrisi.....	27
Tablo 5: Otel İşletmelerinin Faaliyet Süreleri.....	54
Tablo 6: Otel İşletmelerinin Sınıflanma Durumu.....	55
Tablo 7: Otel İşletmelerinin Büyüklüğü.....	55
Tablo 8: Mülakat Katılan Yöneticilerin İşletmedeki Pozisyonları.....	56
Tablo 9: Mülakata Katılan Yöneticilerin İşletmedeki Hizmet Süresi.....	56
Tablo 10: Stratejik Karar Araçlarının Kullanım Durumu.....	57
Tablo 11: İşletmelerin Faaliyet Sürelerine Göre Stratejik Karar Araçlarının Kullanımı.....	59
Tablo 12: İşletmelerin Büyüklüğüne Göre Stratejik Karar Araçlarının Kullanımı.....	60
Tablo 13: Otel İşletmelerinin Sınıf Durumuna Göre Stratejik Karar Araçlarının Kullanımı..	61
Tablo 14: Firmaların Karar Modellerine Göre Dağılımı.....	62
Tablo 15: Otel İşletmelerinin Sınıfına Göre Karar Modeli Dağılımları.....	63
Tablo 16: İşletmelerin Hizmet Süresine Göre Karar Model Dağılımları.....	63
Tablo 17: İşletme Büyüklüğüne Göre Firmaların Karar Model Dağılımları.....	64
Tablo 18: Araç Kullanım Çeşitliliğinin Karar Modellerine Göre Dağılımı.....	64

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Kurumsal Karne Boyutları.....	31
Şekil 2: Kıyaslama Süreçleri.....	34
Şekil 3: Karar Ağacı Taslağı.....	39
Şekil 4: Ürünün Yaşam Seyri Grafiğı ve İçeriğı.....	41
Şekil 5: Ansoff Matrisi.....	42
Şekil 6: Risk Değerlendirme Şablonu.....	43
Şekil 7: Stratejik Grup Haritası Örneğı.....	45
Şekil 8: Paydaş Analizi.....	47
Şekil 9: BCG Matrisi.....	51
Şekil 10: BCG Matrisi ve Ürünün Piyasa Konumu.....	51

KISALTMALAR

BCG: Boston Consulting Group

Tez Başlığı: İşletmelerin Stratejik Araç Tercihleriyle Benimsenen Karar Modellerinin İlişkisi: İstanbul Otelcilik Sektörü Araştırması

Tezin Yazarı: Bilge Göktürk DURAN **Tez Danışmanı:** Yrd. Doç. Dr. Sonat BAYRAM

Kabul Tarihi: 02/01/2018

Sayfa Sayısı: vii(ön kısım) + 73 (Metin Kısmı)

Anabilim Dalı: İşletme

Bilimsel Dalı: İşletme Yönetimi

Örgütlerin strateji belirleme süreci kapsamında ayrıca karar verme süreçleri de işletme performansına etki eden bir faktördür. İşletme açısından her karar veriş aynı zamanda bir vazgeçişir. Bu da işletmeler açısından amaçlarına giden yolda işletmeyi farklı senaryolarla karşılaştırmaktadır. Bu noktada işletmelerin strateji yapıcıları doğru amaca doğru stratejiyle ulaşabileceğini unutmamalıdır. Dolayısıyla işletmelerin kullanacağı stratejik araçlar ve karar verme modelleri işletme amacına ulaşmak sürecinde çok önemli iki faktördür. Bu kapsamda işletmelerin stratejik araç tercihleriyle benimsenen karar modellerinin ilişkisini araştırmak araştırmanın temel amacıdır.

Mülakat gerçekleştirilen otel işletmeleri İstanbul'un kültür turizmi ve iş seyahatleri ağırlıklı yapısı içerisinde konaklama, yiyecek içecek ve toplantı hizmetleri sunan hizmet işletmeleridir. Mülakatlar esnasında otel yöneticilerine işletmelerinin kullandığı bütün stratejik karar araçları sorulmuştur ve bu çerçevede veri toplanmıştır.

Sonuç olarak elde edilen veriler bağlamında benimsenen karar modelleri ve stratejik araç kullanımındaki nicelik ve çeşitlilik arasında bir ilişkinin varlığından söz edilebilmektedir. Stratejik karar araçlarının kullanımındaki çeşitlilik ve nicelik açısından süreç ve politik karar modelleri ön plana çıkarken diğer modeller daha az çeşitlilik ve nicelik arz etmektedir.

Anahtar kelimeler: Strateji, Karar Verme, Stratejik Karar

Thesis Title: Relations of Decision Models Adopted by Strategic Tools Preferences of Businesses: Istanbul Hospitality Sector Research

Author:: Bilge Gökürk DURAN

Thesis Advisor: Yrd. Doç. Dr. Sonat BAYRAM

Accepted Date: 02/01/2018

Number of pages: vii (prep) + 73 (main body)

Department: Business Administration

Discipline: Business Administration

Organizational decision making processes influence the performance of the organization within the scope of strategy setting process. At the same time, every decision has been abandoned in terms of business. This compares the management to the different scenarios on the way to their goals. At this point, it is important to note that strategy makers can achieve the right strategy with the right strategy. Strategic tools and decision-making models that businesses will use are therefore two key factors in achieving business goals. In this context, the main purpose of the research is to investigate the relation of the decision models adopted with the strategic vehicle preferences of the enterprises.

Interviewed hotel establishments are services businesses that provide accommodation, catering and meeting services within the culture tourism and business trips of Istanbul. During the interviews, all the strategic decision tools used by the businessmen were asked to the hotel managers and the data were gathered in this frame.

The conclusion is that there is a relationship between the decision models adopted in the context of the data obtained and the quantity and diversity of the use of strategic tools. While process and policy decision models are at the forefront in terms of diversity and quantity in the use of strategic decision tools, other models have less diversity and quantity.

Key Words: Strategy, Decision Making, Strategic Decision

GİRİŞ

Strateji kavramı eski çağlardan beri var olan ve önemini yitirmeden günümüze kadar ulaşmış bir kavramdır. İlk başlarda bir savaş terimi olan strateji günümüzde yönetim literatüründe de kullanılmaktadır. Örgütlerin sürdürülebilirlik ve piyasa değerini maksimize etme amaçları doğrultusunda strateji belirlemeleri hayati önem taşımaktadır. Ayrıca belirlenen stratejinin amaca ulaştırma noktasında doğru strateji olması da çok önemlidir. Strateji son tahlilde işletme için bir araç niteliğindedir. Belirlenen amaç için yanlış aracın seçilmesi işletmenin amacına ulaşması noktasında olumsuz yansımalar barındırmaktadır.

Örgütlerin strateji belirleme süreci kapsamında ayrıca karar verme süreçleri de işletme performansına etki eden bir faktördür. İşletme açısından her karar veriş aynı zamanda bir vazgeçişdir. Bu da işletmeler açısından amaçlarına giden yolda işletmeyi farklı senaryolarla karşılaştırmaktadır. Bu noktada işletmelerin strateji yapıcılarını doğru amaca doğru stratejiyle ulaşılabileceğini unutmamalıdır.

Dolayısıyla işletmelerin kullanacağı stratejik araçlar ve karar verme modelleri işletme amacına ulaşmak sürecinde çok önemli iki faktördür. Bu kapsamda işletmelerin stratejik araç tercihleriyle benimsenen karar modellerinin ilişkisini araştırmak araştırmamızın temel amacıdır. Araştırmamızın temel amacından yola çıkılarak; olasılığa dayalı olmayan kasti örnekleme yöntemi ile otel işletmelerinin ulaşılabilirliği, stratejik karar pozisyonlarında yer alan otel yöneticileriyle veri toplama amaçlı iletişim kurabilme imkânlarıyla birlikte araştırmamızın zaman ve maliyet kısıtlarıyla, işletmelerin bilgi saklama hususundaki davranışsal prensipleri dikkate alınarak örneklem sayısı 20 olarak belirlenmiştir. Bu örneklemin evreni temsil yeteneği olduğu kabul edilmektedir. Mülakat gerçekleştirilen otel işletmeleri İstanbul'un kültür turizmi ve iş seyahatleri ağırlıklı yapısı içerisinde konaklama, yiyecek içecek ve toplantı hizmetleri sunan hizmet işletmeleridir. Mülakatlar esnasında otel yöneticilerine işletmelerinin kullandığı bütün stratejik karar araçları sorulmuştur ve bu çerçevede veri toplanmıştır.

Araştırmada birincil veri toplama aracı olarak derinlemesine bilgi toplayabilmek amacıyla mülakat tekniği tercih edilmiş olup kasti örnekleme çerçevesinde 67 firmayla iletişim kurularak görüşme talebinde bulunulmuş, bu firmalardan 20'siyle görüşme gerçekleştirilebilmiştir.

Mülakatlar üç aylık süre içerisinde tamamlanabilmiştir. Stratejik araçların tercihi ve karar sürecine ilişkin etkinlik durumu otel işletmelerinde üst düzey yöneticilerin inisiyatifinde olması sebebiyle, söz konusu mülakatlar otel işletmelerinin stratejik karar sürecinde etkin pozisyonda çalışan yöneticilerle ile yüz yüze gerçekleştirilmiştir.

Mülakat soruları üç bölümden oluşmaktadır. Mülakat formlarının birinci bölümü araştırmaya konu olan otel işletmeleri ve mülakatlara katılan yöneticilere ilişkin profil bilgilerini elde etmeye yönelik sorulardan, ikinci bölümü stratejik karar araçlarına ilişkin veri toplamak üzere hazırlanmış sorulardan oluşmakta olup üçüncü bölümde karar sürecine ilişkin veri elde edilmesine yönelik sorulara yer verilmiştir.

Mülakatların yüz yüze gerçekleştirilmesi mülakat sorularına konu olan stratejik karar araçlarının kavramsal olarak bilinmediği durumlarda yöneticilere açıklanmasına ve daha doğru veriler toplanmasına imkân sağlamıştır.

BÖLÜM 1: STRATEJİ KAVRAMI ve STRATEJİK YÖNETİM

Bu bölümde strateji ile alakalı farklı görüşlere ve yaklaşımlara bakılarak strateji ve stratejik yönetim kavramlarına değinilecektir.

1.1. Strateji Kavramı

Strateji kavramını tanımlayabilmek için öncelikli olarak etimolojik kökenine bakmakta fayda vardır. Eski Yunan kültüründe generallerin bilgi ve yeteneklerini ifade etmek için kullanılan strateji kelimesi aynı zamanda Latince yol anlamına gelmektedir. Kelime olarak Eski Yunanda askeri alanda kullanılan strateji; köken itibari ile “ordu” (stratos) ve “yol göstermek/rehberlik etmek” (ago) anlamları taşırken aynı zamanda “sevketme, yöneltme, gönderme, götürme ve gütmeye” anlamına gelmektedir (Eren, 2003;4; Gibcus ve Kemp, 2003 :25). Bu kavramın kökü askeri tabana dayanıyor olsa da günümüzde iş hayatındaki rekabet de strateji kavramının önemini arttırmakta ve yapılan tanımlamalar savaş ve rekabeti içerir hale gelmektedir. Bu anlamda evrensel olarak kabul edilen tek bir strateji tanımı olmadığını söylemek yanlış olmaz (Alpkan, 2000:2).

Johnson ve Scholes tarafından yapılan strateji tanımında; piyasadaki pay sahiplerinin beklentilerine ve piyasanın gerekliliklerine cevap vermek üzere değişen ve gelişen bir çevre içerisinde kaynakların dağılımını sağlayarak uzun vadede organizasyona fayda sağlayacak yön ve alanları belirlemek olarak ifade edilmektedir (Price ve Newson, 2003; Johnson ve Scholes 2002).

Chadler’e göre strateji; işletmelerin belirlemiş olduğu uzun vadeli stratejileri gerçekleştirebilmek için ihtiyaç duyulan kaynakları saptayarak faaliyet programına yön vermek olarak tanımlanmıştır (Güçlü, 2003 : 62).

V. Webster sözlüğüne bakıldığında ise strateji; bir organizasyonun benimsediği politikaya göre hedeflerine ulaşabilmek için her alanda almış olduğu önlemler ve kullanacağı her türlü kaynak olarak tanımlanmıştır (Güçlü, 2003 : 66).

Stratejinin tanımlamalarına bakıldığında genel olarak çeşitlilikten ve bu çeşitliliğin getirmiş olduğu değişik bakış açılarından söz etmek gerekmektedir. Kaynak dağıtımını olarak strateji, eşsiz bir pozisyon yaratmak olarak strateji, bir süreç olarak strateji,

bütünleşme olarak strateji, bir faaliyet planı olarak strateji (Gibcus ve Kemp, 2003:26-30) bu bakış açılarından birkaçını temsil etmektedir.

Kaynak dağıtımı olarak strateji: Buzzell ve Gale (1987) stratejiyi “anahtar kararlar almak” olarak tanımlamış ve yönetim tarafından uygulanan finansal performans artırma çalışmaları olarak tanımlamıştır. Bu anahtar kararları almak için önemli taahhüdlerin altına imza atılır ve kolay kolay bozulamaz. Strateji olarak kaynakların dağılımına ve kullanımına odaklanılır.

Süreç olarak strateji: Mintzberg (1990) stratejiyi 5P başlığında toplamış ve plan, taktik, şablon pozisyon veya bakış açısı olarak tamamen süreç olarak değerlendirmiştir.

Özgün bir pozisyon yaratma olarak strateji: Porter (1996) stratejiyi bir firmanın faaliyetleri arasındaki bağlantıyı sağlamaya yarayan bir pozisyon süreci olarak görmüş ve stratejinin temeline rakipleri yerleştirmiştir. Yalnızca tek ve ideal bir pozisyon olsaydı strateji yapmaya gerek kalmazdı diyerek stratejinin bağlantılarının üzerinde durmuştur.

Faaliyet planı olarak strateji: Van Gelderen, Frese ve Thurik (2000), bir işin yapılması için gerekli şartları belirleyen bireysel çabaları strateji olarak tanımlamıştır ve insanların karşılaştıkları durumlarda rasyonelliklerine bakılmaksızın bir strateji izlediklerini varsayar.

Bütünleştirme olarak strateji: Seth ve Thomas (1994) stratejiyi organizasyonun bütününün birleştirildiği bir planlama olarak değerlendirmiştir. Üzerinde iyi çalışılmış bir stratejinin organizasyonun bütün kaynaklarının daha iyi kullanılmasına, çevre koşullarına daha rahat uyum sağlamasına ve rakipleri karşısında üstünlük sağlamasına yardımcı olacağına inanmaktadır.

Bütün bu tanımlamalardan ve çeşitli bakış açılarından yola çıkarak; bireyin, ailenin, devletin, organizasyonların kısacası yönetilmeye müsait her yapının sahip olması gereken bir araç olarak değerlendirilir.

1.2. Stratejik Yönetim

Stratejik yönetim ile ilgili genel bir tanımlama yapmak gerekirse; işletmelerin kontrolü dışında gelişen durumlar karşısında sahip olduğu kaynakları kullanarak durumdan avantajlı çıkabilmek adına sergilemek üzere hazırladıkları her türlü dinamik ya da statik reaksiyonlar olarak tanımlanabilir (Price ve Newson , 2003; 184).

Eden ve Ackermann' göre stratejik yönetim; işletmeyi oluşturan kişilerin, yapmayı planladıkları vizyonları dahilindeki faaliyetlere yönelik herhangi bir durumda işletmenin yeniden yapılanmasını sağlamanın bir yoludur (Eden ve Ackerman, 1998;3).

Eren ise stratejik yönetimi “*stratejilerin planlanması için gerekli araştırma, inceleme ve değerlendirmeleri, uygulamadan önce amaçlara uygunluğu açısından bir kez daha gözden geçirme ve uygulama aşamasında da örgüt içi her türlü yapısal ve motivasyonel önlemleri almayı kapsayan ve işletme üst yönetimini ilgilendiren süreçler toplumu*” olarak ifade etmektedir (Eren, 2003;13).

İşletmenin stratejik yönetim sürecinin içerisinde, neyi nerede ne zaman ve nasıl üreteceği ve nereye kadar üreteceği stratejik bir tercih olarak görülmektedir. Stratejik tercihleri belirleyecek kararlar da organizasyonun şemalarını dolduracak parçalardır. Stratejik bir yönetimden bahsedebilmek için işletmenin yapısal ve işlevsel boyutlarının bir denge içerisinde ilerliyor olması gerekmektedir ve bu denge süreklilik arz etmelidir (Price ve Newson , 2003; 184).

Stratejik yönetim sürecinin eksiksiz bir şekilde ilerleyebilmesi için organizasyonun makro ve mikro boyutta ayrı ayrı ele alınması ve değerlendirilmesi gerekmektedir.

Aşağıda Tablo 1’de Stratejik yönetim organizasyonunun makro boyutu Tablo 2’de ise Stratejik yönetim organizasyonunun mikro boyutu şematik olarak gösterilmiştir

Tablo 1: Stratejik Yönetim Organizasyonunun Faktör Boyutu (Makro Boyut)

Yapısal Boyut	Yönetim Faktörü	Mekanik Faktörler	Ekonomik Faktörler	Beşeri Faktörler	Doğal Faktörler	Tamamlayıcı Faktörler
	Politik Yapı	Teknolojik Yapı	Rekabet Yapısı	Toplumsal Yapı	Coğrafi Yapı	Tamamlayıcı Ürünler
	Hukuki Yapı	Teknik Yapı	Mali Yapı	Bireysel Yapı	Ekolojik Yapı	Tamamlayıcı Hizmetler
Alan Boyutu	Lokal		Ülke		Küresel	
Sonuç Boyutu	Avantaj			Dezavantaj		
Zaman Boyutu	Mevcut			Potansiyel		
İlişki Boyutu	Çatışma			Uzlaşma		
İşlevsel Boyut	İşletmeler			Toplumlar		
	Üretim Süreci	Arz Süreci		Tüketim Süreci	Talep Süreci	

Tablo 2: Stratejik Yönetim Organizasyonunun Kaynak Boyutu (Mikro Boyut)

Yapısal Boyut	Yönetsel Kaynaklar	Mekanik Kaynaklar	Ekonomik Kaynaklar	Beşeri Kaynaklar	Doğal Kaynaklar	Tamamlayıcı Kaynaklar
	İnformal Yapı	Teknolojik Yapı	Rekabet Yapısı	Toplumsal Yapı	Coğrafi Yapı	Tamamlayıcı Ürünler
	Formal Yapı	Teknik Yapı	Mali Yapı	Bireysel Yapı	Ekolojik Yapı	Tamamlayıcı Hizmetler
Alan Boyutu	Lokal		Ülke		Küresel	
Sonuç Boyutu	Avantaj			Dezavantaj		
Zaman Boyutu	Mevcut			Potansiyel		
İlişki Boyutu	Çatışma			Uzlaşma		
İşlevsel Boyut	İşletme			Tüketim Çevresi		
	Üretim Süreci	Arz Süreci		Tüketim Süreci	Talep Süreci	

BÖLÜM 2: STRATEJİK KARAR ALMA

Stratejik yönetim sürecinin en kritik noktalarından biri karar alma olarak görülmektedir. Bu bölümde; stratejik karar alma süreci ve stratejik düşünce okullarından detaylıca bahsedilecektir.

2.1. Stratejik Karar ve Stratejik Karar Alma Süreci

Mintzberg ve arkadaşlarının yapmış olduğu tanıma göre; harekete geçebilmek için her türlü uyarıcının değerlendirildiği, harekete yönelik taahhütlerle son bulan dinamik faktörlerin bütünü olarak değerlendirilmiştir (Mintzberg ve diğ. 1976;133). Stratejik karar alma sürecinde işletmenin; zamanını, sermayesini, iş gücünü nerede ne zaman nasıl ve hangi aralıklarla kullanacağı belirlenirken, yanlış alınacak bir karar ile işletmenin aleyhine bir sonuç doğurmak kaçınılmaz olacaktır. Karar verildikten ve uygulamaya geçildikten sonra dönülmesi zor adımlar atılmış olabilir. Bu nedenle karar ile ilgili olumlu – olumsuz ne gibi getirisinin ya da götürüsünün olacağı ile ilgili araştırmalar yapılmalıdır.

Papadakis ve arkadaşları stratejik karar alma ile ilgili literatürde oldukça fazla çalışma olmasına karşın, stratejik tercih üzerinde fazla durulmamasından dolayı stratejik karar alma sürecini 4 farklı boyut olarak değerlendirerek incelemiştir (Papadakis ve diğ. 1998;116).

- 1- Rasyonellik Boyutu
- 2- Merkezileşme Boyutu
- 3- Standardizasyon Boyutu
- 4- Problem çözme Boyutu

2.2. Stratejik Düşünce Okulları İçerisinde Karar

Mintzberg, Ahlstrand ve Lampel tarafından 1998 yılında yazılan ‘Strategy Safari’ kitabında stratejik yönetime dayanan farklı yaklaşım açıları “Stratejik Düşünce Okulları” olarak adlandırılmıştır. Stratejik karar vermenin nasıl ortaya çıktığını ve süreçlerini anlamak için değişik bir perspektif sunmaktadır (Mintzberg ve diğ. 1998:48).

Aşağıda verilecek olan söz konusu stratejik karar düşünce okulları kapsamında sorgulanacak ve değerlendirilecektir.

2.2.1. Planlama Okulu

Igor Ansoff'un 'Corporate Strategy' isimli kitabıyla ortaya çıkan planlama okulu; herhangi bir stratejinin oluşumunu formül bir süreç olarak ele alan bir stratejik düşünce modeli olarak kabul görmüştür ve içerisinde şu varsayımları barındırmaktadır (Mintzberg ve diğ, 1998; 48):

- Süreçlerin bütün sorumluluğu üst düzey yöneticilere aittir.
- Stratejiler formüle edilmiş süreçler olarak ele alınır ve daima formal planlama ile şekil alır. Her adım tek tek kontrol edilerek teknik destek ile beraber yürütülür.
- Süreçlerin doğru bir şekilde işlemesi ile stratejiler ortaya çıkar bu nedenle her türlü detayın (bütçe, program eylem gibi) üzerinde oldukça fazla durularak değerlendirme yapılmalıdır.

Yüzlerce stratejik planlama modeli bulunduğu için stratejinin ortaya çıkması için tek bir yol üzerinden ilerlemek de imkansız haldedir. Planların yapılmasının asıl amacı da organizasyona istikrar kazandırmaktır bu nedenle plan ile strateji ile plan aynı şeyi ifade etmektedir. Planlama okulunun asıl vurgusu; stratejinin önceden tasarlanan bir süreç olması ve her aşamasında analiz edilmesinin gerekliliğidir (Mintzberg ve diğ, 1998; 49).

Mintzberg stratejilerin belirlenmesi için altı aşamadan bahsetmektedir. Bu altı aşama (Mintzberg ve diğ, 1998; 49-53);

1. **Aşama: Amaçların Saptanması:** Mümkün olduğu kadar amaçların nicel bir şekilde değerlendirildiği ve hedeflerin açıkça ortaya konulduğu aşamadır. İzlenecek olan stratejinin düşüncesinin temelleri bu evrede ve atılır amaçların benimsenmesi oldukça önemlidir. Diğer aşamaların da sorunsuz bir şekilde yürümesi için amaçların saptanması aşaması daha detaylı ve benimsenerek yapılmalıdır.
2. **Aşama: Çevreye Yönelik Değerlendirme:** Bilinmesi muhtemel bütün çevresel etkiler faktörleri içeren oldukça kapsamlı bir kontrol düzeni hazırlanarak aynı zamanda gelecek koşullar da değerlendirilerek basit ya da karmaşık birden fazla teknik hazırlanır. Çevrede

olup biten her şey işletmenin ilgi alanına girmek zorunda olduğu için çevreyi değerlendirmek adına da uzun uğraşlar verilir ve çeşitli araçlar kullanılır.

3. **Aşama: İçe Yönelik Değerlendirme:** Organizasyonun büyük çaplı bir analiz sonrasında güçlü ve zayıf yönlerini belirlemesi bu aşamanın çıkışıdır. Takım ve teknik araçlar bu aşamada da oldukça fazla kullanılmaktadır organizasyonun yapısı ve durum bu araçlarla değerlendirilir ve stratejinin parçaları oluşur.
4. **Aşama: Strateji Değerlendirme:** Planın başarıya ulaşabilmesi için detayları ve nitelikleri oldukça detaylı bir şekilde incelenecektir.
5. **Aşama: Stratejinin İcrası:** Stratejinin icrası diğer aşamaların tersine daha bitişik ve kapalı bir niteliktedir. Strateji bu noktada hiyerarşik olarak ayrıştırma, detaylandırma ve rasyonelleştirme olanağı tanır. Şirketin bütçe ve programlar bir araya gelerek rasyonel kararlar verilir ve bu aşamanın temelini kontrol oluşturur.
6. **Aşama: Bütün Olarak Sürecin Programlanması:** Süreçlerin gerçekleştirilmesine dayanan bir zaman tablosunu ifade eder ve bütün aşamaların kontrol edilerek programlanmasını sağlar.

Burada meydana gelen unsurlar planlı bir sürecin ortaya çıkmasını sağlamaktadır.

2.2.2. Tasarım Okulu

Mintzberg ve arkadaşları stratejinin oluşumunu çevredeki olanaklar ile içlerinde bulundukları yetilerin buluşturulmasını sağlayan bir perspektif olarak değerlendirerek bunların uyumluluk içerisinde devam etmesini sağlayan bir tasarı olarak kabul etmişlerdir. Philip Selznick'in 'Leadership in Administration' ve Alfred D. Chandler'in 'Strategy and Structure' adlı eserleri tasarım okulunun temellerini oluşturmuştur. Strateji oluşturulurken öncelikli olarak çevresel etkilere bakılmalı ve nelerden faydalanabileceği neleri fırsata çevirebileceği karara bağlanmalı sonrasında ise fırsatlar ve tehditlerin organizasyona uyumlanması gerçekleştirilmelidir. Tasarım okulu için stratejinin oluşmasına imkan tanıyan bazı boyutlar mevcuttur. Bunları; tutarlılık, uyum, avantaj ve yapılabirlik olarak sıralamak mümkündür (Mintzberg ve diğ, 1998; 25-27);

Tutum: Organizasyonun amacı ile stratejisi politikaları ile tutarlılık göstermelidir.

Uyum: Dış çevrede meydana gelebilecek olan değişimlere strateji uyum sağlayabilmelidir.

Avantaj: Strateji sayesinde rekabet avantajı elde edilmeli ve bu avantaj sürdürülebilir olmalıdır.

Yapılabilirlik: Belirlenen strateji uygulanabilir olmalıdır ve organizasyonu ve kaynaklarını zorlamamalıdır.

Tasarım okulu aynı zamanda;

1-Bilinçli ve kasıtlı bir şekilde düşünce oluşturma sürecidir ve eylem mutlaka belirli bir nedene bağlanarak gerçekleştirilmelidir. İnsan düşüncesinin kontrollü olarak geliştirilmesiyle stratejinin oluşabileceğine inanır. Tasarım okulunun görüşünde strateji doğuştan gelen yetenek ve sezgilerle geliştirilecek bir şey değil sonradan öğrenilen ve edinilen bilgiler doğrultusunda geliştirilecek bir olgudur.

2- Kontrol ve sorumluluk mutlaka ama mutlaka üst yönetim kademesinde olmalıdır ve tek bir stratejist bütün stratejinin mimarı konumunda süreci yönlendirmelidir.

3- Tasarım okuluna göre bir stratejinin fazla detaylandırılması ve katı kurallarla şekillendirilmesi stratejinin özüne aykırıdır bir beyin tarafından yönetilebilecek ve tedbirlere açık olacak şekilde bir strateji izlenmelidir.

5- Strateji diğerlerinden ayrılabilir derecede özgün ve yenilikçi olmalıdır.

6- Tasarım süreci stratejinin düzgün formüle edilmesi ile beraber neticelendirilmelidir bu formül ilerleyen süreçlerde de devam edebilmelidir ve içsel ve dışsal olarak denetim altında tutulmalıdır.

Tasarım okulunun en önemli unsurlarından biri düşünce ile eylemi farklı unsurlar olarak ele almasıdır ve buna bağlı olarak da her zaman yeni stratejiler formüle edilebilir ve organizasyon da buna bağlı olarak yeniden yapılabilir. Bu anlayış içerisinde strateji konum olarak nerede diye düşünülecek olursa genel itibari ile yaygın bir konum izler demek yanlış olmaz.

2.2.3. Pozisyon Okulu

Pozisyon okulunda strateji analitik bir düşünce olarak ele alınmaktadır. Planlama ve Tasarım okullarına ait olan çevre analizi ve kural koyuculuk pozisyon okullarında da söz konusudur fakat ek olarak stratejinin içeriği odak noktası olarak görülmektedir. Bu çerçevede strateji oluşum süreci, bilinçli, kontrol edilebilen ve strateji uygulama aşamasından önce açıkça formüle edilerek kasıtlı stratejiler ortaya çıkartan bir süreçtir ve Michael Porter'ın 'Competitive Strategy' kitabı ile ortaya çıkmıştır (Mintzberg ve diğ, 1998; 82).

Pozisyon okulunda yapı stratejiyi izleyen konumdadır ve yapı sektör ve / veya piyasayı temsil etmektedir ve izlenen strateji ile organizasyon piyasaya yön verme imkanı yakalayabilir. Pozisyon okulunun bazı varsayımları şu şekildedir (Mintzberg ve diğ, 1998; 85);

- 1- Piyasa rekabetin yaşandığı bir ortam olarak kabul edilir.
- 2- Stratejiler ortak piyasaya göre belirlenebilir şekildedir.
- 3- Analitik hesaplamalara bağlı olarak seçilen strateji pozisyonlardan birinin seçilmesi ile sonuçlanır.
- 4- Analistler her noktada tercih edilen pozisyonların gerçekleştirilebilmesi için yöneticilere destek verici bir konumda yer alırlar.

2.2.4. Girişimcilik Okulu

Girişimcilik okulunun temelinde gelecek odaklılık yer almaktadır ve tasarım okuluyla ortak bir nokta olarak stratejik yönetim sürecini üst yönetimin zihnine dayandırmaktadır bunun yanı sıra somut öğelerin yanı sıra soyut öğeleri de stratejik karara ortak etmektedir (Mintzberg ve diğ, 1998; 3). Sezgi, bilgelik, deneyim, görüş ve diğer bir takım kişisel özelliklerle beraber liderlik ve örgütsel başarı da dikkate alınmaktadır (Mintzberg ve diğ, 1998; 130).

Girişimcilik okulunun bazı varsayımları (Mintzberg ve diğ, 1998; 143);

- 1- Strateji uzun vadeli bir yönetim anlayışı için liderin zihninde her zaman var olan bir süreç olarak görülür.

- 2- Strateji süreci yarı bilinçli olarak liderin sezgileri ve deneyimleri ile bağdaştırılır.
- 3- Lider, tek bir fikirden geliştirilmiş olan stratejiyi düzenler ve gerekirse yeniden boyutlandırabilmek için yakından kontrol eder.
- 4- Stratejik vizyon hassastır ve doğaçlama gelişebilmesi mümkündür.
- 5- Liderin isteklerini yanıtızsız bırakmayacak kadar şeffaf ve sade bir örgüt yapısı vardır ve aynı şekilde hassas bir yapısı vardır.
- 6- Geliştirilen strateji piyasadaki boşluklara hakim olan ve boşlukları doldurmak için geliştirilen bir stratejidir.

2.2.5. Bilişsel Okul

Bilişsel okul stratejiyi tamamen zihinsel bir süreç olarak ele almaktadır. Bilişsel okula ait varsayımlar (Mintzberg ve diğ, 1998; 3);

- 1- Stratejinin oluşum süreci tamamen stratejistin zihninde oluşan bir süreç olarak kabul edilir.
- 2- Stratejiler kişilerin çevresel etkilerinden kaynaklanan ev dış etkilerle nasıl başa çıkacağıının tahminin yapıldığı bir bakış açısıdır.

2.2.6. Öğrenme Okulu

Öğrenme okulunda strateji tamamen doğaçlama gelişir. Çoğunlukla toplulukla hareket eden insanlar örgütleri ile alakalı konularda öncelikli olarak kendi becerilerine bağlı olarak bir tavır geliştirirler de daha sonrasında örgütle bütünlük içinde çalışma ile ilgili davranış kalıpları/alışkanlıkları benimserler. Kural koymaktan ziyade stratejinin şekillenmesini açıklamaya yönelik bir bakış açısı sergileyen öğrenme okulu; stratejiyi üst yönetime odaklamaktan geri durarak en küçük eylemlere kadar örgütü nasıl etkilediğini dikkate alır. Böylece strateji okulu örgütteki her konumdaki insanın stratejinin bir parçası olmasını sağlar.

Çevre okulu ile ilgili bazı varsayımlar (Mintzberg ve diğ, 1998; 208);

- 1- Strateji geliştirme olayı formülasyonun çok dışında gelişime açık hatta geliştirilirken öğrenilen bir süreç olarak ele alınır.
- 2- Çevrenin öngörülemez yapısı kasıtlı stratejilere mani olarak görülür.

- 3- Öğrenme süreci geçmişten ders alarak doğaçlama bir şekilde ilerler.
- 4- Liderin rolü stratejik öğrenme sürecini yönetmektir.

Öğrenme okulu, kararı kolektif bir tutum olarak ele almaktadır ve kararın ortaya çıkmasını belirleyen hususlar ise katılım, öğrenme süreci ve bireylerin işleri ile ilgili taşıdıkları düşüncelerdir.

2.2.7. Güç Okulu

Güç okulunda strateji bir müzakere süreci olarak görülmektedir. Öğrenme okulu ile beraber strateji tek merkezli bir yapı olmaktan çıkarılmış ve güç okulu ile beraber de müzakere edilmeye başlanarak belirli çıkarların lehine müzakere ön planda tutulmuştur (Mintzberg ve diğ, 1998; 3). Piyasa ilişkileri açısından bakıldığında pozisyon okulu ile benzer özellikler taşımakla beraber strateji ile ilgili gücü örgüt içi güç ilişkileri ile örgütler arası güç ilişkileri olarak iki ayrı koldan inceler (Mintzberg ve diğ, 1998; 235)

Güç okulu varsayımları (Mintzberg ve diğ, 1998; 260);

- 1- Stratejinin sağlam temellere dayanabilmesi için örgüt içi örgüt dışı bütün faktörleri ele alınarak yapılması gerekmektedir.
- 2- Doğaçlama olarak stratejiler geliştirilebilir ve örgütün konumlanmasını sağlar.
- 3- Strateji; örgüt içinde ikna, pazarlık hatta bazen çatışma yolu ile bile ortaya çıkabilir.
- 4- Örgütün içindeki gücü arttırmak için diğer örgütleri kontrol altında tutmak ve onlarla işbirliği yaparak kendi refahını arttırmak olarak görülür.

Bireylerin, departmanların ya da örgütlerin birbirleri ile yaşadıkları çatışmalar ya da uzlaşılma güç okulunun karar mekanizması olarak görülmektedir. Kararın oluşmasında önemli olan etkileşimdir.

2.2.8. Çevre Okulu

Çevre okulu strateji gelişimini tepkisel bir süreç olarak ele almaktadır ve diğer okullarda bir etken olarak konumlandırılan çevre burada merkezi konumdadır. Örgüt ise pasif bir nesne olarak kabul edilir.

Çevre okulu stratejik bir karar verirken çevredeki zorlamaların taleplerin ve kaynakların da değerlendirilmesi gerektiğini savunur (Mintzberg ve diğ, 1998; 286).

Çevre okulunun bazı varsayımları (Mintzberg ve diğ, 1998; 288);

- 1- Çevre stratejik karar alma sürecinde merkezi durumdadır.
- 2- Örgüt çevreye tepki vermezse olmaz.
- 3- Liderlik etkin bir konumda değildir ve çevreyi okumak ve izlemek için vardır.
- 4- Örgütler ekolojik bir kıtlıkla mücadele etmektedirler.

2.2.9. Kültür Okulu

Stratejinin oluşum süreci kolektif açıdan ele alınır ve toplanmış bireylerin örgüt içindeki birleşmesiyle stratejinin bir yansıması olarak değerlendirilmektedir. Etkileşim halindeki bireylerin ürettikleri değerler ve inançlar stratejiye dahil edilir ve stratejik karar alma tarzını değişime karşı olan direnişi ve bu direnişle başa çıkmayı örgütün temel prensibi olarak benimser (Mintzberg ve diğ, 1998; 268).

Kültür okulunun bazı varsayımları (Mintzberg ve diğ, 1998; 267);

- 1- Stratejinin oluşum sürecinde örgütteki bireylerin birbiri ile olan etkileşimi esastır.
- 2- Örgütteki bireyler çoğu zaman yönlendirme doğrultusunda odaklansalar da esasında kültürleşme ve etkileşme doğrultusunda birbirlerinden beslenirler.
- 3- Örgütteki bireylerin inanç kaynağı belirsizdir.
- 4- Strateji kolektif amaçlar besler.
- 5- Kültür ve ideoloji hem stratejinin oluşumunu hem de devam etmesini sağlar.

2.2.10. Biçimleme (Configuration) Okulu

Biçimleme okulunda strateji oluşumu bir dönüşüm süreci olarak ele alınır. Dönüşüm biçimlemenin kaçınılmaz halidir ve biçimleme strateji okulu örgüt yapısına dayandırılır (Mintzberg ve diğ, 1998; 302).

Biçimleme okulunun bazı varsayımları şu şekildedir (Mintzberg ve diğ, 1998; 305);

- 1- Örgütler genellikle istikrarlı niteliklerin biçimlenmesi ile tanımlanır ve belirli zaman periyotlarında strateji setlerinin ortaya çıkmasını sağlamalıdır.
- 2- İstikrar sağlanmış olsa dahi bazen dönüşüm süreci ile kesintiye uğrayabilir.
- 3- Bu başarılı geçilen periyotlar zamanla bir biçim haline dönüşerek tekrarlayabilir.
- 4- Strateji yapma süreci model tasarımı, formal planlama, sistemli analiz, beraber öğrenme, vizyoner liderlik, rekabetçi politika, bireysel bilinç üzerine odaklanma, toplu sosyalleşme, ya da çevresel baskılara basit tepkilerden biri olabilir. Fakat her biri, kendi bağlamında ve zamanında olmalıdır.
- 5- Plan, perspektif, manevra, konum ya da alışkanlık olarak da aynı şekilde kendi zaman ve kendi koşullarında gerçekleşmelidir.

2.3. Karar Modelleri

Karar modelleri; stratejik karar verirken hangi etmenlerin daha etkili olduğunun farklı açılardan değerlendirilmesi sürecidir. Kararın nasıl oluşacağı ve karar esnasında hangi faktörlerin göz önünde bulundurulacağı hakkında çeşitli ve birbirinden ayrılan modeller mevcuttur. Kararın önemli bir unsuru olarak strateji araçlarının kullanımı, karar modelleri çerçevesinde ele alınacaktır ve böylece strateji araçlarının kullanımı ve nitelikleri hakkında firmalarca benimsenen karar modelinin etkisi belirlenecektir. Aynı kararı alan firmalar dahi farklı karar süreçleri denemek isteyebilirler (Fredrickson ve Iaquinto, 1989; 538). Bu bağlamda; rasyonel karar alma modeli, sınırlı rasyonel karar alma modeli, politik karar modeli, süreç karar modeli ve çöp kutusu modeli aşağıda detaylıca anlatılacaktır.

2.3.1. Rasyonel Karar Modeli

Rasyonel karar alma modelinde insan davranışlarının bir amacı olduğu varsayımı mevcuttur ve bu yönde stratejik tercihleri değerlendirir. Bu modele bakılarak amaçlar karara bakılarak atılacak adımların davranışların olası sonuçlarını değerlendirir. Amaçların önceden belirlenmesi ve atılacak adımların da amaçlara uygun olması esastır. Geleceği içine alan kapsamlı olarak belirlenmiş amaçlar olası durumların belirlenmesine yardımcı olur ve davranışlar bu yönde geliştirilir. İktisadi anlamdaki ekonomik model ve rasyonel insan modeli de aynı temellere dayanmaktadır. Karar verici çevrenin etkilerini hesaplayarak açık ve detaylı bir bilgiye sahip olmak, geniş bir tercih

seçeneğine sahip olmak, en yüksek hedeflere ulaşabilmek için alternatif davranışları değerlendirmek için rasyonel karar alma modeli kullanılmaktadır (Simon, 1956:129).

Karar alma modelinde karar alıcı bir uzman olarak görev yapar ve teknik olarak bütün bilgilere hakimdir. Karar vericinin çevreyi olduğu gibi bütün hesaplamaları değerlendirerek tanıdığına, açık ve kapsamlı olarak bütün bilgiye sahip olduğuna ve değerlendirmeyi sağlayacak yetkinliğe hakim olduğuna inanılır. Sayısal olarak değerlendirilemeyen unsurlar söz konusu ise onlar strateji sürecinin dışında değerlendirilir (Simon, 1955:130).

Rasyonel karar modelinin bazı varsayımları şu şekildedir (Hitt ve Tyler, 1991:327-328);

- 1- Kısa vadeli bakış açısı mevcuttur.
- 2- Karar alıcı çevreye ait bütün bilgilere hakimdir. Politik, ekonomik, teknolojik ve beşeri unsurların hepsi ulaşılabilir olarak varsayılır.
- 3- Stratejik karar alma sürecinde bütün faktörler ve kaynaklar ulaşılabilir fark edilebilir, hesaplanıp ölçülebilir, raporlanabilir, tasniflenebilir ve sınıflandırılabilir ve analiz edilebilir. Bütün bunlar kapsamında elde edilen veriler ışığında stratejik içerik önceden tasarlanarak biçimini alır.
- 4- Karar alıcıyı herhangi bir bilişsel sınır kısıtlamaz ve mutlak irade ile hareket etmesi beklenir.
- 5- Mutlak sonuca ulaştıracak alternatifler belirlenir ve olası sonuçların değerlendirilmesi gerekir.
- 6- Kararı belirleyen temel etken, karar sonucu oluşacak faydanın maksimuma ulaşmasıdır.

Rasyonel karar alma sürecinin başlaması için çevresel ve örgütsel değişimlere karşı hassasiyetin gelişmiş olması gerekmektedir ve firmanın davranışları da rasyonel bir süzgeçten geçtikten sonra belirlenir. Verilecek karar nesnel olarak bütün örgütün benimsediği bir karar olma özelliği taşır. Herhangi bir durumda bütün faktörler önceden değerlendirildiği için örgüt reaksiyon vermeye hazırdır. Her olaya ve duruma karşı özgün ve anında kararlar alınabilmesi beklenir. Rasyonel karar sürecinde tek bir reçete üzerinden ilerlenmez kararda mutlaka örgütsel bütünlük söz konusudur bu nedenle de karar alıcı örgütten herkesin adına karar aldığı bilincindedir ve olumlu ya da olumsuz

herhangi bir netice karşısında bütün örgüt bireylerinin de etkileneceğinin farkındadır (Hitt ve Tyler, 1991:329).

Rasyonel karar alma sürecinde formülasyon ve uygulama aşamaları iç içedir ve gerekirse ek eylemlerle işe koyulabilir önemli olan bu sürecin hassasiyetinin farkında olmaktır. Anlık değişimlere karşı duyarlı olduğu için esnek olduğu dikkate alınarak davranılır. Karara ilişkin süreç verilere göre esnek bir şekilde harekete geçebilir. Rasyonel, nesnel verilerin önemli olması, bu verilerin elde edilmesi sürecinde bir takım strateji araçlarını önemli bir konuma getirir (Simon, 1955:132).

2.3.2. Sınırlı Rasyonel Karar Modeli

Sınır Rasyonel Karar Modelinde karar verici konumunda olan gerçek yaşamda kısıtlayıcı bazı etkenlerin etkisi altındadır ve karar vericinin mecburen en tatmin edici seçimi yapması beklenir (Koçel, 2007:79). Simon (1957) tarafından temelleri atılan bu yaklaşım insan kararlarını açıklamaya çalışmıştır.

Sınırlı rasyonellik irrasyonellik ile karıştırılmamalıdır (Gigerenzer ve Selter, 2001; 15). Sınırlı rasyonellik tamamen amaç odaklı olmayı ifade etmektedir ve karar vericinin bilişsel sınırlılıklarının farkında olmasını beklemektedir (Jones, 1999; 299). Burada esas olan çevresel faktörlere olan uyumluluktur. Rasyonel karar alma sürecinde yer alan 'en fazla fayda' anlayışının yerini, 'tatmin etme' anlayışı almıştır (Harrison ve Pelletier, 1997).

Jones ve arkadaşları rasyonel karar alma sürecinin önünde bazı engeller olduğunu savunmuş ve bu engelleri de 3 temel başlık halinde ele almıştır. Engellerden ilki; bilgilerin belirlenmesi ve elde edilmesi konusunda kaynak sıkıntısı yaşamak muhtemeldir. İkincisi; karar alıcıların da bilişsel sınırlılıklarının olduğu gerçeğidir. Üçüncü engel olarak ise; örgütün mevcut politikalarının varlığı ve politik yapının bozulması sonucunda yöneticilerin başa çıkma yollarının sınırlılığıdır (Elbanna, 2006; 4; Jones ve diğerleri, 1992).

Rubinstein de rasyonel karar modeli ile ilgili bilgi maliyetleri olarak üç önemli engel olduğunu vurgulamaktadır. Bu maliyetler bilginin elde edilmesi, saklanması ve aktarılması hususlarıdır (Tillett, 10; Rubinstein, 1998).

Sınırlı rasyonellik kavramını anlayabilmek için öncelikle birey ya da firmanın karar alma sürecinde bir takım kısıtlamalar ile hareket ettiğini kabul etmek gerekmektedir. *“Çevreye dair bütün bilgilerin, verilerin ve alternatiflerin elde edilemeyeceği, bu bilgilerin elde edilmesi ve değerlendirilmesi noktasında zaman ve kaynak kıtlığı olması gibi unsurlar, karar vericinin mutlak anlamda bir ‘rasyonel karar’ vermesini engellediği öne sürülür. Karar olgusuna daha gerçekçi bir perspektiften bakarak, ‘sınırsızlık’ varsayımını ortadan kaldırır”* (Koçel, 2007:79).

Sınırlı Rasyonellik Modelinin bazı varsayımları şöyledir (Harrison ve Pelletier, 1997);

- 1- Çevredeki tüm bilgilere ulaşılamaz, aktarılamaz ve incelenemez.
- 2- Rasyonel karar alma modeli ile kıyaslandığında daha dar bir alternatif skalası mevcuttur. Karar vericiler daha kısıtlı verilerle karar almak zorunda kalırlar.
- 3- Kararın avantajı maksimum olarak değil tatmin edici olarak beklenir.
- 4- Bakış açısı kısa vadelidir.

2.3.3. Politik Karar Modeli

Politik karar alma modeli 1950’li yılların siyasi literatürüne dayanmaktadır. Politik karar modeline göre kararlar alınırken farklı amaçları olan karar alıcıların oluşturdukları koalisyonla bakılarak en güçlü ya da en zayıf yönleri gözden geçirilir ve bu sürecin bir değerlendirilmesi sonucu ortaya çıkar (Eisenhardt ve Zbaracki, 1992; 22). Rasyonel ve kısıtlı rasyonel karar alma modellerinin aksine politik karar alma modelinde örgüt bütünsel olarak ele alınmamaktadır. Örgüt içinde karar alma sürecine dahil olan bireyler farklı amaçlara sahip olabilirler ve bu amaca göre hareket edebilirler fakat bu amaçlar doğrultusunda karar süreci şekillenebilir. Çıkarların çatışması politik karar alma modelinin esas noktasıdır ve bu rekabet karar sürecini doğurur (Eisenhardt ve Zbaracki, 1992; 23). Örgüt üyeleri arasında yaşanan rekabet sonucu oluşan koalisyonlar arasındaki en güçlü birim ya da en güçlü kişi stratejinin gidişatını belirler. Kapalı örgüt tipleri, böyle karar modelinin benimsenmesi için önemli bir zemindir. Yine yönetim kademesindeki değişimler, dönüşümler karar sürecini etkiler.

Politik karar modelinde uzun vadeli kararların ortaya çıkması hiç kolay değildir. Bundaki karardaki temel nokta, örgütün/firmanın gelecek kaygısı değil, üye ve

birimlerin mevcut statü ve çıkarlarını korumak amacıyla olmalarıdır. Karar süreci uzun soluklu ve sık sık tıkanan bir süreçtir. Zaman tüketici ve bilgiyi sınırlandırıcı olması dolayısı ile düşük büyüme ve karlılık ortaya çıkabilir (Eisenhardt. ve Bourgeois, 1988; 765).

Politik karar alma modelinin bazı varsayımları şu şekildedir (Eisenhardt ve Zbaracki, 1992; 28);

- 1- Karar sürecinde örgüt beraber hareket etmemektedir.
- 2- Kararın niteliği neyin nasıl mümkün olabileceğine göre değişmektedir.
- 3- Örgüt içerisindeki birey ve birimler, karar ile ilgili olarak farklı çıkarlar taşıyabilirler ve kendi farklı çıkarlarına göre kararın içeriğini ve koşullarını değiştirmeye çalışabilirler.
- 4- Karar sürecinde koalisyonlar olabileceği gibi güçlü birey ya da birimin egemenliğinde de gerçekleşebilir. Kısa vadeli bir bakış açısı egemendir.

2.3.4. Süreç (Process) Karar Modeli

Süreç karar modeline göre stratejik karar sürecinin uygulanması için formülasyon ve icra aşamalarında belirli adımların izlenmesi gerekmektedir. Örgütün bünyesine yerleşmiş, alışkanlık haline gelmiş firma davranışı olarak da görülmektedir. Firma amaçları her şeyin üzerindedir. Yine uzun dönemli vizyon, karar sürecinde oldukça önemlidir (Kittisarn, 2003; 32). Dört aşamadan oluşmaktadır.

1. **Aşama: Mevcut Durum Analizi:** İşletmenin güçlü ve zayıf yanları ile fırsat ve tehditlerinin ölçüldüğü aşamadır.
2. **Aşama: Alternatif Hedeflerin Belirlenmesi ve Uygun Hedefin Seçilmesi:** Bu aşamada, birinci aşamadan elde edilen veriler ışığında alternatif amaçlar belirlenir. Alternatifler değerlendirilerek maksimum getiriye sağlayacak alternatif üzerine odaklanılır.
3. **Aşama: Uygulama ve Gözleme:** Hedeflerin belirlenmesinin ardından, bu hedeflere ulaşmak için belirlenen faaliyetler gerçekleştirilir ve süreç içerisinde hedefler ile uyumluluğu gözlenir.
4. **Aşama: Denetim:** Belirli bir zaman diliminde, belirlenen hedeflerin hangi oranlarda gerçekleştirildiği araştırılır. Gerçekleştirilemeyen noktalar ile ilgili yine rasyonel

ölçülerde cevaplar aranır ve hedefe ulaşmak, imkansız bir durumsa yerine yeni alternatifler geliştirilir.

Bu modelle ilgili bazı varsayımlar söz konusudur:

- Karar belirli bir süreç içerisinde gerçekleşir ve karar vericiler yetki ve sorumlulukları açıkça belirler.
- Karar sürecinde örgütün uzun vadeli hedefleri oldukça önemli yer tutar.
- Bu modelde sürecin işlerliği ve sürekliliği önemlidir.
- Hedeflere olan bağlılık karar sürecinin en önemli unsurudur

2.3.5. Çöp Kutusu (Garbage Can) Karar Modeli

Çöp kutusu karar modeli; rasyonel ve politik karar modellerine bir tepki niteliği taşımaktadır (Eisenhardt ve Zbaracki, 1992; 25). Organize olmuş kargaşa (organized anarchies) kavramı, bu yaklaşımın çıkış noktasıdır (Cohen ve diğerleri,1972; 1).

Çöp kutusu modelinin dört temel değişkeni vardır. Bunlar (Eisenhardt ve Zbaracki, 1992; 27).;

- Tercih Olanakları: Kararın ortaya çıkmasını sağlayan koşulları ifade eder.
- Problemler: Örgüt içindeki ve dışındaki insanların iş, sosyal, bireysel vs. durumlarından kaynaklanır.
- Çözümler: Çözüm bir insan ürünüdür. İş sürecinde bir takım araçlar kullanılsa da bunlar, çözümün kendisi değil, insanların çözüme ulaşması için birer araçtır.
- Katılımcılar: Katılımcılar sürekli değişken bir nitelik taşır. Katılımcıların karar süreci içerisinde kalmaları enerjilerine bağlı bir durumdur

BÖLÜM 3: FİRMA STRATEJİLERİ VE STRATEJİ GELİŞTİRME ARAÇLARI

Stratejileri sınıflandırma için geliştirilen strateji tipolojisi, Miles ve Snow tarafından literatüre kazandırılmıştır ve strateji araçlarının kullanım alanlarına, onlara neden gereksinim duyulduğuna ve hangi durumlarda ortaya çıkabileceğine dair algısal boşluğun dolması amaçlanmıştır.

3.1. Strateji Tipleri

Strateji tipleri stratejik kararın alınması noktasında kararların niteliğini yani neye faydası olacağını anlamaya yaramaktadır. Her strateji tipi firmanın seçtiği piyasaya, firmanın beşeri ve teknolojik alt yapısına ve firmanın süreç konfigürasyonuna sahiptir (Miles ve diğ, 1978; 550).

3.1.1. Savunmacı Stratejiler

Savunmacı stratejiler daha çok var olan mevcudiyeti korumak amaçlıdır ve bu tarz stratejiler içinde değişim, dönüşüm, inovasyon gibi konular çok yer edinemez. Kısıtlı alanlarda gerçekleşen faaliyetlerin dışına çıkıldığı pek görülemez. Faaliyet yöntemleri, mevcut teknolojik alt yapı v.s korunarak verimlilik arttırılmaya çalışılır (Miles ve Snow, 1978; 29).

Savunmacı stratejiler, işletmeleri standart bir form üzerine oturttürarak istikrarı sağlamak ve devam ettirmek amaçlı yapılmaktadır. Faaliyet alanı, iş kolu, sektör gibi statik politikalar belirlenir (Miles ve Snow, 1978; 47).

Miles ve arkadaşları bu tip stratejiler ile ilgili bazı özellikleri şu şekilde sıralamışlardır (Miles ve diğ, 1978; 552) :

- Dar bir alanda yer alan ve istikrarı korumak amaçlı yapılan stratejilerdir.
- İlgili alanı ne ise ona bağlı kalırlar.
- Adım adım büyürler.
- Mevcut ürünlerin düzenlenmesi ile alakalı stratejilerdir.
- Temel teknoloji üzerine kurulmuşlardır inovatif gelişme içermez.

- Çevreye yönelik tarama sınırlı olduğu için, finans ve üretim uzmanları bu tarz stratejilerde daha başarılıdır.
- Planlama aşaması oldukça maliyetli bir süreçtir.
- Dikey bir bilgi sistemi vardır ve uzun döngülüdür.
- Performans ölçüm noktasında geçmiş yılların verileri baz alınır.

3.1.2. Öncü Stratejiler

Öncü olarak adlandırılan stratejiler sürekli olarak yeni fırsatlar aramaya ve ortaya çıkan fırsatlara karşı mevcut ve potansiyel cevapları denemeye odaklanmıştır. İnovasyon, dönüşüm ve değişiklikleri belirleyen ve trend oluşturan stratejilerdir (Miles ve Snow, 1978; 29).

Algılanan fırsatları bir avantaja döndürebilmek adına mevcut durumu ve ürünün piyasasını sürekli olarak analiz ederek, yeni ürünler ve pazar stratejileri bulmayı hedeflerler (Miles ve diğerleri, 1978:558).

Öncü stratejilerin belirli başlı özellikleri aşağıdaki gibidir (Miles ve Snow, 1978; 29);

- Gelişme odaklı bir faaliyet alanıdır.
- Çevredeki olaylara geniş bir perspektif ile bakar.
- Piyasada değişime ve yeni trendlerin oluşmasına yol açar.
- Esnek yapıdadır ve inovasyona önem verir.
- Karar vericilerin sayısı oldukça fazladır ve her birimden üyeye açıktır.
- Performans ölçümünde rakipler baz alınır.

3.1.3. Analizci Stratejiler

Savunmacı ve öncü stratejilerin bir arada görüldüğü stratejilerdir. Çevredeki gelişmeler analiz edilerek bilgiler elde edilir. Analizci stratejilerin belirli başlı özellikleri aşağıdaki gibidir (Miles ve Snow, 1978; 79);

- Hem statik hem değişken bir alanla ilgili olmaları mümkündür.
- Ürün geliştirme ve pazar odaklılık aynı anda devam eder.
- Bilgi sistemi yatay ve dikey şekilde ilerleyebilir.

- Planlama süreci eğer pazarın istikrarlı olduğu bir zamanda yapılıyor ise yoğun gerçekleşirken; yeni ürün ve yeni pazarlar söz konusu olduğu zaman kapsamlı bir şekilde gerçekleşmektedir.

3.1.4. Tepkici Stratejiler

Tepkici stratejiler öncesinde etraftaki değişim ve değişkenliklerle alakalı bir farkında olmak durumu yaşanır. Fakat bu tip kararlar isteğe bağlı olarak değil de çevresel bir baskı sonucunda ortaya çıkmaktadır. Tepkici stratejilerin daha ziyade baskıcı ve istikrarsız bir ortamın olduğu alanlarda ortaya çıkmaktadır ve istikrarsız bir ayak uydurma çabasını içerir.

Tepkici stratejilerin belirli başlı özellikleri aşağıdaki gibidir (Miles ve diğ, 1978; 557);

- Karar mekanizması değişimlere kapalıdır.
- Karar mekanizması iradenin dışında çevre baskısı ile gerçekleşir.

3.2. Stratejik Karar Araçları

Karar alma, örgütsel değişikliğe gitme, veri elde etme, analiz etme gibi yönetsel işlevleri yerine getirebilmek için bazı stratejik araçlar kullanmak gerekmektedir (Tyler, 2001; 353). Strateji araçları yöneticilerin örgüt içerisinde ve dışarısında nelerin bilindiği ya da nelerin bilinmediği olarak ele alındığı zaman daha iyi anlaşılacaktır ve yol gösterici konumundadır (Kaplan ve Jarzabkowski, 2006).

Strateji araçlarının üzerine yapılan araştırmalarda çeşitli tanımlamalar olsa da en genel itibari ile Knott, “*strateji faaliyetlerini yapılandıran ya da etkileyen her türlü konsept, düşünce, teknik ve yaklaşım bütünü*” olarak tanımlamıştır (Knott, 2006). Strateji araçları; stratejinin ortaya çıkmasında kullanılan her türlü nitel ya da nicel veriler sunabilirken aynı zamanda iş için gerekli olan her türlü bilginin üretilmesi, paylaşılması, düzeltilmesi için de kullanılır (Frost, 2003).

Strateji araçları ile ilgili olarak çeşitli araştırmacılar çeşitli seriler oluşturmuşlardır ve kesin bir seri vardır demek bu noktada mümkün değildir (Clark,1997;418).

Çalışmanın bu noktasında stratejik araçların belirlenmesinde temel olarak Ghamdi (2005), Rigby (2001), ve Hussey tarafından yapılan yapılan araştırmalar referans alınarak; ilgili araçlara dair kısaca bilgilendirmeler yapılacaktır.

SWOT Analizi

Kavram; Strengths (güçlü yanlar), Weaknesses (zayıf yönler), Opportunities (fırsatlar) ve Threats (tehdit) kelimelerinin baş harflerinin birleşiminden meydana gelmektedir. Buradan elde edilen bilgilere göre işletmeler güçlü ve zayıf yönlerinin farkına vararak aynı zamanda çevrelerindeki potansiyel fırsat ve tehditleri de görmüş olurlar. Swot analizi planlama sürecinde çok sık kullanılmaktadır.

Stratejik yönetim kapsamında bir araç olarak kullanılan SWOT analizi; kurumsal kimliğe sahip olan işletmeler tarafından, faaliyet gösterdikleri piyasada rekabete dayanabilmeleri ve iş yöntemlerini geliştirebilmeleri açısından tercih edilen bir yöntem olmaktadır. Stratejik yönetim süreci üç aşamadan oluşmakta olup, bunlar ‘‘strateji formülasyonu’’, ‘‘strateji uygulama’’ ve ‘‘strateji değerlendirme’’ olarak açıklanmaktadır. SWOT Analizi içerisinde yer alan dışsal analizdeki fırsatlar ve tehditler gibi içsel analizdeki güçlü ve zayıf yanlar, strateji belirleme ve bu stratejilerin geliştirilmesinde önemli rol oynamaktadır (Chang, Huang, 2006). SWOT analizinin iki ana faktöründen biri olan içsel analiz mevcut güçlü ve zayıf yanları açıklamaktadır. Bununla birlikte, bir diğer bileşen olan dışsal analiz de fırsatları ve tehditleri tanımlamaktadır (Markovska, Taseska and Jordanov, 2009). Bu bileşenlerin kullanılması sonucunda somut sonuçlar ortaya çıkmakta olup, ortaya çıkan bu sonuçların bazıları avantaj, bazıları ise dezavantaj olarak değerlendirilebilmektedir. Dolayısıyla, öz olarak, SWOT analizi; stratejik planlama yapma adına kullanılan etkili bir yöntem olarak nitelenmektedir. Bu bağlamda, araştırılan konu hakkındaki güçlü, zayıf yanlar belirlenerek, fırsatlar ve tehditlerin altı çizilebilmektedir. Kapsamlı yapılacak olan bir analiz ile içsel ve dışsal faktörler irdelenerek hedeflenen amaç doğrultusunda yardımcı veya engel olacak durumlar belirlenebilmektedir.

Tablo 3: Swot Analizi Formu

Strenghts (Güçlü Yanlar) <ul style="list-style-type: none">• En iyi ne yapılıyor?• Hangi kıt kaynakları kullanıyorsunuz?• Diğerleri sizin güçlü yanınız olarak neyi görüyor?	Weakness (Zayıf Yanlar) <ul style="list-style-type: none">• Hangi yönünüzü geliştirebilirsiniz?• Diğerlerinden daha az sahip olduğunuz kaynaklar hangi alanda?• Diğerleri sizin zayıf yanınız olarak neyi görüyor?
Opportunities (Fırsatlar) <ul style="list-style-type: none">• Ne tür fırsatlara açıksınız?• Hangi trendler sizin avantajınızadır?• Güçlü yanlarınızı, fırsatlara nasıl çevirebilirsiniz?	Threats (Tehditler) <ul style="list-style-type: none">• Hangi tehditler size zarar veriyor?• Rakipleriniz ne yapıyor?• Hangi tehditler sizin zayıf yönlerinizin çıkmasına neden oluyor?

Kaynak : <http://www.mindtools.com/pages/article/worksheets/SWOTAnalysisWorksheet.pdf>

İçsel analiz

İçsel analiz; SWOT analizi kapsamında ele alınacak konunun içindeki faktörleri tanımlamak amacıyla yapılmakta olup, iç faktörler "güçlü yanlar" ve "zayıf yanlar" olarak ele alınmaktadır (Glaister, Falshaw, 1999). Güçlü yanlar: Analiz edilen konu ve/veya durumun güçlü/üstün olduğu yönlerinin tespit edilmesi anlamına gelmektedir (S = Strength). Zayıf yanlar: Analiz edilen konu ve/veya durumun güçsüz/zayıf olduğu yönlerin tespit edilmesi anlamına gelmektedir (W = Weakness). Yapılacak olan içsel analiz; ele alınacak konu hakkındaki güçlü ve zayıf olarak değerlendirilecek olan değerleri içermek zorundadır. Örneğin bunlar; kültür, yer altı kaynakları, nadir olan ülke değerleri, konu hakkındaki uzmanlık vb. konular olabilmektedir.

Dışsal Analiz

Dışsal analiz; SWOT analizi kapsamında ele alınacak konunun dışındaki faktörleri tanımlamak amacıyla yapılmakta olup, dış faktörler "fırsatlar" ve "tehditler" olarak ele

almaktadır (Glaister, Falshaw, 1999). Fırsatlar: Analiz edilen konu ve/veya durumun sahip olduğu fırsatları ifade etmektedir. (O = Opportunity). Tehditler: Analiz edilen konu ve/veya durumun karşı karşıya bulunduğu tehdit ve tehlikeleri ifade etmektedir. (T =Threat) Yapılacak olan dışsal analiz; ele alınacak olan konu hakkındaki fırsat ve tehdit olarak değerlendirilebilecek değerleri içermek zorundadır. Örneğin; konunun içinde bulunduğu piyasa yapısı, iklim şartları veya üçüncü parti katılımcı yapısı bu çerçevede değerlendirilebilmektedir.

SWOT Analizi ile Strateji Oluşturma-TOWS Matrisi

SWOT analizi; çok geniş bir alanda bilgi toplama ve yorumlama amacıyla kullanılabilmesi gibi, güçlü ve fırsata dönüştürülebilecek yanları eşleştirip, zayıf ve tehdit yaratan unsurlardan kaçınılmasına çalışılarak, pozitif sonuçlar elde etme amacıyla kullanılabilir. Ayrıca, SWOT analizi; yenilikçi yaklaşımlar geliştirmekte önemli bir argüman olabilmektedir. Bu bağlamda, analiz edilen konu üzerinde değişikliğe yatkın olan dinamik limitler çerçevesinde stratejiler geliştirilebilmektedir. Günümüzde, birçok kurumsal yapı, mevcut iş modellerinin gelecekte yaşanabilecek olası durumlar ile ilerleyen zamanlarda tercih edilebilecek yönleri belirlemek ve bu kurumsal yapıların gelecekte yaşanabilecek olası konulardaki misyonlarını oluşturmak amacı ile stratejik planlama yapmaktadır. Stratejik plan oluşturma işi son derece karmaşık bir planlama gerektirir de; kurumların kabiliyetleri kapsamında, üzerinde durulacak hususlar hakkında yapılacak olan dışsal analizler ve sistematik yaklaşımlar ile bu iş, rasyonel bir şekilde yapılabilir hale gelmektedir. Yapılacak olan stratejik planlamanın verimli olabilmesi için, kurulacak olan SWOT sisteminin içerisine girilecek olan dataların dikkatlice seçilmesi gerekmektedir. SWOT analizi ile strateji oluşturmada temel başarı, doğru soruyu sorup, bu soruya doğru cevabı verebilmekle elde edilmektedir. Değerlendirilecek olan konunun, mevcut durumunun, güçlü ve zayıf yanlarının belirlenmesi sürecinde, değerlendirilmesi gereken faktörlerin seçimi ve bunlara ait değerlerin doğru olarak belirlenmesi büyük önem arz etmektedir. Örneğin, kendi iş modeli hakkında stratejik planlama yapmaya çalışan bir firma için, mevcut durum değerlerinin objektif olarak belirlenmesi gerekmektedir (Glaister, Falshaw, 1999).

SWOT analizi sonrasında, stratejik plan kurma amacı ile kullanılan TOWS matrisi ile mümkün olmaktadır. TOWS Matrisi, geniş bir kapsama sahip olup, matrisin sonuçları

değişik konulara vurguları içerebilmektedir. TOWS matrisi, sistematik analiz için dışsal tehdit ve fırsatlar ile içsel zayıf ve güçlü yanları örtüştürerek bir kavramsal model önermektedir. Tablo 4’de örnek bir TOWS Matrisi yapısı görülmektedir.

Tablo 4: TOWS Matrisi

	Güçlü Yanlar	Zayıf Yanlar
Fırsatlar	Güçlü Yanlar + Zayıf Yanlar (G + Z)	Zayıf Yanlar + Fırsatlar (Z + F)
Tehditler	Güçlü Yanlar + Tehditler (G + T)	Zayıf Yanlar + Tehditler (Z + T)

Porter’in 5 Güç Analizi

Bir endüstriyi “benzeri ürünleri üreten ve birbirine rakip olan firmalar kümesi” şeklinde tanımlamak mümkündür. Ancak, endüstride rekabetin yegane belirleyicileri rakip firmalar değildir. O endüstriye girdi (hammadde, yarı mamul, ara mamul, emek, bilgi, finans vb.) sağlayan tedarikçiler, çıktılara talip olan müşteriler, ikame malları, potansiyel yatırımcılar da rekabetin niteliğinin ve yoğunluğunun belirleyicileridir.

İşletme seviyesinde strateji belirlenirken daha çok içinde bulunduğu endüstriye ve bu endüstriyi çok yakından ilgilendiren bir kaç endüstriye odaklanılır. Bu aşamada stratejistler şu soruya cevap arar: *'Bu endüstride sürdürülebilir bir rekabet gücü ve dolayısıyla sektör ortalamasının üstünde bir karlılıkla nasıl rekabet edebiliriz?'*

Bir işletmenin bulunduğu endüstride başarılı olabilmesi için ya stratejisini endüstrinin şartlarına uydurması (reaktif) veya endüstrinin şartlarını stratejisine uydurması (proaktif) gerekir. Burada endüstriden kastedilen, birbirlerine rakip ürünler üreten firmalar grubu kastedilmektedir (mobilya, gıda gibi). Bu gruba ürünlere ikame ürünler üreten firmaları da dahil etmek mümkündür.

İşletme seviyesinde stratejinin belirlenmesi aşamasında yaygın olarak kullanılan tekniklerden bir tanesi Porter'in (1985) geliştirdiği ve endüstride firmaya yönelik tehdit ve fırsatları dikkate alan 'Beş Güç Modeli' kullanılmaktadır. Porter bu çalışmada temel olarak iki soru üzerinde durmaktadır:

1. Niçin bazı endüstriler diğerlerinden daha fazla karlıdırlar?
2. Niçin aynı endüstrideki firmaların bazıları diğerlerinden daha yüksek karlılık oranına sahiptirler?

Bu soruların temelinde yatan basit bir mantık var. Bilindiği üzere her ekonomide birden çok endüstri vardır ve bunlardan bazıları diğerlerine oranla sürekli olarak daha karlıdırlar. Birinci soru bir endüstrinin çekiciliğiyle ilgilidir. İşte Porter'in sunduğu endüstri analizi modeli bazı endüstrilerin daha cazip oluşlarının gerekçelerini tespit etmeye yöneliktir. Buna verilecek cevap hem o endüstride faaliyette bulunan hem de bulunmayı düşünen yatırımcılar için hayati önem taşır.

İkinci soru ise firma yöneticilerinin buldukları endüstride 'firmamı nasıl konumlandırmalıyım ki rakiplerimin önüne geçeyim?' düşüncelerine cevap aramaya yöneliktir. Kısacası yönetici daha yüksek bir performans (ve kar) için neler yapması gerektiğinin cevaplarını arar. 'Endüstrinin çekiciliği' ve 'rekabetçi konum' hayati önem taşır. Firmanın oluşturacağı değeri ve yatırımcıların bekledikleri getiriyi bu konular belirler.

Bu mantıksal kurgu içerisinde bir firma bulunduğu endüstrinin çekiciliğini ve kendi rekabet konumunu ortaya koymak isterse adı geçen endüstrinin yapısını oluşturan aşağıdaki beş gücü analiz etmek zorundadır. Bunlar:

Yeni Rakiplerin Sektöre Girme Tehdidi

Firmanın girdiği bir sektörde gösterdiği iyi performans potansiyel rakiplerin iştahlarını kabartır. Ancak bir sektöre girebilmek için firmanın aşması gereken engeller vardır. Bunlara "Giriş Bariyerleri" denmektedir. Mesela 'ölçek ekonomisi', uygun ürün farklılaştırma yeteneği, marka oluşturma yeteneği, gerekli sermaye, dağıtım kanallarına ulaşabilme, maliyet avantajları, öğrenme etkisi hükümet politikaları, beklenen misilleme vs. bunların başında gelmektedir.

Tedarikçilerin Pazarlık Gücü

Tedarikçiler konumları gereği endüstride önemli bir güç merkezi oluşturabilirler. Tedarikçilerin güçleri bir kaç faktöre bağlıdır. Mesela, sayıları, girdinin niteliği, firmanın tedarikçi değiştirme maliyeti veya tedarikçinin firma değiştirme maliyeti, ikame girdilerin varlığı, ileriye-geriye doğru bütünleşme tehditlerinin görece gücü, vs.

Alıcıların Pazarlık Güçleri

Alıcılar hem nihai tüketiciler hem de dağıtım kanallarındaki alıcılar olabilir. Bunların güçleri bazen fiyatları düşürmeye, daha fazla kalite ve satış sonrası hizmet talep etmeye, rakipleri bir birine düşürmeye ve geriye doğru bütünleşme tehdidini kullanmaya yetebilir. Alıcıların güçleri bir dizi faktöre bağlıdır. Mesela, alıcı-satıcı sayısı, satın alma hacmi, mal satın alınan firmayı değiştirme maliyeti, alıcıların bilgisi, geriye doğru bütünleşebilme yetenekleri, ikame ürünlerin varlığı, vs.

İkame ürünlerin Tehdidi

Geniş anlamıyla bakıldığında bir sektörde rekabet eden firma aslında kendi ürünlerine alternatif ürünlerle rekabet etmektedir. İkame Tehdidi sebebiyle firma arzu ettiği kar oranını belirleyemez. İkame ürünlerin Tehdidi ikamecilerin fiyatlarına, alıcıların ikamelere olan eğilimlerine ve firma değiştirme maliyetine bağlıdır.

Halihazırdaki Rakipler Arasındaki Rekabetin Yoğunluğu

Bir stratejistin (yönetici veya düşünürün) en önemli becerilerinden birisi rakiplerini analiz etme ve kendi stratejisine karşı bu rakiplerin vereceği karşılığı tahmin edebilme gücüdür. Porter'e göre endüstriler bir anlamda rakiplerin arenalarıdır. Rekabet niteliğine göre fiyata dayalı, reklama dayalı, teknolojiye dayalı ve satış sonrası hizmete dayalı olarak yapılmaktadır. Rekabet gücünün başlıca belirleyicileri endüstrinin büyüme hızı, sabit maliyetler, ürün çeşitlemesi, marka kimliği, yoğunluk, var olan engeller vs. gibi faktörlerdir.

Aktivite Bazlı Maliyetleme

Faaliyetlerle ilgili en doğru kararın verilebilmesi için maliyetleri faaliyetlere göre dağıtan ve faaliyetlerin verimliliğinin ölçülmesine yarayan strateji aracı olarak görülür (Rigby,2001:12). 1980'lerin ortasında ortaya çıkmış aktivite bazlı maliyetleme yöntemi yöneticilere, müşterileri, ürünleri, işlemleri ve hizmetlerinin maliyeti ve karlılığı hakkında doğru bilgi sağlayan teknik bir yöntemdir (Kaplan ve Argyris, 1994:83). Ayrıca bu yöntem, genel üretim giderlerini; mamuller, süreçler, hizmetler ya da müşteriler gibi maliyet özneleri ile direkt olarak ilişkilendirerek yöneticilerin, mamul karışımlarına ve rekabet stratejilerine ilişkin doğru kararlar vermelerini sağlamak için kullanılmaktadır (Cooper, 1988:46). Aktivite bazlı maliyetleme yöntemi adından da anlaşılacağı gibi faaliyetler üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bu yöntemde bir ürünün ya da hizmetin maliyeti, hammaddenin maliyeti ile mamul ya da hizmeti üretmek için gerekli olan tüm faaliyetlerin maliyetlerinin toplamından oluşmaktadır (Büyükşalvarcı, 2006:160). Aktivite bazlı maliyetleme yöntemi işletmelere gerek müşteri karlılıklarıyla ilgili gerekse işletme kazançlarıyla ilgili çeşitli fırsatlar sunmasına rağmen artık birçok işletme tarafından uygulanmamaktadır. Bunun sebepleri, (1) Süreçteki görüşmelerin ve araştırmaların zaman alıcı ve maliyetli olması, (2) Bu yöntem için bilginin subjektif ve geçerliliğinin zor olması, (3) Bilginin depolanması, işleme tabi tutulması ve raporlanmasının pahalı olması, (4) Güncellenmesinin kolay olmaması ve (5) Kullanılmamış kapasite ihmal edildiğinde modelin teorik olarak da hatalı olması şeklinde sıralanmaktadır (Kaplan ve Anderson, 2007:8).

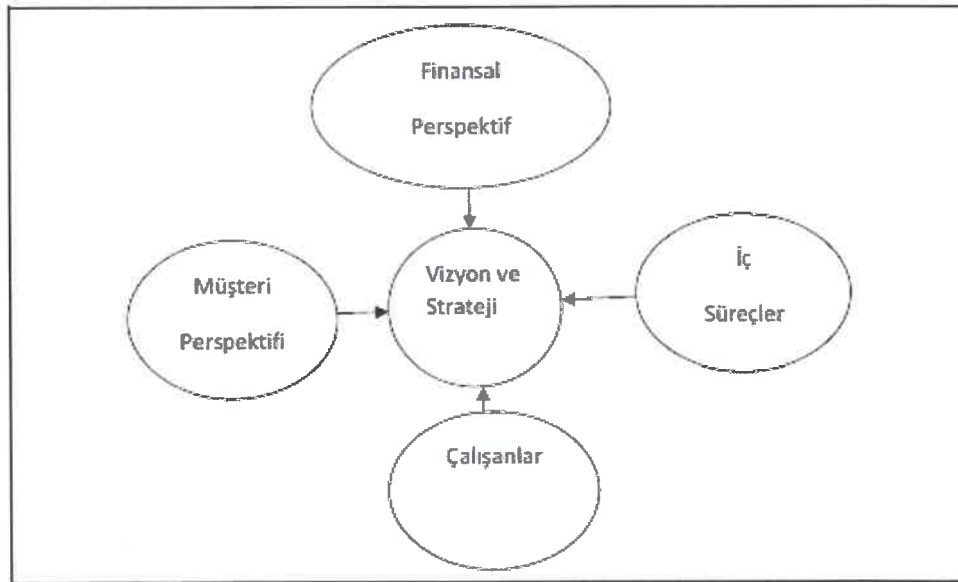
Kurumsal Karne

Kısa dönemci finansal raporlamaya karşı Kaplan ve Norton tarafından geliştirilerek, amaçların açıkça ortaya konulması için gerekli dört boyutla beraber aksaklıklar meydana gelmeden engellemeyi amaç edinmiştir (Levon,2006). Bertan şöyle demiştir; "Literatürde, kurumsal karne farklı açılardan ele alınarak değişik şekillerde tanımlanmıştır. Kaplan ve Norton (2003) kurumsal karne'yi, işletmenin misyon ve stratejisini performans ölçümleri şeklinde ifade ederek, gereken çerçevenin oluşturulması olarak tanımlamışlardır. Evans (2005) kurumsal karne'yi, performans ölçümünde ölçülebilir hedefler içinde işletme stratejilerinin yerine getirilmesini sağlayan bir araç olarak ifade etmiştir. Kasnaklı (2002), Sağmanlı ve Ersen (2001) ise

kurumsal karne`yi, işletmenin stratejilerine ve vizyonuna yönelik performans göstergelerinin oluşturulması, değerlendirilmesi ve bu değerlerle geleceği yönlendirmek ve işletmenin bütün birimlerinde yer edinmesini sağlayan finansal hedeflerin yanında, finansal olmayan hareketlerinde göz önünde bulundurulduğu bir sistem olarak açıklamışlardır.

İşletme stratejilerinin eyleme dönüştürülmesini sağlamaya yarayan bir ölçüm tekniği olarak da algılanan kurumsal karne (balanced scorecard) kavramındaki dengeli (balanced) kelimesi, bu sistemin; uzun ve kısa dönemdeki amaçlar arasında, finansal ve finansal olmayan ölçüler arasında, yardımcı ve temel göstergeler arasında ve işletme içi ve dışı performans boyutları arasında oluşturduğu dengeyi ifade etmektedir (Kaplan ve Norton, 2003). Kurumsal karne`nin temel kullanım amacı, performans ölçme sisteminin yanısıra, işletme stratejilerinin gerçekleştirilmesine de katkıda bulunmaktır.” (Bertan,2009).

Şekil 1: Kurumsal Karne Boyutları



Kaynak: Alsamur, Levon (2006) "Kurumsal Karne "Balanced Score" nedir ?

<http://www.ias.com.tr/enterprise/articles/20061012-bsc-nedir.html> 04.09.2017

Baş Baş Analizi

Fiyat, kapasite kararlarının karlılığı nasıl etkilediğini; sabit ve değişken maliyetlerin analizini baz alarak bir grafik halinde sunmaya yarar. Ürünün ne kadar satılması hangi fiyattan satılması gerektiğini araştırırken aynı zamanda firmanın da işi anlamasını kolaylaştırır (Hussey, 1998:11).

Baş baş noktası analizi, kısa dönemde hem sabit, hem de değişken giderlere sahip işletmelerin alacakları stratejik kararlara yardımcı olan bir karlılık analizidir. Finansal analiz ve finansal karar üretme konularındaki başlıca kullanım alanları şu şekilde sıralanabilir (Sevgener ve Hacırüstemoğlu,1998):

1. Firmanın zarar etmemesi için ulaşılmaması gerekli iş hacmi seviyesinin saptanması,
2. Birim maliyetlerin ve satış fiyatlarının hesaplanması,
3. Üretim kapasitesinin belirlenmesi,
4. İşletme sermayesi gereksiniminin tahmini,
5. En karlı ürün türlerinin / bileşiminin seçimi,
6. Değişken / sabit giderler, satış fiyatı, satış hacmi veya kar beklentilerindeki değişmelerin birbirlerine etkileri,
7. Firmanın izleyeceği üretim, fiyat, yatırım politikalarına karar desteği,
8. Planlama ile gerçekleşmenin karşılaştırılarak değerlendirilmesi.

İş Tanımı

Tüketici işlevleri, grupları ve alternatif teknolojiler etrafında bölümlenmiş bir analiz formudur. En genel tanımı ile işletmenin konumunu anlamasına yardımcı olur (Hussey, 1998:11).

İşletmelerde yürütülen performans değerlendirme çalışmalarının etkinliği, önemli ölçüde önceden belirlenen performans amaçlarına bağlıdır. Performans amaçlarının genellikle sayısal olması arzulanırsa da, birçok işte sayısal amaçların saptanması oldukça güçtür. Ancak, amaçların gerçekçi, anlaşılabilir, kesin, spesifik, yapılan işle ilgili olması gibi özellikleri de, sayısal olmaları kadar önemlidir. Bu özelliklere sahip amaçları belirlerken en güçlü bilgi kaynağı iş analizleri/iş tanımlarıdır. Bu nedenle, bir performans değerlendirme çalışmasına başlarken öncelikle iş tanımlarının yeterli olup olmadığını araştırmak gerekir.

Eğer iş tanımları yeterince güvenilir değilse, söz konusu programa başlamadan bu eksikliği tamamlamak gerekir.

İş analizi, aşağıdaki konularda bilgilendirme sağlar:

- İş sırasında yerine getirilecek görevler.
- Sorumluluklar.
- Performans ölçütleri.
- İşi yapacak olan elemanlarda bulunması gereken özel nitelikler.
- Rapor alıp verme.
- İş sırasında ortaya çıkabilecek olağanüstü koşullar.
- Performansın iyi olması halinde ortaya çıkacak sonuçlar.

İş Süreçleri Değişim Mühendisliği

Verimliliğin artması, kalitenin yükselmesi ve iş akışının kolaylaşmasını sağlamak amacı ile iş süreçlerinin yeniden değerlendirilmesi sürecidir. İş süreçlerini yeniden tasarlayan firmalar aslında müşterilere daha iyi ürün ya da hizmet sunabilmek müşteriye verilen değer gözle görülür şekilde artmasını sağlamak için girişimde bulunurlar. Müşterinin neye ihtiyacı olduğunu araştıran bu süreç, örgütsel tabakalar azalarak verim artacak aynı zamanda da rekabet avantajı sağlanacaktır. Sürecin bu kısmı firmanın asıl stratejisi baz alınmadan yapılırsa mevcut stratejiyi ortadan kaldırabilir (Hussey, 1998:12).

Değişim mühendisliği, bir örgütteki iş akışlarını ve üretkenliği optimize etmek için stratejik ve katma değer yaratan süreçler ile bunları destekleyen sistemin politika ve örgütsel yapılarının hızlı ve radikal yeniden tasarımının yapılması şeklinde de ifade edilebilir. Bu tanım bütünlük yaklaşımını içermektedir. İşin süreçlerinin yeniden tasarımı kapsamında, işin geliştirilmesi amacıyla, işin teknik ve sosyal boyutları birlikte ele alınarak bütünsel bir yaklaşım izlenmektedir. İşin yeniden tasarımı, daha fazla teknoloji kullanımını içermektedir. Bu durum çalışanların imkanlarını arttırmakta ve onları daha güçlü kılmaktadır (Manganelli, Klein, 1994: 10).

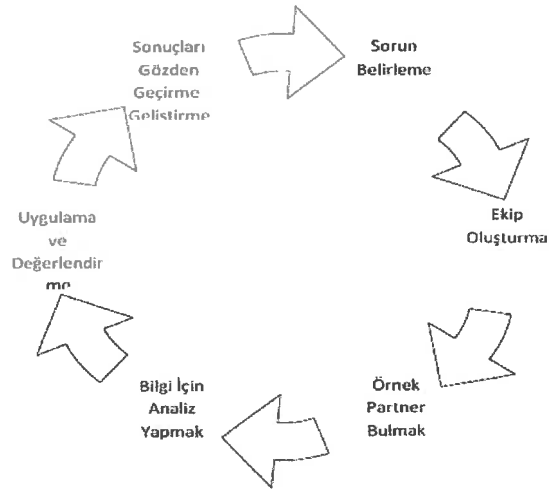
Kıyaslama (Bechmarking)

Firmanın piyasadaki durumunu, ürünlerini, süreçlerini piyasadaki diğer rakipleri ile karşılaştırması sürecidir ve yapılan kıyaslama sonucunda durum analizi yapılarak iyileştirmenin ne yönde yapılması gerektiğine karar verilir (Rigby,2001:17).

Benchmarking'in temelinde yatan özellikler şunlardır (Bektaş,2001:48):

- Aktif ve sürekli değişim ve gelişim odaklılık esastır,
- Atılgıncı ve olumlu bir yaklaşımdır,
- Değişim için en geçerli kanıttır,
- Yeni fikir ve görüşlere açıktır,
- Uygulamalara yöneliktir,
- Yalnızca en iyi uygulamalara dönüktür,
- Başkalarından önce kendi üstünlüklerini bilmeyi gerektirir,
- Liderlik pozisyonuna odaklanır,
- Taraflar arasında ortak ve karşılıklı bir yararlanmaya dayanır,
- Temel ilkelerini akla uygun şekilde ölçülebilir niteliktedir,
- İlerlemeyi hedefler, kararlı ve disiplinli olmayı gerektirir,
- Üst yönetim desteğine dayanır.

Şekil 2: Kıyaslama Süreçleri



Kaynak: SSM'den uyarlanmıştır. Savunma Sanayi Müsteşarlığı (20??) 'Benchmarking Nedir?

<http://www2.ssm.gov.tr/library/docs/tr/teskilat/dosyalar/ksg/ky/benchmarking.pdf> 07.09.2017

Rakip Analizi

Firmaların rakiplerin piyasadaki davranışlarını izlemeleri ve onlarla ilgili yeterli bilgiye ulaşmalarını sağlaması ile gerçekleşen süreçtir. Rakip firmaların davranışlarına karşı firmalar kendi davranışlarını belirleyeceklerdir. İş birliği yapmak ya da zorlu bir rekabete girmek bu noktadaki seçeneklerden biri olabilir. Stratejik karar vericilerin bu noktada yapmaları gereken doğru bilgilere ulaşip doğru stratejiyi belirlemeleridir. Rakip firma analizinde belirlenmiş amaç doğrultusunda etkin stratejilerin belirlenmesi analiz edilecek doğru rakibin belirlenmesi, doğru dataya ulaşılması ve doğru kararların alınması hayati önem arz etmektedir.

Rakip Profili Çıkarma

Rakip tam olarak kim ? ne yapıyor ? ne yapabilecek durumda? güçlü ve zayıf yönleri nelerdir ? gibi sorulara cevap arama sürecidir. Rakip analizinden farkı ise daha genel bir perspektif ile yaklaşıyor olmasıdır. Bu analiz profil çıkarma olduğu için rakibin tam olarak kim olduğunun nasıl belirleneceği çok önemlidir. İşletme düzeyinde bir rakip mi yoksa departman düzeyinde bir profil çıkarılacağı önceden strateji belirleyiciler tarafından kestirilmedi.

Temel Yetkinlikler

Herhangi bir firmaya has yetkinlikler genellikle çalışanların etkileşim kurdukları örgütsel süreç içerisinde ortaya çıkmaktadır. Temel yetkinlik süreci; örgütlerin neyi nasıl daha iyi yapacağını, hali hazırda yapılan işlerin ne derecede iyi olduğunu, örgüt enerjisini bir nevi ölçmeye yarar. Bu vesile ile örgüt kendi yetkinlik alanı içerisinde olmayan herhangi bir şey için çaba sarf etmeyecek ve asıl yapmakla yükümlü olduğu şeylere odaklanarak verimliliğin artması sağlanacaktır (Hussey, 1998:12).

Temel Yetenekler

Firmanın kendi iş alanındaki rekabet ve avantaj durumu için; yetenek ve bilgi kaynağı, teknik sistemler, yönetsel sistemler ve değerler olarak ele alınan dört temel bileşenden

oluşmaktadır (Barton,1992:112). Temek yetkinliklerden farkı ise; hiç uygulanmamış olsa dahi potansiyel taşıyan yeteneklerin sürecidir. Örgütler temel yeteneklerinin belirlenmesi noktasında bunun yetenek mi oksa bir defalık bir avantaj olduğunun kestirebilmeleri gerekmektedir. Temel yetenek noktasının özelliği bu yeteneğin firma açısından sürdürülebilir olup olmadığıdır. Örneğin firmanın rakiplerine kıyasla hammaddeyi bir defalığına ucuza alması bir avantaj sağlamaktadır. Ancak bu bir temel yetenek değildir. Firma ucuza hammadde tedarik etmeyi sürekli kılar ise bu firmanın artık bir temel yeteneği olmaktadır.

Kurumsal Modelleme

Gelişen ve değişen bilişim teknolojisi ile bugün neredeyse bütün firmaların / örgütlerin ulaşabildiği bir modelleme olan Kurumsal Modelleme, bütün bir örgütü kapsayabileceği gibi sadece belirli faaliyetleri ya da sadece belirli birimleri de içerebilir. Bu modelleme sayesinde yöneticiler örgüt ile alakalı bütün verilere rahatlıkla ulaşabilir ve daha tutarlı karar alabilirler ((Hussey, 1998:16). Özellikle bu modelleme tekniği 2012 yılında Hannover teknoloji fuarında Almanlar tarafından endüstri 4.0 olarak dünyaya deklare edilmiştir. Endüstri 4.0 üretim, finans, ar-ge vb birimlerdeki süreçlerin tamamen robotlar sayesinde gerçekleşeceği görüşüne dayanmaktadır. Bu durumda işletmeler üretimi sıfır hata ile yaparak maliyet açısından avantajlı bir konuma geçeceklerdir. Maliyetlerin düşmesi ise kuşkusuz işletmelere rekabet avantajı sağlayacaktır.

Kritik Başarı Faktörleri

Piyasa içerisinde daha başarılı olabilmek ve daha iyisinin yapılmasını sağlamak için neler yapılması gerektiğinin saptanmasına yönelik yapılan araştırmalar bütünüdür. Bu noktada devreye tekrar işletmenin tepe yönetimi girmektedir. Tepe yönetim işletme stratejilerinin belirlenmesi noktasında üzerinde bulunan ağır sorumluluk gereği Henry Mintzberg'in de belirttiği gibi sezgisel yeteneklerinin üst seviyede bulunması gerekmektedir. Sektörü, pazarı, faaliyet alanını gözlemlemek üzerine kuruludur. Doğru gözlem, doğru pazarı gözlem işletmenin stratejik araç seçmesi açısından ayrıca çok önemlidir. Yanlış araç seçilmesi yanlış stratejik araç seçilmesi anlamına gelmektedir. Bu da işletmeler için hem artı bir maliyet oluşturur hem de işletmenin amacına ulaşması noktasında aleyhine bir durumdur. (Hussey, 1998:16).

Müşteri Memnuniyeti Ölçümleri

Müşteri gereksinimlerinin saptanması, tahmin edilmeye çalışılması ve bu tahminler doğrultusunda müşteri memnuniyetini arttırmaya yönelik çalışmalar bütünüdür. Müşterinin sadakat duymasını engelleyen herhangi bir etken var ise o saptanarak iyileştirilmeye çalışılır ve düzenli müşterilerin de nelerden memnun olduğunu firmaya hangi sebeplerden dolayı bağlandıklarını ölçer. Bu verileri elde etmekte bir takım memnuniyet anketleri, bir takım mülakatlar ya da telefon görüşmeleri kullanılır (Rigby,2001:25).

Çevrim Zamanı Azaltma

Bu teknik firmanın boşa harcadığı zamanı minimuma indirmek üzerine kuruludur. Örgütteki karar alma sürecini hızlandırmaya, değer üretmeye yaramayan süreçleri minimum düzeyde tutmaya, potansiyel müşterileri reel müşteriye döndürme çalışmalarını hızlandırma gibi bir takım süreçleri içermektedir. Yeni ürün geliştirme faaliyetinin gerçekleştirilmesinde yaşanan zaman kaybını en aza indirerek rekabet avantajı yaratma amacı taşır.

Delphi Tekniği

Adını Eski Yunan'da, geleceğe ilişkin kehanetlerde bulunan ünlü bir Yunanlı kahinin yaşadığı Delphi adlı bir yerden alan bu teknik, bilimsel araştırmalarda yaklaşık elli yıldır yönetim, tıp, askeri konular ve eğitimin çeşitli alanlarında yaygın şekilde kullanılmaktadır(Woudenberg,1991). Delphi tekniği, 1950'li yıllarda ABD'de RAND firmasında çalışan Olaf Helmer ve Norman Dalkey adındaki iki araştırmacı tarafından özellikle askeri konulara ilişkin yordamalarda bulunmak amacıyla geliştirilmiştir (Dalkey ve Helmer,1962). Araştırmacılar sıklıkla bir problem durumunun çözümünde söz sahibi olan kişilerin problem durumuna farklı bakış açılarıyla yaklaşması ve görüşlerin zaman zaman çatışması gibi durumlarla yüz yüze kalırlar. Bu görüş farklılıkları bir eğitim programında bulunması uygun hedeflerin neler olacağı, ürünün hangi niteliklere sahip olması gerektiği, gerçekleştirilmesi düşünülen bir etkinliğin yapılmaya değip değmeyeceği, önceliklerin neler olabileceği, belirli bir görevi yerine getirecek kişinin hangi yeterliklere sahip olması gerektiği vb. konular üzerinde ortaya

çıkabilir. Delphi tekniği benzer durumlara ilişkin görüş farklılıklarının olduğu ortamlarda uzlaşma (consensus) sağlama aracı olarak kullanılır. Delphi tekniği, özellikle politik ya da duygusal ortamlarda karar verme durumunda kalındığında veya kararların güçlü gruplar tarafından etkilenme olasılığının olduğu durumlarda kullanılmalıdır (Turoff ve Hiltz,2001). Uzlaşma sağlama aracı olarak ifade edilen Delphi, bir problem durumuna ilişkin uzman görüşlerini sistematik bir şekilde elde eden bir tekniktir. Delphi tekniği kullanılarak bir problem durumuna farklı açılardan bakan bireylerin ve grupların yüz yüze gelmeden uzlaşmaları amaçlanmaktadır. Linston ve Turoff (1975) Delphi tekniğini, karmaşık problemlerin üstesinden gelebilmek için bir grup bireyin, içerisinde etkili olarak iletişim kurabileceği bir yapı oluşturma olarak ifade etmektedirler. Delphi tekniği ile katılımcıların farklı bakış açılarının yanında yaratıcılıklarından da yararlanılması amaçlanmaktadır.

Örgütte istenmeyen bir durum söz konusu olduğunda kişilerin yüz yüze görüşmeler yapmadan, bir araya gelip tartışmalarına gerek kalmadan bir konuda karar vermelerine yarayan bir yöntemdir. Farklı alanlardaki uzmanların zaman kaybı yaşamadan öngörülerinin kolektif biçimde değerlendirilmesine olanak sağlar (Aktan,2008:8).

İskonto Edilmiş Nakit Akış Tablosu

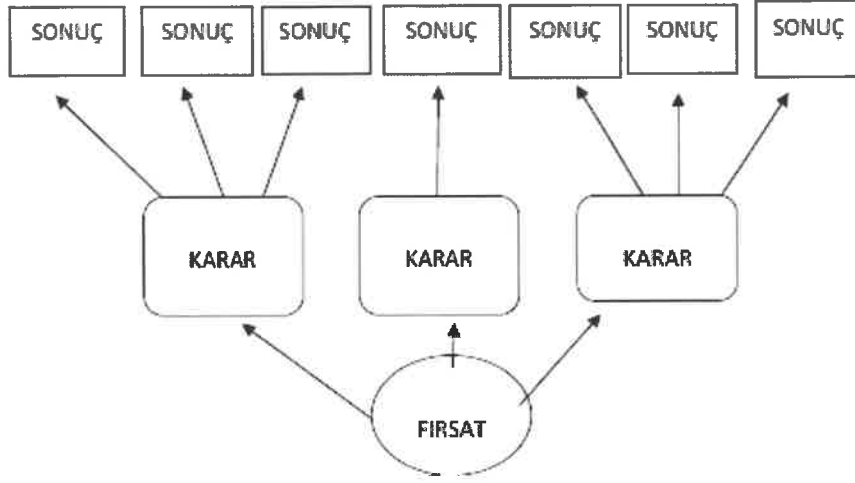
Sermaye maliyetini analiz etmek için paranın zaman içerisindeki değer değişimlerini ölçer. Enflasyon etkisine bakıldıktan sonra yatırım maliyetlerinin değerlendirilmesini sağlar. Böylece firmanın net getiri sağlayacak alanlarda yer almasını sağlar.

Karar Ağaçları

Birtakım grafikler ve veriler doğrultusunda fırsatlar üzerinde değerlendirmeler yapmaktadır. Her fırsatın olası sonuçlarını değerlendirerek stratejik seçeneklerin doğru değerlendirilmesi noktasında analiz imkanı tanırlar (Hussey, 1998:18).

“Karar ağaçları, sınıfları bilinen örnek veriden tümevarım yöntemiyle öğrenilen ağaç şekilli bir karar yapısı çeşididir. Bir karar ağacı, basit karar verme adımları uygulanarak, büyük miktarlardaki kayıtları, çok küçük kayıt gruplarına bölerek kullanılan bir yapıdır. Her başarılı bölme işlemiyle, sonuç gruplarının üyeleri bir diğeriyle çok daha benzer hale gelmektedir” (Albayrak ve Yılmaz,2009).

Şekil 3: Karar Ağacı Taslağı



Kaynak: Stephens'ten uyarlanmıştır. Stephens, Ros (2007) 'Making Delicate Decisions'

<http://www.devx.com/dotnet/Article/34912> 04.09.20117

Çeşitlendirme Matrisi

Yeni sinerji alanları yaratmak yeni düşüncelere teşvik etmek için kullanılırken müşteriler ve ürünler ile alakalı kategoriler oluşturulur. Örneğin; mevcut müşteriler, yeni müşteriler, aynı tip müşteriler, farklı tip müşteriler gibi (Hussey, 1998:18).

Ekonometrik Model

Ekonomik seçenekleri test etmek ve nicel bazı tahminlerde bulunmak için, ekonomik faaliyetlerin bazı yönlerini tanımlayan regresyonlar oluşturan bir modeldir. Ekonomistler tarafından faaliyetlerin ekonomik boyutunun ölçülmesini sağlar (Hussey, 1998:18).

Deneyim Eğrisi

Firmanın bulunduğu iş kolundaki öğrenme düzeyini ve süreci gözlemleyerek, deneyime bağlı olarak maliyetlerdeki değişimi inceler. Varsayımın temelinde örgüt içerisindeki uzmanlaşma ve deneyim arttıkça maliyetlerin de azalacağı düşüncesi vardır. Ortaya çıkacak olan avantaj rakiplere karşı üstünlük sağlayacaktır (Hussey, 1998:20).

Gap Analizi

Firmanın halihazırda var olan Pazar payı, müşterileri ve mevcut hedefleri ile yeni bir strateji girişiminde bulunmadan neler yapılabileceğinin incelenmesi sürecidir. Bir nevi mevcut hedeflerin gerçekliğinin de değerlendirilmesi sürecidir (Hussey, 1998:26).

Rekabet Grubu Yoğunluğu Haritası

Pazardaki stratejik grupların mevcut durumlarını, mevcut riskleri nicel açıdan görmeye yarayan bir süreçtir ve firmanın daha tutarlı davranışlar sergilemesini sağlar (Hussey, 1998:26).

Tarihsel Benzerlikler/ Kıyaslama

Farklı piyasalardaki aynı ürünlerin ya da benzer şeylerin; geçmişte yaşadıkları bazı durumları referans alarak, düşünülen ürünün gelecekteki durumunu tahmin etmeye yarayacak tarihsel analizler yapma sürecidir (Hussey, 1998:26).

Bilgi Yönetimi

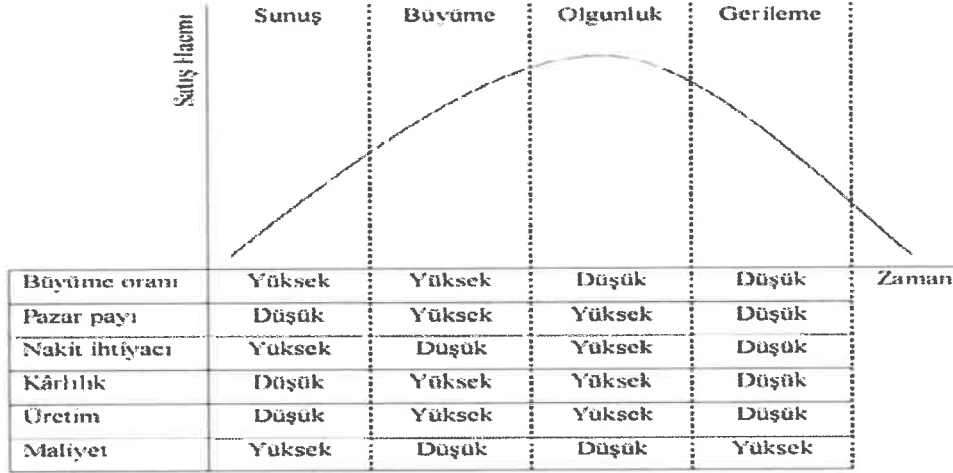
“Bilgi her zaman güç anlamına gelmiştir: yaşamak için güç, uyum sağlamak için güç, zor bir çevrede başarılı olmak için güç (Buckman, 2004:1). Awad ve Ghaziri’ye (2004:33) göre ise bilgi, tecrübe veya çalışma yoluyla kazanılmış anlayıştır. Aynı zamanda, gerçeklerin birikimi veya kuraldır. Bilgi spesifikdir, bir problem alanından diğerine transfer edilemez, belli bir zamanda kullanılır ve daha sonra o bilgiye ihtiyaç duyulmayabilir. Bilgi; değerlere, inançlara ve güvene bağlıdır. Bilgi, başarılı deneyimlerle gelişir ve sonra da bu tecrübe uzmanlığa dönüşür. Bilgi kavramıyla yakından ilişkili veri ve enformasyon kavramları aşağıda açıklanmıştır. Entelektüel sermaye elde etmek ve onu paylaşma konusunda sistemler geliştirmek olarak tanımlanır.” (Güçlü ve Sotirofski,2006).

Ürünün Hayat Eğrisi

Yeni çıkan bir ürün ya da endüstri dalının mevcut piyasada geçtiği aşamaların ilgili firmaya sağladığı yararlar da belirli dönemlerde değişiklikler olacağını savunan

yaklaşımıdır. Firmanın bu evreleri iyi gözlemlemesi ileride yaşanacak herhangi bir krize direkt müdahale edebilmelerini sağlar ve rakipleri karşısında da güçlü konuma geçerler.

Şekil 4: Ürünün Yaşam Seyri Grafiği ve İçeriği



Kaynak: ÖZKAN, Özgür, Serkan Kuzu (2011), 'Çağdaş Maliyetleme Yöntemlerinden Mamul Yaşam Sürecine Dayalı Maliyetlemenin Geleneksel Maliyetleme Yöntemi İle Karşılaştırılması (Uygulama Örnekleri)' Yaklaşım Dergisi, Ocak 2017

Misyon ve Temel Yetkinlikler Karar Matrisi

Kaynak kullanımının firmanın misyon ve temel hedefleri ile ne derece uyumlu olduğunu gözlemler (Hussey, 1998; 30)..

Misyon ve Vizyon İfadeleri

Vizyon: "Ne üretmek istiyoruz?" sorusuna verilen cevaptır. En genel ve en kapsamlı amaçları içerir. Bir organizasyonun vizyonu geleceğe ışık tutar; gelecekte nerede olunmak istediğine, nasıl bir pozisyonda bulunmak istediğine ve hangi başarıları yakalamak istediğine dair kararlılığı ve hedefi ifade eder. Gerçekleştirilmek istenen amaçlar için gerekli araç ve kaynakları belirtmeksizin, işletmenin gelecekteki fotoğrafını tasvir eder. Bir örgüt vizyonu, en basit şekliyle, tüm çalışanların paylaştığı örgütün geleceğine ait bir resim demektir.

Misyon: İşletmenin "varlık sebebini" ifade eder. Niçin varız sorusuna verilen cevaptır. Vizyon gelecekte firmanın arzu ettiği durumu gösterirken misyon bu hayale ulaşmada bir

araçtır. Misyon işletme içerisinde çalışanlara bir yön vermesi ve ortak değerlere sahip olunması amacıyla belirlenmiş ve örgütü benzerlerinden ayıran uzun dönemli bir görev ve ortak bir değer şeklinde tanımlanabilir.

Stratejik düşünme ve karar alma da rehberlik edici kavramlardandır. Misyonda örgütün mevcut durumunda varoluş amacı yansıtılmak için çalışır vizyonda ise; örgütün gelecekte nerede olacağıyla ilgili paydaşlara ifade etmeye yarar (Hussey, 1998; 30).

Pazar Stratejilerinin Getiri Etkisi

Pazarda ortaya çıkan bütün deneyimlerin istatistiğine bakılarak ileride olabilecek sonuçlar hakkında fikir yürütmeyi sağlamaktadır. Uygulanmak istenen stratejik karar bu bilgiler doğrultusunda değerlendirilerek doğruluğu ya da eksik noktaları tespit edilmeye çalışılır (Hussey, 1998; 32)

Portföy Analizi

Sınırlı kaynakların en verimli şekilde kullanılmasıyla; kar- istikrar- büyüme oranı arasındaki en doğal dengeye ulaşmayı hedeflemektedir (Ghamdi, 2005; 380). “*Bu yaklaşım, stratejik iş alanı, stratejik iş birimi ya da ürün portföylerinin göreceli stratejik önemini gözlemlemeyi sağlamaktadır*” (Hussey, 1998; 32).

Ürün-Pazar/Ansoff Matrisi (Product-Market Matrix)

Daha önceden var olan ürün –yeni ürün, daha önceden var olan pazar- yeni pazar gibi kıyaslamalarla herhangi bir durumda ne gibi tedbirler alınabileceğini, gelişmenin ne yönde olması gerektiğini anlamayı sağlar.

Şekil 5: Ansoff Matrisi

ÜRÜN/PAZAR	MEVCUT	YENİ
MEVCUT	Pazarı Etkileme	Ürün Geliştirme
YENİ	Pazar Geliştirme	Çeşitlendirme

Kaynak: WATTS, Gerald, J. Cope ve M. Hulme (1998; 102) ‘Ansoff’s Matrix, Pain and Gain: Growth Strategies and adaptive Learning Among Small Food Producers’ *Inte Journol of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol. 4 No. 2, pp. 101-111.

Risk Analizi (Risk Analysis)

Yapılan yatırımın ne derece riskli olduğunu ölçebilmek adına yapılan analiz çeşididir. Risk analizleri : ““siyasi risk”, “ülke riski” ve “ekonomik-mali risk” olmak üzere üç başlıktadır (Aktan, 2008; 9). Projede yer alan sayısız olasılıkların değerlendirilmesi noktasında tüm kombinasyonlar ortaya çıkar ve alınmış ya da alınacak karar daha sağlam temellere oturtulur.

Şekil 6: Risk Değerlendirme Şablonu

OLASILIKLAR	KABUL EDİLEBİLİR	KABUL EDİLEMEZ	KABUL EDİLEMEZ
	KOŞULSUZ KABUL EDİLEBİLİR	KABUL EDİLEBİLİR	KABUL EDİLEMEZ
	KOŞULSUZ KABUL EDİLEBİLİR	KOSULSUZ KABUL EDİLEBİLİR	KABUL EDİLEBİLİR
	SONUÇLAR		

Kaynak: SCANDPOWER, (20??), ‘Qualitative Risk Analysis’
http://www.riskspectrum.com/en/Services/Risk_Analysis/Kvalitative_Risk_Analysis/ 10.09.2017

Risk Matrisi

Rekabetçi konum ve piyasa tahminleri olarak iki eksenli bir yaklaşımdır ve çok faktörlü portföy analizi formu ile beraber kullanılır. Böylece firmanın karşılaşılabileceği değişik yoğunluktaki riskler hesaplanmış olur (Hussey, 1998; 35).

Getiri-Risk Matrisi

Yatırımların verimliliğinin artmasına yardımcı olan bir tekniktir. Risk ve getiri olmak üzere iki eksenlidir. Mevcut stratejik iş birimlerinin karşılaştırılmasını ve olabilecek stratejik birimlerin kriterlerinin oluşmasını ölçmektedir (Hussey, 1998; 35).

Senaryo Tekniği/Analizi/Planlama

Senaryo tekniği ile geleceğe yönelik çeşitli ihtimallerin olması durumu üzerinde durularak gelecekteki olası risklerden kaçınmaya alıılır. Böylece firma olabilecek tüm boyutları derinlemesine inceleyerek stratejik karar alma sürecinde kendine bir yön belirler. Senaryo tekniği sürecinde geleceğe dair olasılıklar üretilerek bu olasılıkların olması durumunda nasıl tepkiler verileceği ölçülür ve politik, ekonomik, sosyal, teknolojik, yasal, ekolojik ve daha birçok çevresel faktöre dair olasılıklar belirlenir (Rigby, 2001; 51).

Kendini Yöneten Takımlar

Normalde yöneticiler tarafından belirlenen bazı görev ve kararları içeren rutin işlerle ilgili olarak takımların yetkilendirilmesidir. Bu hem çalışanın motivasyonunu arttırmakta hem de daha kaliteli ve hızlı üretime yol açmaktadır. Bu sayede çalışanlar kendilerini örgüte ait hissetmekte, daha hızlı karar alınmaktadır (Hussey, 1998; 36).

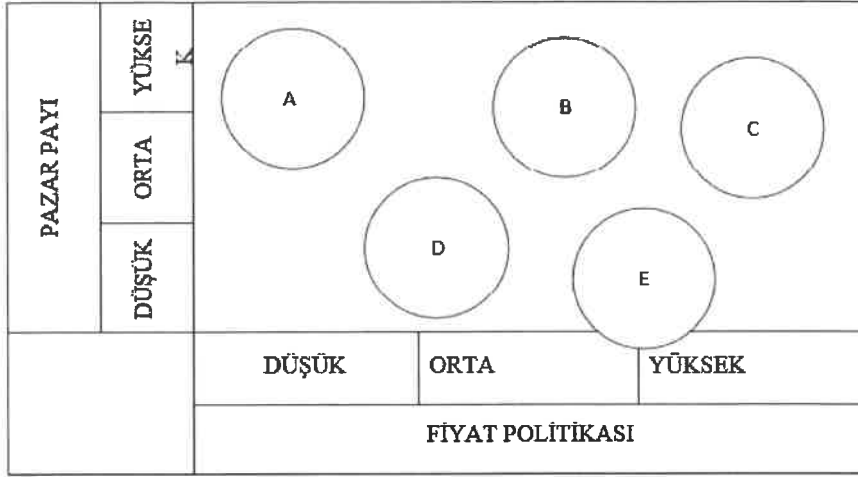
Duyarlılık Analizi

Senaryo tekniği ile benzerlik taşısa da daha çok örgütün zayıf yönlerini fark etmesi için ihtimaller sorgulanarak güvenlik açıklarına yönelik tedbirlerin alınmasını sağlar. Senaryo tekniğinde odak nokta yeni bir plan oluşturmakken duyarlılık analizinde var olan test edilir ve projenin en hassas noktalarının neler olduğu belirlenir (Hussey, 1998; 37).

Stratejik Grup Haritası

Bu teknikte endüstrideki rakipler, fiyat politikası, maliyet durumları ve uzmanlaşma gibi stratejik boyutların gruplanması gerçekleştirilir. Bu teknik, rakiplerin hangi alanlarda güçlü, hangi alanlarda zayıf olduklarını anlamada, firmaya önemli göstergeler sunmaktadır.

Şekil 7: Stratejik Grup Haritası Örneği



Kaynak: Seviçin'den uyarlanmıştır. SEVİÇİN, Ahmet, (2005) Rekabet Strateji Geliştirme Sürecinde Stratejik Grup Analizi' ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi Cilt 1, Sayı 1, Sayfa 51-66

Sinerji Matrisi

Yeni stratejik girişimlerindeki sinerjinin nicel olarak değerlendirilmesini sağlayan bir tekniktir (Hussey, 1998; 41).

Toplam Kalite Yönetimi

Bütün olarak işlerin esnekliğinin ve etkinliğinin artırılmasına yönelik bir uygulama olarak bilinmektedir. Bütün departmanları, faaliyetleri ve kişileri kapsayan bir organizasyon şeklinde ilerler (Hussey, 1998; 42; Oakland, 1989). Toplam kalite yönetimi; müşterilerin ürün ve hizmetlerden memnun olmasını sağlamak amacı ile yapılan sistemli bir çalışmadır (Rigby, 2011; 61). Başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için her kademe tarafından benimsenmesi gerekmektedir ve bütün örgütün sistemli ve sabırlı bir şekilde irade göstererek uygulamaya katılması gerekmektedir.

Toplam kalite yönetimi ile ilgili önemli noktalar ise özetle şöyle sıralanabilir (Efil, 1996: 42-43-44):

- Kalite teknik bir fonksiyon, bölüm ya da bilinçlenme programı değildir. Kalite topyekün ve eksiksiz olarak firma çapında ve tedarikçilerle bağlantılı şekilde uygulanacak, hareket noktası müşteri olan sistematik bir süreçtir.

- Kalite, bir mühendis, pazarlamacı ya da satıcının değil müşterinin söylediği şeydir ve sürekli yükselen bir talebi simgeler. Bu anlayış uzun vadede pazarın liderliğini yapmanın uluslararası bazda kalite liderliğinden geçtiğini de vurgular.
- Kalite ve maliyet birbirini tamamlar, ters yönde çalışmaz; ortaktır, karşıt değildir. Ürün ya da hizmet üretmenin en hızlı, ucuz ve karlı yolu bunu daha iyi yapmaktır.
- Kalite, aslında kuruluştaki herkesin işidir, ancak kimsenin işi haline gelmeyecek şekilde doğru olarak yapılmalı, bireylerin ürettikleri kaliteli işler ve bölümlerin kalite için
- Yapacakları takım çalışmasıyla desteklenecek şekilde organize edilmelidir.
- İyi yönetim herkesin bilgi, beceri ve olumlu tavrını harekete geçirmek anlamını taşır. Yöneticiler işlerin müşteri odaklı yapılmasını sağlamak için kalite üzerinde sürekli ve tavizsiz şekilde durarak liderlik yapmalıdır. Kalite bir yönetim tarzıdır, kalitenin pasaportu olduğuna inanmak, belli coğrafi ya da kültürel özellikleri olduğunu sanmak tamamen yanlıştır.
- Kalitenin artırılmasının önemi ürünler için olduğu kadar hizmetler için de geçerlidir ve bu önem, pazarlama ve satış, sipariş kabulü, ürün ve hizmet geliştirme, mühendislik, satın alma, üretim, lojistik, finansman, muhasebe, sevkiyat ve dağıtımda ayrı ayrı vurgulanmalıdır.
- Kalite bir ahlak sistemidir. Geniş çaplı kalite geliştirme sadece birkaç uzman ile değil, bir kuruluştaki çalışan kadın, erkek herkesin yardımı, katılımı, gayreti ve tedarikçilerin iş birliği sayesinde sağlanabilir.
- Kalitenin sürekli geliştirilmesi, eski ve yeni pek çok kalite tekniğinin şirket kalite programı içindeki bilinçli kullanımını gerektirir.

Paydaş Analizi

Firma üzerinde daha çok etkisi olan kişi ya da firmaların belirlendiği bir analiz tekniğidir. Söz konusu kişi ya da kurumlar işletmenin paydaşı olarak belirlenir ve bunların işletmeden beklentilerinin olduğu kabul edilir. Bu beklentilerin kendi içinde çatışmaları olması da olasıdır. Bu noktada işletmenin yapması gereken paydaşlarına hakim olarak işletmenin avantaj elde etmesini sağlamaktır (Ghamdi, 2005; 387).

Şekil 8: Paydaş Analizi

DEĞİŞİMDEN ETKİLENME VE ETKİLEME DÜZEYİ	YÜKSEK	A	E	
	ORTA	B		F
	DÜŞÜK	C	D	G
		DESTEKLEYEN	TAKİPÇİ	MUHALİF
		DEĞİŞİME VERİLEN TEPKİ		

Kaynak: ERDAMAR, Cenker, (2011), 'Yalın 6 Sigma Projelerinde Paydaş Yönetimi', Capital 09 Mart 2011 Çarşamba <http://www.capital.com.tr/yalin-6-sigma-projelerinde-paydas-yonetimi-OkurBlog/7.aspx> 04.09.2017

Değer Zinciri Analizi

Stratejik açıdan işletme içinde önem taşıyan faaliyetlerin saptanması ve önem, maliyet, süreç, kapsam, nitelik, zaman vb. açılardan değerlendirilmesi ve rekabet avantajı sağlayanların değerlendirilmesidir (Ghamdi, 2005; 388).

Firmayı, ürünlerin tasarlandığı, üretildiği, pazarlandığı, teslim edildiği ve desteklendiği faaliyetler bütünü olarak düşünmek mümkündür. Bu faaliyetlerin her biri ürüne veya hizmete değer katarlar. Aynı şekilde firmanın rekabet üstünlüğü sağlamasına yol açabilirler.

Değer faaliyetleri iki ana gruba ayrılabilirler:

Birincil faaliyetler: Bunlar ürünün fiziksel olarak oluşmasına, pazara ulaşmasına, satılmasına ve satış sonrasında desteklenmesine katkı yapan faaliyetler bütünüdür. Birincil faaliyetleri beş ana grupta toplamak mümkündür

1. İçedönük Lojistik: Bu faaliyetler altında firmanın girdilerini temin etmesi, yerleştirilmesi ve yönetmesinin yanında malzemelerin idaresi, depolanması, stok kontrolü, araç-taşım planlarının yapılması ve iadelerin yerine ulaştırılması gibi

faaliyetler yer alır. Bu faaliyetlerden her hangi birinde yapılacak bir iyileştirme maliyetlerin düşmesine ve verimliliğin artmasına sebep olacaktır.

2. Üretim: Bir girdiyi nihai ürüne dönüştürmek için gerekli olan faaliyetleri kapsar. Bunlar arasında makine işleri, paketleme, birleştirme, ekipman bakımı ve testler yer alır. Bu faaliyetlerde meydana gelecek iyileşme sayesinde ürünün kalitesinin artması, etkinlik ve pazar şartlarına hızlı tepkime vermek söz konusu olacaktır.

3. Dışadönük Lojistik: Nihai ürünler üretildikten sonra bunların firmanın müşterilerine dağıtılmaları gerekir. Bu dağıtım esnasında depolama, malzeme idaresi, teslimat araçlarının faaliyetleri ve sipariş süreçleri faaliyetleri söz konusu olur. Bu faaliyetlerde meydana gelecek iyileşme sonucunda etkinliğin artması ve müşterilere daha yüksek standartta hizmet sunulması mümkün olacaktır.

4. Pazarlama ve Satışlar: Üretilen mal veya hizmetin pazarda talep edilebilir şekilde fiyatlandırılması, tanıtılması ve dağıtılmansın sağlanması süreci olarak pazarlama ve satışlar önemli birincil fonksiyonlardandır.

Destek faaliyetler: Firmanın birincil faaliyetlerine yardımcı oldukları gibi birbirlerine de yardımcı olan faaliyetlerdir.

Aktivite Bazlı Yönetim

Maliyetlerin tam olarak saptanması noktasında kullanılan yöntemdir ve doğrudan ve dolaylı olarak maliyet hesaplanırken geleneksel muhasebe tekniklerinin aksine faaliyet bazlı bir yaklaşım sergiler. *“Gerçekleştirilen faaliyetlerin belirlenmesi, bu faaliyetlere bağlı maliyetlerin belirlenmesi, saptanan bu maliyetlerin doğrudan ve dolaylı olarak sınıflandırılması, gerçekleştirilmesi düşünülen faaliyetleri ile verilerin toplanması ve faaliyet temelinde maliyetlerin ürün ve tüketicilere göre saptanması gibi süreçleri içerir”* (Rigby, 2001; 13).

Müşteri İlişkileri Yönetimi

Müşteriyi daha iyi anlamaya yönelik yapılan çalışmalar bütünüdür. Müşteriyi daha iyi tanıma, var olan müşterileri elde tutma ve mevcut müşteri portföyünü elde tutmaya yönelik çalışmalar bütünüdür. Müşterinin neyi tercih ettiğini anlamak ve müşteri tercihleri ile işletmenin ürettiklerini bütünleştirmek amacı ile yapılır (Rigby, 2001; 23).

Müşteri ilişkileri yönetiminin esas çıkış noktası günümüz müşterilerinin daha sofistike hale gelmiş olmasıdır. Müşteri ilişkileri yönetiminde işletmeler için pazar payından çok müşteri payı, yani ömür boyu müşteri değeri önemli olmaktadır. Kitlesele pazarlama ile müşteri ilişkileri yönetimi karşılaştırıldığında ana hatları ile karşımıza çıkan noktalar şunlardır; (Kurban, 2002: 83).

- Ortalama müşterilere karşı, bireysel müşteriler,
- Müşteri isimlerine karşı, müşteri profili,
- Kitlesele üretime karşı, bireysel üretim,
- Kitlesele reklamlara karşı, bireysel mesajlar,
- Tek yönlü mesajlardan çift yönlü mesajlara,
- Pazar bölümlenmesine karşı, müşterilerin bölümlenmesi,
- Tüm müşterilere karşı, kazançlı müşteriler,
- Müşteri çekme stratejisine karşı, müşteriyi elde tutma stratejisi.

Belirtildiği üzere müşteri ilişkileri yönetimi, işletmeler için en önemli rekabet unsurlarından biridir. Rekabetçi bir üstünlük yakalayıp, diğer işletmeleri geride bırakmanın tek yolu, müşterileri birebir tanımak, onlara yönelik birebir üretim süreci içerisine girmek ve birebir pazarlama yapmaktır. Müşteri ilişkileri yönetiminde parola 'yeterli sayıda müşteri ile uzun ömürlü ve verimli ilişkilerdir'. Bu doğrultuda işletme, müşterisi ile olan ilişkisini beşikten mezara kadar sürdürmeye gayret sarf etmektedir (Koç, 1999: 57).

Müşteri Bölümleme

Müşterileri ortak özelliklerine göre bölümlere ayıran modeldir ve bu bölümlere göre müşterileri kitlelerinin analizi yapılır. Faydalı olabilecek müşteri kitlelerine yönelik firmanın yetkinlik ve kaynakları belirlenerek yeterliliğine göre ilgili müşteri kitlelerine yönelik adımlar atılır ve zaman içerisinde değerlendirmeler gerçekleştirilir (Rigby, 2001; 27).

Piyasa Kırılma Analizi

Piyasadaki dengelerde yaşanan radikal gelişmeleri ve değişimleri anlamaya yönelik bir analizdir. Güç dengesi değişimlerini tetikleyen etmenleri gözlemleyerek piyasa dönüşümü olmadan uyarı mekanizması oluşturmayı amaçlamaktadır (Rigby, 2001; 35).

Bolton Consulting Group Matrisi

Pazardaki büyüme oranı ve pazar payı olarak iki değişken üzerine kuruludur. Genelde çok bölümlü ya da ürün çeşitliliği olan firmalar tarafından kullanılır. Her bölüm ya da ürün kalemi; soru işaretleri, yıldızlar, nakit kaynağı olan inekler ve nakit tüketen köpekler olarak 4 bölümlü bir yapı üzerinde değerlendirilir.

Bu 4 bölümde yer alan unsurlar şöyledir (David, 2006);

Soru işaretleri:

- Hızlı büyüyen bir pazarda düşük pazar payı ile rekabet eden,
- Nakit ihtiyacı fazla olan,
- Etkinliği zayıf olan ürün ya da birimleri ifade eder.

Burada yapılması gereken davranış; ya güçlü bir strateji ya da bu birimden ya da ürün kaleminden vaz geçmektir.

Yıldızlar:

- Başarılı olan soru işaretleri yıldıza dönüşürler,
- Hızlı büyüyen bir pazarda görece yüksek bir pazar payına sahip,
- Gelişme içerisinde olan ürün ya da birimi ifade ederler.

Burada yapılması gereken; dikey, ileriye ya da geriye yatay entegrasyon ile büyümedir. Buradaki ürün ya da birimler uzun vadede genişleme ve karlılık fırsatları sunmaktadır. Yine ikame yatırımlar ile buradaki hakimiyet korunmalıdır.

Nakit İnekleri:

- Düşük bir büyümeye sahip pazarda yüksek bir Pazar payına sahip,
- Kendi maliyeti ve diğer amaçlar için nakit üreten ürün ya da birimleri ifade ederler.
- Burada yapılması gereken; pazardaki güçlü konumu olabildiğince sürdürmek için, benzer nitelikte çeşitlendirme ve ürün geliştirme gerçekleştirmektir.

Köpekler:

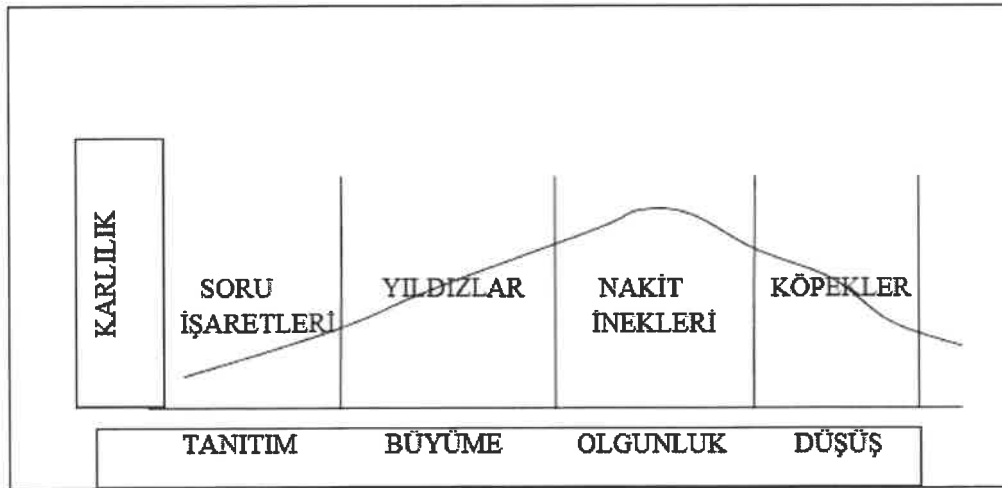
- Başarısız olan soru işaretleri bu noktaya düşebilirler.

Şekil 9: BCG Matrisi

Pazar Büyüme Oranı	Yüksek	Yıldızlar	Soru İşaretleri
	Düşük	Nakit İnekleri	Köpekler
		Yüksek	Düşük
		İlgili Pazar Payı	

Kaynak: DAVID, Fred, R. (2006) Strategic Management: Concept & Cases.Ninth Edition. New Jersey: Prentice Hall

Şekil 10: BCG Matrisi ve Ürünün Piyasa Konumu



Kaynak: MR Dashboard, (20??) 'BCG Matrix' http://www.mrdashboard.com/BCG_Matrix.html 02.09.2017.

BÖLÜM 4: İSTANBUL OTELCİLİK SEKTÖRÜ ARAŞTIRMASI

4.1. Yöntem

Bu araştırmanın evreni İstanbul'da kültür ve turizm bakanlığından belgeli olarak faaliyet gösteren otel işletmeleridir. Kapasiteye bağlı olarak diğerlerine göre daha kurumsal firmalar oldukları ve stratejik yönetim uygulamaları açısından daha açık özellikler arz ediyor olmaları varsayımından hareketle araştırmada yalnızca dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri kapsam içerisine alınmıştır.

Bu araştırmada olasılığa dayalı olmayan kasti örnekleme yöntemi tercih edilmiş olup otel işletmelerinin ulaşılabilirliği, stratejik karar pozisyonlarında yer alan otel yöneticileriyle veri toplama amaçlı iletişim kurabilme imkânlarıyla birlikte araştırmanın zaman ve maliyet kısıtlarıyla, işletmelerin bilgi saklama hususundaki davranışsal prensipleri dikkate alınarak örneklem sayısı 20 olarak belirlenmiştir. Bu örneklemin evreni temsil yeteneği olduğu kabul edilmektedir. Mülakat gerçekleştirilen otel işletmeleri İstanbul'un kültür turizmi ve iş seyahatleri ağırlıklı yapısı içerisinde konaklama, yiyecek içecek ve toplantı hizmetleri sunan hizmet işletmeleridir. Mülakatlar esnasında otel yöneticilerine işletmelerinin kullandığı bütün stratejik karar araçları sorulmuştur ve bu çerçevede veri toplanmıştır. Konuyla ilgili daha önce gerçekleştirilmiş çalışmalarda niceliği yüksek bir stratejik karar araçları envanteri ortaya koyulmuştur. Bu araştırmanın amacıyla paralellik arz etmesi açısından ve disiplinlerarası açıklayıcılığa sahip olma özelliği de dikkate alınarak stratejik karar araçları sayısı 21 adet olarak saptanmış olup bu araçlar aşağıda belirtilmiştir.

- Senaryo Tekniği
- 5 Güç Analizi (Endüstri Analizi)
- Başa baş analizi (Breakeven analysis)
- Değer Zinciri Analizi (Value Chain Analysis)
- Endüstri Haritası Çıkarma (Industry Mapping)
- Ansof Matrisi

- SWOT
- Kritik Başarı Faktörleri (Critical Success Factors)
- Tarihsel benzerlikler
- Portföy Analizi (Portfolio Analysis)
- Balanced scorecard
- Karar ağaçları
- Ürünün hayat seyri analizi (Life cycle analysis)
- Müşteri bölümlenme (Customer segmentation)
- Fayda-maliyet analizi
- Temel yetkinlikler (Core competence)
- Rakip profili çıkarma (Competitor profiling)
- Rakip analizi
- Müşteri memnuniyet ölçümleri
- Risk analizi
- Mali tablolar analizi

Araştırmada birincil veri toplama aracı olarak derinlemesine bilgi toplayabilmek amacıyla mülakat tekniği tercih edilmiş olup kasti örnekleme çerçevesinde 67 firmayla iletişim kurularak görüşme talebinde bulunulmuş, bu firmalardan 20'siyle görüşme gerçekleştirilebilmiştir.

Mülakatlar üç aylık süre içerisinde tamamlanabilmiştir. Stratejik araçların tercihi ve karar sürecine ilişkin etkinlik durumu otel işletmelerinde üst düzey yöneticilerin inisiyatifinde olması sebebiyle, söz konusu mülakatlar otel işletmelerinin stratejik karar sürecinde etkin pozisyonda çalışan yöneticilerle ile yüz yüze gerçekleştirilmiştir.

Mülakat soruları üç bölümden oluşmaktadır. Mülakat formlarının birinci bölümü araştırmaya konu olan otel işletmeleri ve mülakatlara katılan yöneticilere ilişkin profil bilgilerini elde etmeye yönelik sorulardan, ikinci bölümü stratejik karar araçlarına ilişkin veri toplamak üzere hazırlanmış sorulardan oluşmakta olup üçüncü bölümde karar sürecine ilişkin veri elde edilmesine yönelik sorulara yer verilmiştir.

Mülakatların yüz yüze gerçekleştirilmesi mülakat sorularına konu olan stratejik karar araçlarının kavramsal olarak bilinmediği durumlarda yöneticilere açıklanmasına ve daha doğru veriler toplanmasına imkân sağlamıştır.

4.2. Verilerin Tasnifi Analizleri ve Yorumlanması

Mülakatlarda otel işletmeleri ve yöneticilere ilişkin elde edilen veriler sistematik bir şekilde tasnif edilerek sınıflandırılmıştır. Karar verme açısından kullanılan araç tercihleri hangi karar aracının kaç firmada ve hangi firmada hangi karar araçlarının kullanılıyor olması açısından tasnif edilmiştir.

Veri analizleri otel işletmelerinden mülakatlara katılan yöneticilere ilişkin elde edilen verilerin incelenmesi, stratejik karar araçlarının kullanımına ilişkin veriler, karar araçlarına ilişkin içerik analizi, firma türü, firma kapasitesi ve faaliyet süresine göre değişiklik ve benzerlik gösterme durumlarının analizi şeklinde gerçekleştirilmiştir.

4.2.1. Otel İşletmeleri ve Yöneticilere İlişkin Bilgiler

Tablo 5: Otel İşletmelerinin Faaliyet Süreleri

	0-5 Yıl Arası	5-10 Yıl Arası	10 Yıldan Fazla
Firma Sayısı	0	7	13

İşletmelerin 7 tanesi 5-10 yıl arası faaliyet süresine, 13 tanesi 10 yıldan fazla faaliyet süresine sahip otellerden oluşmaktadır. Bu durum firmaların faaliyet alanı, iş sistemleri ile sosyo-politik ve teknolojik çevre konusunda yeterli deneyime sahip bir profile sahip oldukları bir durum arz etmektedir.

Bu durumda elde edilen verileri oluşturan mülakatlarda farkındalığı yüksek cevaplar alınmasına ilişkin yeterli bir donanımın varlığından söz edilebilecektir. Bu kapsamda karar süreçlerine ilişkin alışkanlıkların yanı sıra süreçlerin getirdiği yenilikçilik ve sınırsızlık anlayışları karar sürecinin yapısını ve niteliğini etkileyecek bir yapının bu şekilde ortada bulunmasıyla Mintzberg'in örüntü içindeki stratejiler adıyla tanımladığı ve zamanla oluşan alışkanlıkların ve perspektif stratejiler olarak açıkladığı inovatif bakış

açılarının ortaya çıkması için uygun siyasi, sosyo-ekonomik ve teknolojik altyapı olduğu ifade edilebilir (Mintzberg ve diğ.1998:14; Mintzberg, ve Waters; 1985; Mintzberg; 1987).

Tablo 6: Otel İşletmelerinin Sınıflanma Durumu

	4 Yıldızdan Az	4 Yıldızlı	5 Yıldızlı
Firma Sayısı	0	7	13

Mülakatlara konu olan otel işletmelerinin 7 tanesinin 4 yıldızlı, 13 tanesinin ise 5 yıldızlı olmasından hareketle elde edilen verilerin otel işletmelerinin kapasiteye bağlı olarak kurumsallık açısından üst düzey veri toplanabilecek bir örneklem oluşturduğu ifade edilebilir.

Tablo 7: Otel İşletmelerinin Büyüklüğü

Çalışan Sayısı	0-10 Personel	11-50 Personel	51-250 Personel	251 ve üstü Personel
Otel Sayısı	0	0	20	0

19/10/2005 tarihli ve 2005/9617 sayılı ‘Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkındaki Yönetmelik’e göre firma büyüklükleri çalışan sayısı ve firmanın yıllık cirosu üzerinden gerçekleşmektedir. Bu çerçevede; mikro işletmeler: On (10) kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu bir milyon Yeni Türk Lirasını aşmayan çok küçük ölçekli işletmeler, küçük işletmeler: Elli (50) kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu beş milyon Yeni Türk Lirasını aşmayan işletmeler ve orta büyüklükteki işletmeler: İkiyüzelli (250) kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu yirmibeş milyon Yeni Türk Lirasını aşmayan işletmeler olarak tanımlanmaktadır (Mevzuat, 2005).

Tablo 8: Mülakat Katılan Yöneticilerin İşletmedeki Pozisyonları

Yönetici Pozisyonu	Sayı
Genel Müdür	12
Satış Müdürü	4
Önbüro Müdürü	3
Yiyecek İçecek Müdürü	1

Mülakatlara katılan yöneticilerin tamamı otel işletmelerinin stratejik kararlarda inisiyatif sahibi olan, hem sorumluluğu altındaki iş süreçlerinin uzmanı hem de genel işleyiş hususunda uzmanlaşmış ve bilgi birikimi olan kişilerden oluşmaktadır. Bu durumda mülakatlarda elde edilen verilerin işletmeler tarafından kullanılan araçların ne olduğu konusunda yeterli bilgiye sahip kişilerden elde edildiği ifade edilebilir ve bu durum verilerin geçerliliği açısından önemli bir durum olarak açıklanabilir.

Tablo 9: Mülakata Katılan Yöneticilerin İşletmedeki Hizmet Süresi

Çalışma Süresi	0-2 Yıl	3-6 Yıl	7-14 Yıl	15 Yıl ve Üzeri
Yönetici Sayısı	0	7	11	2

Mülakatlara katılan yöneticilerin 7 tanesi 3-6 yıl arası geri kalan 13 tanesi ise 7 yıl ve üzeri bir süredir işletmelerinde çalışmakta olan kişilerden oluşmaktadır. Bu durum da yine aynı şekilde, stratejik araçların kullanım durumlarıyla karar sürecindeki uygulamaların detayları hakkında yeterli düzeyde bilgi sahibi kişilerden veri toplandığının ortaya koyulması açısından önemlidir. Bu durum mülakatlara katılan yöneticilerin işletme kültürü, iş yapma modelleri, örgüt bünyesinde gelişen ortak dile, prensiplere ve firmaya özgü hemen hemen tüm süreçlerde bilgi sahibi kişilerden veri elde edilmiş olması firmaya ilişkin yorumlanan verilerin geçerlilik düzeylerinin yüksek olduğunun bir delili olarak gösterilebilir.

4.2.2. Strateji Araçlarına İlişkin Veriler

Tablo 10: Stratejik Karar Araçlarının Kullanım Durumu

	Stratejik Karar Aracı	Kullanan İşletme Sayısı
1	Senaryo Tekniği	12
2	5 Güç Analizi (Endüstri Analizi)	3
3	Başa baş analizi (Breakeven analysis)	20
4	Değer Zinciri Analizi (Value Chain Analysis)	9
5	Endüstri Haritası Çıkarma (Industry Mapping)	2
6	Ansof Matrisi	2
7	SWOT Analizi	13
8	Kritik Başarı Faktörleri (Critical Success Factors)	7
9	Tarihsel benzerlikler	2
10	Portföy Analizi (Portfolio Analysis)	13
11	Balanced scorecard	3
12	Karar ağaçları	7
13	Ürünün hayat seyri analizi (Life cycle analysis)	3
14	Müşteri bölümlenme (Customer segmentation)	14
15	Fayda-maliyet analizi	8
16	Temel yetkinlikler (Core competence)	10
17	Rakip profili çıkarma (Competitor profiling)	6
18	Rakip analizi	20
19	Müşteri memnuniyet ölçümleri	20
20	Risk analizi	11
21	Mali tablolar analizi	20
	Toplam / Firma Sayısı	205/20

20 Otel işletmesi tarafından kullanılan stratejik karar aracının toplam sayısı 205 olup her işletmenin ortalama 10,25 araç kullandığı tespit edilmiştir. Mülakatlara katılan

yöneticilerin ifadelerinden hareketle ortalama stratejik karar aracı kullanım sayısının üzerinde araç kullanan işletme sayısı 8'dir.

Mali tablolar analizi, müşteri memnuniyet ölçümleri, rakip analizi ve başabaş analizi mülakata katılan tüm yöneticiler tarafından işletmelerinin kullandığı stratejik karar araçları arasında ifade edilmiştir. Bu araçların tüm işletmeler tarafından kullanılıyor olmasından hareketle araştırmaya konu olan işletmelerin stratejik karar alma süreçlerinde varlık ve kaynaklarına, gelir-gider durumlarına, maliyet konusuna, kar dağıtım oranlarına ve nakit akışlarına ve bu konularda rakip kıyaslamalarına ve aynı zamanda insan unsurunun her endüstri türüne göre daha ön plana çıkması sebebiyle müşteri memnuniyetine önem verdiklerini göstermektedir.

Müşteri memnuniyetinin önemle analiz edilmesi, maliyet kalemlerine verilen önem ve etkin fiyat politikalarının oluşturulmasına yönelik kaygı ve hassasiyet durumunun bu dinamiklerin strateji belirlemedeki rolünün, araştırmaya konu olan işletmeler tarafından anlaşıldığının ifade edilmesine imkan verdiği söylenebilir.

Mülakatlarda elde edilen veriler ışığında kullanılan risk analizlerinin, işletmelerin maliyet kontrolü ve verimliliği ortaya çıkarmak için kullandıkları önemli bir araç olduğu ifade edilebilir. Bu durum firmalar maliyetler konusunda ve olası riskler hususunda hassasiyet gösterdiğinin bir göstergesidir. Kullanıldığı ifade edilen müşteri bölümlenme aracıda işletmelerin müşteri ilişkilerini strateji geliştirme sürecinde göz önünde bulundurduklarını göstermektedir.

Bu araçlar işletmelere yenilikçi ve müşteri tercihlerine daha hassas stratejilerin oluşumunda kılavuzluk edecek verilerin sağlanması açısından önem arz etmektedir. Diğerlerine oranla daha çok kullanıldığı mülakat sonuçlarından anlaşılan portföy analizinin de işletmelerin stratejik iş birimlerinin ya da hakim olunan sektörlerin takibinde ve farkında olduklarını ve de bunu rekabet avantajına dönüştürecek stratejik adımları geliştirme kaygısı taşıdıklarının bir göstergesi olduğu ifade edilebilir.

Araştırmaya konu olan otel işletmeler tarafından stratejik karar aracı olarak kullanılan bu araçların ortak özelliklerinin daha çok nicel veri üretme olması durumu işletmelerin stratejik karar alma sürecinde nicel, hesaplanabilir verileri diğerlerine oranla daha çok

tercih ettiklerinin bir göstergesi olarak kabul edilebilir. Bu araçların yanı sıra otel işletmelerinin faaliyetlerini iyileştirmeye yönelik araçlar da kullandığı görülmektedir.

Rakip analizlerinin de gerçekleştiriliyor olması rekabetin yüksek olduğunun bir ifadesi olarak kabul edilebilir ancak mülakatlara katılan yöneticilerin talebin de yüksek olduğunu ifade etmesi durumu beş güç analizinin de varlığını potansiyel rakiplerin giriş engellerinin analizi açısından gerekli kılmaktadır, ancak bu ifadelerle rağmen yalnızca üç işletme tarafından kullanılıyor olması mevcut rekabet durumu ve kullanılan araç türleri arasında bir çelişki olarak göze çarpmaktadır. Araştırmaya konu işletmeler tarafından en az kullanılan araçlar arasında balanced scorecard yer almaktadır. Bu stratejik karar aracının karmaşıklığı ve nasıl yapılacağı bilinmiyor olması az kullanılmasının gerekçesi olarak mülakatlarda elde edilen cevaplarda ifade edilmektedir.

Tablo 11: İşletmelerin Faaliyet Sürelerine Göre Stratejik Karar Araçlarının Kullanımı

	Stratejik Karar Aracı	n	0-5 Yıl Arası	5-10 Yıl Arası	10 Yıldan Fazla
1	Senaryo Tekniği	12	0	7	5
2	5 Güç Analizi (Endüstri Analizi)	12	0	4	8
3	Başa baş analizi (Breakeven analysis)	20	0	7	13
4	Değer Zinciri Analizi (Value Chain Analysis)	9	0	2	7
5	Endüstri Haritası Çıkarma (Industry Mapping)	2	0	1	1
6	Ansof Matrisi	2	0	1	1
7	SWOT Analizi	13	0	5	8
8	Kritik Başarı Faktörleri (Critical Success Factors)	7	0	2	5
9	Tarihsel benzerlikler	2	0	0	2
10	Portföy Analizi (Portfolio Analysis)	13	0	4	9
11	Balanced scorecard	3	0	1	2
12	Karar ağaçları	7	0	2	5
13	Ürünün hayat seyri analizi (Life cycle analysis)	3	0	1	2
14	Müşteri bölümlenme (Customer segmentation)	14	0	4	10

15	Fayda-maliyet analizi	8	0	3	5
16	Temel yetkinlikler (Core competence)	10	0	6	4
17	Rakip profili çıkarma (Competitor profiling)	16	0	7	9
18	Rakip analizi	20	0	7	13
19	Müşteri memnuniyet ölçümleri	20	0	7	13
20	Risk analizi	11	0	2	9
21	Mali tablolar analizi	20	0	7	13

Tablo incelendiğinde genel olarak araştırmaya konu olan otel işletmelerinin faaliyet süreleri ile kullanılan stratejik karar araçlarının çeşitliliği ve niceliği arasında bir ilişki olduğu ifade edilebilir. Faaliyet süresi daha fazla olan işletmelerin gerek stratejik karar araçlarının çeşitliliği açısından gerekse niceliği açısından faaliyet süresi daha az olan işletmelere göre daha fazla ve çeşitli araç kullandığı görülmektedir.

Tablo 12: İşletmelerin Büyüklüğüne Göre Stratejik Karar Araçlarının Kullanımı

	Stratejik Karar Aracı	n	Mikro	Küçük	Orta
1	Senaryo Tekniği	12	0	0	12
2	5 Güç Analizi (Endüstri Analizi)	12	0	0	12
3	Başa baş analizi (Breakeven analysis)	20	0	0	20
4	Değer Zinciri Analizi (Value Chain Analysis)	9	0	0	9
5	Endüstri Haritası Çıkarma (Industry Mapping)	2	0	0	2
6	Ansof Matrisi	2	0	0	2
7	SWOT Analizi	13	0	0	13
8	Kritik Başarı Faktörleri (Critical Success Factors)	7	0	0	7
9	Tarihsel benzerlikler	2	0	0	2
10	Portföy Analizi (Portfolio Analysis)	13	0	0	13
11	Balanced scorecard	3	0	0	3
12	Karar ağaçları	7	0	0	7
13	Ürünün hayat seyri analizi (Life cycle analysis)	3	0	0	3
14	Müşteri bölümlenme (Customer segmentation)	14	0	0	14
15	Fayda-maliyet analizi	8	0	0	8
16	Temel yetkinlikler (Core competence)	10	0	0	10

17	Rakip profili çıkarma (Competitor profiling)	16	0	0	16
18	Rakip analizi	20	0	0	20
19	Müşteri memnuniyet ölçümleri	20	0	0	20
20	Risk analizi	11	0	0	11
21	Mali tablolar analizi	20	0	0	20

Araştırmaya konu olan otel işletmelerinin tamamının ilgili mevzuat gereğince orta büyüklükte işletme arasında yer alıyor olması işletme büyüklüğü ile kullanılan stratejik karar aracı ve çeşitliliği arasında bir ilişki olup olmadığı hakkında yorum yapmaya elverişsiz bir durum ortaya koymaktadır. Bu çerçevede yorum yapılabilecek yeterli veri olmadığı ifade edilebilir.

Tablo 13: Otel İşletmelerinin Sınıf Durumuna Göre Stratejik Karar Araçlarının Kullanımı

	Stratejik Karar Aracı	n	4 Yıldızdan Az	4 Yıldız	5 Yıldız
1	Senaryo Tekniği	12	0	4	8
2	5 Güç Analizi (Endüstri Analizi)	12	0	5	7
3	Başa baş analizi (Breakeven analysis)	20	0	7	13
4	Değer Zinciri Analizi (Value Chain Analysis)	9	0	2	7
5	Endüstri Haritası Çıkarma (Industry Mapping)	2	0	0	2
6	Ansof Matrisi	2	0	0	2
7	SWOT Analizi	13	0	7	6
8	Kritik Başarı Faktörleri (Critical Success Factors)	7	0	2	5
9	Tarihsel benzerlikler	2	0	0	2
10	Portföy Analizi (Portfolio Analysis)	13	0	4	9
11	Balanced scorecard	3	0	0	3
12	Karar ağaçları	7	0	0	7

13	Ürünün hayat seyri analizi (Life cycle analysis)	3	0	0	3
14	Müşteri bölümlenme (Customer segmentation)	14	0	3	11
15	Fayda-maliyet analizi	8	0	2	6
16	Temel yetkinlikler (Core competence)	10	0	2	8
17	Rakip profili çıkarma (Competitor profiling)	16	0	3	13
18	Rakip analizi	20	0	7	13
19	Müşteri memnuniyet ölçümleri	20	0	7	13
20	Risk analizi	11	0	2	9
21	Mali tablolar analizi	20	0	7	13

Mülakatlara katılan otel işletmelerinin kullandığı stratejik karar araçlarının çeşitliliği ve niceliği arasında bir ilişkinin varlığından söz edilebilir. Mevcut durum ve mülakatlardan elde edilen veriler çerçevesinde 5 yıldızlı otel işletmelerinin 4 yıldızlı otel işletmelerine göre daha çok sayıda ve çeşitlilikte stratejik karar aracı kullandığı görülmektedir.

4.2.3. Karar Modellerine İlişkin Veriler

Tablo 14: Firmaların Karar Modellerine Göre Dağılımı

Karar Modeli	Rasyonel Karar Modeli	Sınırlı Rasyonel Karar Modeli	Politik Karar Modeli	Süreç Karar Modeli
İşletme Sayısı	2	3	6	9

Otel işletmelerinin yöneticileriyle gerçekleştirilen derinlemesine mülakatlar ve bu mülakatlar üzerinde yapılan içerik analizi bağlamında toplam 20 otel işletmesinden 2'sinin rasyonel karar modeli, 3'ünün sınırlı rasyonel karar modeli, 6'sının politik karar modeli ve 9'unun süreç karar modeli ekseninde karar aldığı tespit edilmiştir.

İşletmelerin büyük bir bölümünde politik ve süreç karar modelleri ekseninde karar alınması durumu ve her iki karar modelinin ortak özelliklerinin uzlaşma olması açık sistem örgüt yapılarının varlığını göstermektedir. İşletme çevresel faktörlere olan

duyarlılıklarını ifade etmiş olmalarına rağmen beş güç modelinin kullanımının düşük olması çelişkili bir durum olarak göze çarpmaktadır.

Tablo 15: Otel İşletmelerinin Sınıfına Göre Karar Modeli Dağılımları

Karar Modeli	Rasyonel Karar Modeli	Sınırlı Rasyonel Karar Modeli	Politik Karar Modeli	Süreç Karar Modeli
4 Yıldızlı	1	1	2	3
5 Yıldızlı	1	2	4	6
TOPLAM	2	3	6	9

Otel işletmelerinin ait olduğu yasal sınıflandırma çeşitliliği ile örtüştükleri karar modeli arasında bir ilişkinin varlığından söz edilebilir. Karar modellerinin her biri hemen hemen her iki tür işletme sınıfında da kullanılıyor olsa da politik karar modeli ve süreç karar modeliyle örtüşem işletme sayısı diğer karar modellerine göre daha fazla olup 5 yıldızlı işletmelerin oransal olarak 4 yıldızlı işletmelere göre daha çok politik ve süreç karar modelleri kapsamında yer aldığı görülmektedir.

Tablo 16: İşletmelerin Hizmet Süresine Göre Karar Model Dağılımları

Karar Modeli	Rasyonel Karar Modeli	Sınırlı Rasyonel Karar Modeli	Politik Karar Modeli	Süreç Karar Modeli
0-5 Yıl	0	0	0	0
5-10 Yıl	1	1	2	3
10 Yıldan Fazla	1	2	4	6
TOPLAM	2	3	6	9

Otel işletmelerinin faaliyet süreleri dikkate alındığında politik ve süreç karar modellerinin 10 yıl ve üzeri faaliyet süresine sahip işletmeler açısından oransal olarak diğer işletmelere göre daha fazla tercih edildiği görülmektedir. Bu noktada politik ve süreç karar modellerinin önplana çıkması işletmelere özgü bir gelenek veya kültürün varlığında temellenmiş bir durumun söz konusu olduğunun göstergesi kabul edilebilir.

Tablo 17: İşletme Büyüklüğüne Göre Firmaların Karar Model Dağılımları

	Rasyonel Karar Modeli	Sınırlı Rasyonel Karar Modeli	Politik Karar Modeli	Süreç Karar Modeli
Mikro	0	0	0	0
Küçük	0	0	0	0
Orta	2	3	6	9
TOPLAM	2	3	6	9

Mülakatlardan elde edilen veriler, araştırmaya konu olan tüm işletmelerin orta büyüklükte olması sebebiyle işletme büyüklüğü ve karar modeli arasında ilişkinin var olup olmadığının ortaya koyulması için yeterli değildir. Bu çerçevede işletme büyüklükleri ile işletmelerin örtüştüğü karar modelleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı hakkında değerlendirme yapılamamaktadır.

4.2.4. Karar Modelleri Çerçevesinde Strateji Araçlarının Analizi

Tablo 18: Araç Kullanım Çeşitliliğinin Karar Modellerine Göre Dağılımı

	Rasyonel Karar Modeli	Sınırlı Rasyonel Karar Modeli	Politik Karar Modeli	Süreç Karar Modeli
Araç Sayısı / Firma Sayısı	21/2	31/3	64/6	89/9
Araç / Firma Ortalaması	10,5	10,3	10,6	9,8

Araştırmaya konu olan dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin mülakatlara katılan yöneticilerinin verdiği cevaplardan elde edilen verilere göre işletmelerin örtüştüğü stratejik karar modelleriyle kullanılan stratejik karar araçlarının nicelik ve çeşitliliği arasında bir ilişkinin varlığından söz edilebilir bir durum söz konusudur.

İşletmelerin örtüştüğü görülen rasyonel karar modeli ve sınırlı rasyonel karar modelleri üzerinden, elde edilmiş veriler ışığında rasyonel karar modeli ile örtüşen işletmelerde sayısal veriler elde edilen stratejik karar araçlarının daha çok tercih edildiği görülmekte ancak bununla birlikte rasyonel veriler sunmayan araçlarında kullanıldığı görülmektedir.

Süreç karar modelini benimseyen firmaların ise ortalama 9,8 değerinde stratejik karar aracı kullandığı belirlenmiştir. Bununla birlikte sınırlı rasyonel karar modelinin de, süreç karar modelindeki çeşitliliğe yakın değerde bir stratejik karar aracı kullanım çeşitliliğine sahip olduğu görülmektedir.

İşletmelerin örtüştüğü karar modelleri ve bu karar modelleri ekseninde stratejik karar aracı kullanım çeşitliliğinde görülen farklılıkların karar modellerinin karar süreçlerine arz ettiği perspektifler doğrultusunda süreç karar modelinde diğerlerine oranla daha uzun vadeli bir bakış açısına sahip olunabilmesi, sürdürülebilir dinamik hedef belirleme mantığının ön plana çıkması, zaman ve maliyet konularında kısıtlayıcı dinamiklerin var olduğu düşüncesine yer veriyor olması, iç ve gerek uzak dış çevre gerekse yakın dış çevre faktörlerinin karar sürecinde önemli rol sahibi unsurlar olarak kabul edilmiş olması stratejik karar aracı çeşitliliğinin varlık sebebi olarak kabul edilebilir.

Politik karar modelinde ortaya koyulan hedeflerin arz ettiği sınırlılık ve derinlemesine detay incelemesi imkânının bulunmaması, uzun vadeli planlamadan uzak olunması, çatışma ve esnekliğin varlığı stratejik karar aracı niceliği ve çeşitliliğini olumsuz etkiler faktörler olarak görülebilir. Araştırmaya konu olan otel işletmelerinde rasyonel ve sınırlı rasyonel karar modelleriyle örtüşme durumu temsili olarak az olsa da diğer karar modelleri karşısında bir farklılık arz ettiği ifade edilebilir, bu kapsamda rasyonel karar modelinin, karar sürecinin içerisinde insan unsurunu göz önünde bulundurmaması ve uzun vadeli hedeflerden ziyade kısa vadeli hedefleri ön plana koyması, bunun yanı sıra çevresel faktörleri dikkate almaması çıkan sonucun bir sebebi olarak ifade edilebilir. Bu noktada sınırlı rasyonel karar modelininse işletmelerin kısıtlarına odaklanarak, alternatif azlığı ve kısa vadeli bakış açısı sunması stratejik karar aracı çeşitliliğinde mevcut sonucun sebebi olarak ifade edilebilir.

SONUÇ ve ÖNERİLER

Otel işletmelerinde stratejik karar araçlarının kullanımı ve işletmelerin benimsediği karar modelleri arasında bir uyumun var olup olmadığının araştırıldığı bu çalışmada detaylı bir şekilde gerçekleştirilmiş literatür taraması ve devamında derinlemesine mülakat tekniğiyle elde edilen veriler sistematik bir şekilde tasnif edilmiş, yorumlanmış ve raporlanmıştır. Otel işletmelerinde stratejik araç kullanımı ve işletmelerin benimsedikleri stratejik karar modelleri arasında otel işletmelerinin stratejik karar araçlarına ilişkin tercihleri ağırlıklı olarak sosyo-politik, siyasal ve teknolojik veriler sunabilecek araçlardan ziyade nicel veriler elde edebilmeye imkan veren araçların kullanımına yöneliktir. Kullanılan araçlar arasında en çok tercih edilen stratejik karar araçlarının mali tablolar analizi, müşteri memnuniyet ölçümleri ve rakip analizi ile başabaş analizi olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda her ne kadar ağırlıklı olarak işletmelerinin politik ve süreç karar modelleri ile örtüştüğü hususunda cevaplar veren yöneticiler fazlaysa da kullanılan stratejik karar araçları daha nicel ve rasyonel verilerin elde edilebileceği araçların daha çok kullanılıyor olması çelişkili bir durum ortaya koymaktadır. Bu noktada aslında işletmelerin birçok yönden nitel ve nicel veri sağlayacak karar araçları kullandığı, kendilerini ağırlıklı olarak politik ve süreç karar modeli ekseninde konumlandığı fakat rasyonel karar modeli çerçevesinden de uzaklaşmama hususunda hassasiyet gösterdiği ifade edilebilir.

Araştırmaya konu olan işletmeler tarafından balanced scorecard ve 5 güç analizinin kullanım frekansının düşük olması aslında araçlardan elde edilebilecek verilerin yetersizliğinden ziyade araçların karmaşık yapısı sebebiyle kullanım zorluğu arz etmesi sebebiyle göz ardı edildiği sonucuna ulaşılabilir. Otel işletmelerinin büyüklüğü açısından anlamlı bir farklılıktan söz edilememektedir. Otel işletmelerinin dahil oldukları yasal sınıflandırmayla kullanılan stratejik karar aracı çeşitliği arasında bir ilişki olduğu gözlenmiştir, beş yıldızlı otel işletmeleri bu çerçevede dört yıldızlı otel işletmelerine göre daha çeşitli stratejik karar aracı kullanmaktadır.

Otel işletmelerinin benimsedikleri karar alma modelleri bağlamında birbirleri arasında anlamlı bir benzerlik olduğu ifade edilememektedir ancak yoğunlaşmanın politik ve süreç karar modelleri üzerinde olduğu görülmektedir.

Sonuç olarak elde edilen veriler bağlamında benimsenen karar modelleri ve stratejik araç kullanımındaki nicelik ve çeşitlilik arasında bir ilişkinin varlığından söz edilebilmektedir. Stratejik karar araçlarının kullanımındaki çeşitlilik ve nicelik açısından süreç ve politik karar modelleri önplana çıkarken diğer modeller daha az çeşitlilik ve nicelik arz etmektedir.

Otel işletmelerinin yöneticileriyle yapılan derinlemesine mülakatlardan elde edilen sonuçlar yöneticilerin stratejik karar araçlarının bazılarının kullanımı hakkında detaylı bilgi ve tecrübeye sahip olmadıklarını göstermektedir. İşletme yöneticileri rasyonel karar araçlarını ağırlıklı olarak kullandıklarını ifade ederken bir yandan da süreç ve politik karar modellerinin benimsendiği hususunda cevaplar vermişlerdir.

Bu çalışmanın devamı olarak otel işletmelerinin sermaye yapısı, uluslararası zincire bağlı olma durumları, örgüt yapıları, sezonluk veya faaliyet süresi tüm yıla yayılma durumları bağlamında hangi stratejik karar araçlarının ne şekilde kullanıldığı ve karar modelleri ile aralarında bir uyum olup olmadığının bu perspektiften incelenmesi benzer konuda yapılacak çalışmalar için önerilebilir.

KAYNAKÇA

- Aktan, Coşkun C. ve Mustafa Sakal, 'Fayda Maliyet Analizi', http://www.canaktan.org/ekonomi/kamu_maliyesi/fayda/fayda-maliyet1.htm 11.09.2017.
- Albayrak, A. S., & YILMAZ, Ö. G. Ş. K. (2009). Veri madenciliği: Karar ağacı algoritmaları ve İMKB verileri üzerine bir uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(1).
- Alpkan,I (2000). Stratejik Yönetimin Kapsamlılığı, Stratejik Tercihler ve Yönetici Özellikleri Arasındaki İlişkiler (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Gezbe Yüksek Teknoloji Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Alsamur, Levon (2006) 'Kurumsal Karne "Balanced Scorecard" Nedir?' <http://www.ias.com.tr/enterprise/articles/20061012-bsc-nedir.html> 04.09.2017.
- Awad, E. ve Ghaziri, H. (2004). Knowledge Management. New Jersey: Prentice Hall Publishing.
- Barton, Dorothy L. 'Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development', Strategic Management Journal, Vol. 13 Pp. 111125.
- Bertan, S. (2009). OTEL İŞLETMELERİNDE YÖNETİM ARACI OLARAK KURUMSAL KARNE. *Journal of Yaşar University*, 4(16), 2525-2538.
- Bektaş Ç. (2001), "Hizmet Süreçlerinin Toplam Kalite Yönetimine Göre Düzenlenmesinde Bir Araç: Kıyaslama Yönetimi ", Standart Ekonomik ve Teknik Dergisi, Yıl 40, Sayı 477, Eylül 2001, s. 47-48;
- Büyükalvarcı, Ahmet (2006), "Faaliyet Tabanlı Maliyetleme ve Bankalarda Bir Uygulama", Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı 10, ss. 160-180.
- Buckman, R. (2004). Building a Knowledge – Driven Organization. U.S.A.: McGraw-Hill Companies Pub.
- Chang, H., Huang, W., (2006). Application of a quantification SWOT analytical Method, Mathematical and Computer Modelling, Cilt 43, Sayı 1-2, Sf. 158-159.

- Clark, Timothy (2004), "Strategy viewed from a management fashion perspective." European Management Review, Vol.1, pp.105-111.
- Cohen, M. D., J. G. March, ve J. P. Olsen, (1972), 'A garbage can model of organizational choice', Administrative Science Quarterly, 17, pp. 1-25.
- Cooper, Robin (1988), "The Rise of Activity Based Costing-Part One: What is an Activity Based Cost System?", Journal of Cost Management, ss. 45-54.
- David, Fred, R. (2006) Strategic Management: Concept & Cases.11. Edition. New Jersey: Prentice Hall.
- Dalkey N ve Helmer O.(1962). "An Experimental Application of the Delphi Method to the Use of Experts" The RAND Corporation, Santa Monica.
- Eden, Colin ve Fran Ackermann (1998), Making Strategy. The Journey of Strategic Management. London: Sage.
- Efil, İ. (1996) Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç – ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi, Bursa:Uludağ Üniversitesi Yayınları, Yayın No 110
- Eisenhardt,, Kathleen. M. ve L. J. Bourgeois (1988), 'Politics of strategic decision making in high velocity environments: Toward a midrange theory', Academy of Management Journal, 31, pp. 737-770.
- Eisenhardt, Kathleen. M. ve Mark J. Zbaracki (1992), 'Strategic Decision Making', Strategic Management Journal, Vol. 13, 17-37.
- Eren, Erol (2003), Stratejik Yönetim, Der. Necdet TİMUR, TC Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 1491, Eskişehir.
- Erdamar, Cenker, (2011), 'Yalın 6 Sigma Projelerinde Paydaş Yönetimi', Capital 09 Mart 2011 Çarşamba <http://www.capital.com.tr/yalin-6-sigma-projelerindepaydas-yonetimi-OkurBlog/7.aspx> 14.09.2017
- Evans, Nigel. (2005), "Assessing The Balanced Scorecard As A Management Tool For Hotels", International Journal Of Contemporary Hospitality Management, Vol:17, No:5, ss.376-390.
- Fredrikson, James. W. ve Aanthony. L. Iaquinto (1989), 'Inertia and creeping rationality in strategic decision processes'. Academy of Management Journal, 32, pp. 516-542.

- Frost Frederick A. (2003), 'The use of strategic tools by small and medium-sized enterprises: an Australian study'. *Strategic Change* 12(1): 49–62.
- Glaister, K.W., Flashaw, J.R., (1999). *Strategic Planning Still Going Strong*, Sf. 107-108.
- Ghamdi, Salem M Al, (2005), 'The Use of Strategic Planning Tools and Techniques in Saudi Arabia: An Empirical study' *International Journal of Management* Vol. 22 No. 3 PP. 376-395 .
- Gibcus, P.; & Kemp, R.G.M. (2003). *Strategy and small firm performance*. Netherlands: Scientific Analysis of Entrepreneurship and SMEs. Retrieved from www.eim.nl/smes-and-entrepreneurship.
- Gigerenzer, Gerd ve Reinhard Selten, (2001), *Bounded Rationality; Adaptive Toolbox*, MIT Press.
- Güçlü, Nezahat (2003), "Stratejik Yönetim", G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi Cilt 23, Sayı 2 61-85.
- Güçlü, N., & Sotirofski, K. (2006). BİLGİ YÖNETİMİ. *Journal of Turkish Educational Sciences*, 4(4).
- Harrison, E. Frank. ve Momiqie A. Pelletier (1997), 'Managerial Attitudes Towards Strategic Decisions: Maximizing Versus Satisficing Outcomes', *Management Decision*, Vol 35, No 5, 1997, s. 358-359.
- Hitt, Michael. A. ve Beverly B. Tyler (1991), 'Strategic Decision Models: Integrating Different Perspectives' *Strategic Management Journal*, V: 12 No: 5 PP: 327351.
- Hussey, David (19??), 'Strategic management: seeking the meaning', Chichester http://sps.org.uk/uploads/Glossary_of_Techniques_for_Strategic_Analysis.pdf 19/05/2017.
- Jones, Bryan. D. (1999), 'Bounded Rationality', *Annu. Rev. Politic Science* Vol. 2: PP. 297–321.
- Johnson, G., & Scholes, V. (2002). *Exploring corporate strategy: Text and cases*. Oxford: Pearson Education.
- Kaplan, Sarah and Jarzabkowski, Paula, *Using Strategy Tools in Practice - How Tools Mediate Strategizing and Organizing* (August 1, 2006). Advanced Institute of Management

Research Paper No. 047 . Available at
SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1309556> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1309556>

Kaplan, Robert S. and Norton, David P. (1996), "Using The Balanced Scorecard As A Strategic Management Systems", Harvard Business Review, January-February, Vol:74, Issue:1, ss.75-85.

Kaplan, Robert ve Steven Anderson (2007), "The Innovation of Time Driven Activity Based Costing", Cost Management, March/April 2007, ss. 5-15.

Kaplan, Robert ve Chris Argyris (1994), "Implementing New Knowledge: The Case of Activity Based Costing", Accounting Horizons, Vol 8, No 3, ss. 83-105.

Kasnaklı, Burcu. (2002), "Stratejiler ile Performans Göstergelerinin Bütünlüğünü Sağlayan Bir Model: Dengeli Puan Kartı (Balanced Scorecard)", Verimlilik Dergisi, MPM Yayını, ss.131-152.

Kittisarn, Akkapong (2003), Decision making: Being a Study to Develop a Decision-Making Style to Amalgamate Best Management Practice With Traditional Thai Society and Culture, Doctora Thesis, Southern Cross University <http://epubs.scu.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?article=1029&context=theses> 16.09.2017.

Knott, Paul (2008). "Strategy tools: Who really uses them?" Journal of Business Strategy, Vol. 29, No. 5, pp. 26-31.

Koç Ahmet, (1999), "Kriz Dönemlerinde Reklam Neden Önemlidir?", MediaCat Pazarlama İletişimi Dergisi, Yıl: 7, sayı: 48, İstanbul.

Koçel, Tamer, (2007), İşletme Yöneticiliği, 11. Baskı, Arıkan, İstanbul.

Kurban E. Pelin, (2002), Küresel Rekabet Aracı Olarak Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Halkla İlişkilerin Rolü, Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir

Linstone H & Turoff M.(1975). "Introduction" The Delphi Method: Techniques and Applications Linstone and Turoff (Editörler) Addison- Wesley Publishing Company, London.

Manganelli, Raymond and Mark M. Klein (1994); "A Frame Work For Reengineering" Management Review, June

- Markovska, N., Taseska, V., Jordanov, P., (2009). SWOT analyses of the national sector for sustainable energy development, Sf. 752-756.
- Miles, Morgan, J. White ve L. Munnila, (1997), 'Strategic Planning and agribusiness: an exploratory study of the adoption of strategic planning techniques by cooperatives', *British Food Journal*.
- Miles, Raymond E. ve Charles. C. Snow, (1978), *Organizational Strategy, Structure, and Process*, McGraw- Hill, New York.
- Miles, Raymond E., C. C. Snow, A. D. Meyer, ve H. J. Coleman, (1978), 'Organizational Strategy, Structure, and Process' *The Academy of Management Review*, Vol. 3, No. 3, pp. 546-562.
- Mintzberg, Henry (1990), 'The strategy concept I: Five Ps for strategy', *California Management Review*, 30, pp. 11-24.
- Mintzberg, Henry, D. Raisinghani ve A. Theoret (1976), 'The structure of the 'unstructured' decision processes', *Administrative Science Quarterly*, 21, pp. 246-275.
- Mintzberg, Henry (1978), 'Patterns in strategy formation', *Management Science*, 24, pp. 934-949.
- Mr Dashboard, (20??) 'BCG Matrix' http://www.mrdashboard.com/BCG_Matrix.html 02.09.2011.
- Özkan, Özgür, Serkan Kuzu (2011), 'Çağdaş Maliyetleme Yöntemlerinden Mamul Yaşam Sürecine Dayalı Maliyetlemenin Geleneksel Maliyetleme Yöntemi İle Karşılaştırılması (Uygulama Örnekleri)' *Yaklaşım Dergisi*, Ocak 2011 <http://www.ozdogrular.com/content/view/15029/176/> 03.09.2017.
- Papadakis, Vassilis M., S. Lioukas ve D. Chambers (1998), 'Strategic decisionmaking processes: the role of management and context'. *Strategic Management Journal* 19 (2): 115 – 147
- Porter, Michael (1996), 'What is Strategy?'. *Harvard Business Review* Nov-Dec http://www.ipocongress.ru/download/guide/article/what_is_strategy.pdf. 17.02.2017

- Price, A. D. F. ve L. Newson (2003), "Strategic management: consideration of paradoxes, processes and associated concepts as applied to construction", ASCE Journal of Management in Engineering, Sayı 19 No.4.
- Rigby, Darrell K. (2001), 'Management Tools 2001: A n E x e c u t i v e ' s G u i d e'
http://www.bain.com/bainweb/publications/book_detail.asp?id=1799&menu_url=books.asp 09/05/2017.
- Rubinstein, B. (1998). *Journal of Experimental Botany*, Volume 49, Issue 329, 1 December 1998, Pages 1987–1997.
- Sağmanlı, Metin ve Ersen, Çağla. (2001), "Balanced Scorecard ve Stratejik Odaklı Kurum", M.Ü., S.B.E. Dergisi, Cilt:4, Yıl:7, Sayı:16, ss.127-132.
- Sevgener A.Sait, Hacırüstemoğlu Rüstem (1998), **Yönetim Muhasebesi**, s.37, Alfa:İstanbul, 5.baskı.
- Scanpowder, (2000), 'Qualitative Risk Analysis'
http://www.riskspectrum.com/en/Services/Risk_Analysis/Kvalitative_Risk_Analysis/ 10.09.2017.
- Seviçin, Ahmet, (2005), 'Rekabet Strateji Geliştirme Sürecinde Stratejik Grup Analizi' ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi Cilt 1, Sayı 1, Sayfa 51-66.
- Simon, Herbert A. (1955) 'Logic of Rational Decision' British Journal for Philosophy of Science, Vol. 16 No. 63.
- Simon, Herbert A. (1956), 'Rational Choice and Structure of Enviroment' Psychological Review, Vol: 63 PP: 129-138.
- SSM (Savunma Sanayi Müsteşarlığı), (2017) 'Benchmarking Nedir?'
<http://www2.ssm.gov.tr/library/docs/tr/teskilat/dosyalar/ksg/ky/benchmarking.pdf> 17.11.2017.
- Stephens, Rod (2007), 'Making Delicate Decisions'
<http://www.devx.com/dotnet/Article/34912> 04.09.2017.
- Turoff, M. ve Hiltz, S. R.(2001). "Computer Based Delphi Processes" London: Kingsley.
- Tyler, David (2001), 'Cognitive mapping: A tool to support strategic management' Journal of Fashion Marketing and Management, Vol. 5, 4, 353-357.

Watts, Gerald, J. Cope ve M. Hulme (1998) 'Ansoff's Matrix, Pain and Gain: Growth Strategies and adaptive Learning Among Small Food Producers' *Inte Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol. 4 No. 2, pp. 101-111.

Woudenberg F. (1991). "An Evaluation of Delphi" *Technological Forecasting and Social Change* 40: BI-ISO.